

رقم التسجيل:/...../..... N° :

الموضوع:

دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات دراسة ميدانية بالمركب التجاري الصناعي - مطاحن الحضنة - المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

إشراف:

- د. حريزي فاروق

إعداد الطالبة:

- جلابي فطيمة الزهرة

لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	1. د/ فاتح غلاب
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب -	2. د/ فاروق حريزي
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	3. د/ موسى بن البار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر:

للأستاذ المشرف الدكتور حريزي فاروق على مجهوداته.

لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور غلاب فاتح و الدكتور بن البار موسى.

لأساتذتي في قسم التسيير الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وبنصائحهم

خلال سنوات الدراسة.

لموظفي مكتبة العلوم الاقتصادية بالمسيلة.

لموظفي مركب مطاحن الحضنة.

لمساعدتهم في انجاز هذا العمل.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات وذلك من خلال تحقيق خصائص الحوكمة والتي تتمثل في الشفافية، المسؤولية والمساءلة. وتمت الدراسة الميدانية في المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، واعتمدنا على الدراسة الكيفية حيث تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم اختيار عينة قصدية تتكون من أربعة مسؤولين من المركب، كما استخدم برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) لتحليل نتائج المقابلة مع المسؤولين. أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الشفافية والمساءلة بدرجة جيد وأن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق المسؤولية بدرجة مقبول.

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات، الحوكمة، الشفافية، المسؤولة المساءلة.

Résumé

L'étude a visé à connaître le rôle des technologies de l'information (TI) dans la réalisation de la gouvernance des entreprises à travers l'établissement des piliers de cette gouvernance caractérisée par la transparence, la responsabilité et l'obligation redditionnelle.

L'étude terrain a été effectuée au Complexe Industriel et Commercial de Hodna – M'Sila. Nous nous sommes appuyés sur l'analyse quantitative en se basant sur l'interview pour la collecte des données et des informations. Nous avons choisi un échantillon de quatre responsables du complexe. Pour analyser les résultats, nous avons utilisé le logiciel d'analyse quantitative « Nvivo ».

Les résultats de l'étude ont montré que les technologies de l'information jouent un rôle dans l'aboutissement à la transparence et l'obligation redditionnelle avec degré « bien », et dans la réalisation de la responsabilité avec degré « acceptable ».

Mots-clés: les des technologies de l'information, la gouvernance, la transparence, la responsabilité, l'obligation redditionnelle.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير.....	III
الملخص.....	IV
فهرس المحتويات.....	V
قائمة الجداول.....	IX
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق.....	XI
مقدمة	أ - ز
الفصل الأول : الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات و حوكمة المؤسسات	
تمهيد.....	9
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات	
المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات.....	10
أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات.....	10
ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات.....	11
ثالثاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات.....	12
رابعاً: العوامل التي أدت الى استخدام تكنولوجيا المعلومات.....	13
المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.....	13
أولاً: المكونات المادية.....	14
ثانياً: المكونات البرمجية.....	14
ثالثاً: قاعدة البيانات.....	14
رابعاً: شبكات الاتصال.....	15
خامساً: الموارد البشرية.....	16
المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات.....	17
أولاً: تعريف نظم المعلومات	17
ثانياً: أهداف نظام المعلومات.....	17
ثالثاً: وظائف نظام المعلومات.....	18
رابعاً: خصائص نظام المعلومات.....	18
المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات	
المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.....	19

19	 أولاً: أسباب نشأة حوكمة المؤسسات
21	 ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات
22	 ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات
23	 رابعاً: أهداف حوكمة المؤسسات
24	 المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات
24	 أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات
25	 ثانياً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
26	 ثالثاً: محددات حوكمة المؤسسات
27	 المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات وركائزها
27	 أولاً: خصائص حوكمة المؤسسات
29	 ثانياً: ركائز حوكمة المؤسسات
31	المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق حوكمة المؤسسات
31	 المطلب الأول: نظريات الحوكمة وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات
31	 أولاً: نظرية تكلفة المعاملات
31	 ثانياً: نظرية الوكالة
32	 المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بحوكمة المؤسسات
32	 أولاً: حوكمة تكنولوجيا المعلومات
	 ثانياً: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسه على
33	 إتخاذ القرارات
34	 ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة
35	 رابعاً: الإفصاح الإلكتروني
35	 خامساً: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر
36	 سادساً: نظام محاسبة المسؤولية
37	 سابعاً: نظام تخطيط موارد المنظمة
38	 المطلب الثالث: تشكيل الإطار النظري للدراسة
38	 أولاً: صياغة فرضيات الدراسة
40	 ثانياً: التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية
41	 خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة
43	 تمهيد

43	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: الإطار المنهجي.....
43	أولاً: منهج الدراسة.....
43	ثانياً: مجتمع الدراسة
43	ثالثاً: عينة الدراسة
44	رابعاً: مصادر جمع المعلومات
45	خامساً: الأدوات المستخدمة في التحليل.....
46	المطلب الثاني: التعريف بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة.....
46	أولاً: مجمع AGRODIV.....
47	ثانياً: البطاقة الفنية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة.....
48	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمركب مطاحن الحضنة.....
51	رابعاً: واقع تكنولوجيا المعلومات في المركب.....
52	المطلب الثالث: أداة المقابلة.....
52	أولاً: جمع البيانات.....
52	ثانياً: تصميم دليل المقابلة
54	ثالثاً: مناخ سير المقابلة
55	المبحث الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة
55	المطلب الأول: واقع حوكمة المؤسسات في مركب مطاحن الحضنة.....
55	أولاً: الشفافية
55	ثانياً: المسؤولية
56	ثالثاً: المساءلة.....
57	المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات.....
57	أولاً: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية
58	ثانياً: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية.....
58	ثالثاً: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة.....
59	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
59	المطلب الأول : اختبار واقع حوكمة المؤسسات في المركب مطاحن الحضنة.....

59	 أولاً: نسبة التغطية
60	 ثانياً: معامل الارتباط
61	 ثالثاً: نقاط التوافق والاختلاف بين المستجوبين
61	 رابعاً: تحقق الفرضية الأولى
62	المطلب الثاني: اختبار دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات بالمركب
63	 أولاً: اختبار الفرضية الثانية
65	 ثانياً: اختبار الفرضية الثالثة
68	 ثالثاً: اختبار الفرضية الرابعة
72	 خلاصة الفصل الثاني
74	 الخاتمة
79	 قائمة المراجع
83	 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	جدول عدد العينة المستجوبة	الجدول رقم (01،02)
52	جدول جمع البيانات	الجدول رقم (02،02)
53	تصميم دليل المقابلة	الجدول رقم (03،02)
54	مناخ سير المقابلة	الجدول رقم (04،02)
59	نسبة التغطية لواقع الحوكمة في المركب	الجدول رقم (05،02)
60	معامل الارتباط لواقع الحوكمة في المركب	الجدول رقم (06،02)
61	نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء	الجدول رقم (07،02)
62	اختبار الفرضية الأولى	الجدول رقم (08،02)
63	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	الجدول رقم (09،02)
64	معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	الجدول رقم (10،02)
64	نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء	الجدول رقم (11،02)
65	اختبار الفرضية الثانية	الجدول رقم (12،02)
66	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	الجدول رقم (13،02)
67	معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	الجدول رقم (14،02)
67	نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء	الجدول رقم (15،02)
68	اختبار الفرضية الثالثة	الجدول رقم (16،02)
69	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	الجدول رقم (17،02)
70	معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	الجدول رقم (18،02)
70	نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء	الجدول رقم (19،02)
71	اختبار الفرضية الرابعة	الجدول رقم (20،02)
72	جدول درجة تحقق الفرضيات	الجدول رقم (21،02)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	نموذج الدراسة	الشكل رقم (01،01)
46	المجمعات الصناعية والتجارية التابعة للحبوب قسنطينة	الشكل رقم (01،02)
50	الهيكل التنظيمي	الشكل رقم (02،02)
60	نسبة التغطية لواقع الحوكمة	الشكل رقم (03،02)
63	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	الشكل رقم (04،02)
66	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	الشكل رقم (05،02)
69	نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	الشكل رقم (06،02)
75	النموذج التجريبي للدراسة	الشكل رقم (07)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
الملحق رقم (01)	التعريف بـ AGRODIV	83
الملحق رقم (02)	مهام المدقق الداخلي	84
الملحق رقم (03)	واجهة نظام DLG	86
الملحق رقم (04)	دليل المقابلة	87
الملحق رقم (05)	نظام تنقيط خاص بتحقيق الفرضيات	89

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة عدة تحولات تقنية متسارعة وظهر كم هائل من المعلومات، وهو ما جعل من تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة في بيئة الأعمال الحديثة و أجبر المؤسسات على مواكبة هذا التقدم التقني الهائل إذا كان هدفها البقاء في بيئة المنافسة. وعلى غرار المؤسسات العالمية فإن المؤسسات الجزائرية كانت ملزمة على مواكبة التطورات التكنولوجية الحادثة على المستوى العالمي من خلال تبنيها لتكنولوجيا المعلومات و إدراجها في جميع المجالات والعمل على تطوير استراتيجياتها لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئتها ومواكبة تغييراتها.

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، وذلك على أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات والفضائح المالية التي شهدتها العديد من اقتصاديات الدول والتي ويرجع معظمها إلى الفساد الإداري والمالي والمحاسبي وافتقار الإدارات إلى الممارسات السليمة وعدم الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية. وهذا ما ألزم بيئة الأعمال الجزائرية على ضمان توفير ممارسات إدارية سليمة لتسيير المؤسسات بهدف تحقيق مستويات أداء أفضل، فسعت إلى زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي ببذلها جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها رغبة منها في مساعدة المؤسسات ومنحها الفرصة للبقاء و الاستقرار.

وتعمل تكنولوجيا المعلومات على رفع وتحسين أداء المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر الحوكمة النظام الذي يسمح بتسيير المؤسسة والرقابة عليها من خلال الكشف والحد من التلاعب الإداري والفساد المالي وسوء الإدارة.

إشكالية الدراسة:

تعد حوكمة المؤسسات نظاما يسمح بتوفير سلوكيات كالشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف، وتحديد المسؤوليات ومنع استغلال السلطات المتاحة ومحاسبة المسؤولين عن قراراتهم المتخذة، ورغم الدور المهم الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نجاح المؤسسات وتحسين

مقدمة

أدائها بما توفره من أجهزة و برمجيات وقواعد بيانات وشبكات. غير أنه لا يوجد تصور واضح لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق خصائص حوكمة المؤسسات والتي تتمثل في الشفافية والمساءلة والمسؤولية، وعليه تم طرح الإشكالية:

• ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات بالمركب الصناعي التجاري
مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات لدى المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟
 - هل تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق خصائص حوكمة المؤسسات بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بولاية المسيلة ؟
- أ. فرضيات الدراسة:

لمحاولة الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

- يوجد تطبيق واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات في مركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة في تحقيق **الشفافية** بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة في تحقيق **المسؤولية** بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة في تحقيق **المساءلة** بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.

ب. أسباب إختيار الموضوع

- اقتراح الموضوع من طرف المشرف.
- الدور والأهمية البالغة لتكنولوجيا المعلومات.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع حوكمة المؤسسات.

ج. أهداف الدراسة

مقدمة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضيات لإثبات صحتها أو نفيها، والتعرف على مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها بالمركب، وتوضيح مفهوم حوكمة المؤسسات. كما تهدف إلى التعرف على أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والبحث ومحاولة إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق خصائص حوكمة المؤسسات.

د. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى موضوعين لا يمكن تجاهلهما في الوقت الراهن، لأنهما يرتبطان بنشاط المؤسسة واستمراريتها، في ظل التسارع الذي يشهده التطور التكنولوجي وما تمنحه تبني تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة من جهة، وانتشار الفضائح والأزمات المالية نتيجة غياب الرقابة و الالتزام الأخلاقي من جهة أخرى. فحوكمة المؤسسات تعتبر الأسلوب الإداري المفضل لتسيير المؤسسات وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من الدعائم الإستراتيجية لبقائها.

هـ. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

تمثلت الحدود المكانية في المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة. أما الحدود الزمنية للدراسة فكانت خلال السداسي الثاني من العام الجامعي (2018/2017) بداية من شهر فيفري إلى نهاية شهر ماي.

و. منهج البحث وأدوات الدراسة

- **المنهج** تم الاعتماد على الدراسة الكيفية لأنها ضرورية للفهم الجيد لمشكلة الدراسة ولمعرفة عواملها. فهي ذات طبيعة استكشافية تستخدم لوصف أو تفسير الظاهرة التي سيتم دراستها.

- مجتمع وأدوات الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيطة الذي ينشط في مجال تحويل القمح الذي يعتبر مادة أساسية في الجزائر. و من بين أدوات الدراسة التي تم استخدامها في الدراسة هي المقابلة التي تعتبر أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الكيفية.

ز. الدراسات السابقة

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه وإعداد هذه الدراسة تمت الاستعانة بالدراسات التالية:

مقدمة

دراسة (د.نازم محمود الملكاوي) جامعة الكسليك لبنان 2014.	
عنوان الدراسة	دور نظم المعلومات في إرساء وتعزيز الحوكمة دراسة في البنوك الأردنية.
نوع الدراسة	المؤتمر الدولي المحكم المنعقد حول حوكمة الشركات عبر الثقافة والأخلاق - ما المتاح وما المتوقع
مجتمع الدراسة	مديري الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك العاملة في الأردن .
هدف الدراسة	• التعرف على واقع نظم المعلومات في البنوك الأردنية . • التعرف على آليات الحوكمة المطبقة في البنوك ومستوى تطبيقها . • معرفة دور نظم المعلومات في تعزيز مفاهيم الحوكمة.
خطوات الدراسة	دراسات سابقة، الجانب النظري، الجانب التطبيقي.
حجم العينة	82 فرد تم توزيع 82 استبيان واسترجع 70.
أدوات الدراسة	استبيان.
أهم النتائج	أظهرت النتائج أن هناك تأثير لنظم المعلومات على (العدالة وتعزيز المسؤولية والانضباط والاستقلالية وتعزيز الشفافية) كما يوجد علاقة وتأثير بين نظم المعلومات وأبعاد الحوكمة بشكل عام.
نقاط الاختلاف	استخدمت الدراسة استبيان أما الدراسة الحالية استخدمت المقابلة. ركزت الدراسة على نظم المعلومات في حين الدراسة الحالية ركزت على تكنولوجيا المعلومات.
نقاط التشابه	ركزت الدراسة على ركائز الحوكمة. معرفة أثر التكنولوجيا على تحقيق الحوكمة.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الموجودة، استعانة بأسئلة الاستبيان لبناء دليل المقابلة.
أ.سليمة بن حسين جامعة الجزائر 3، مجلة العلوم القانونية والسياسية 2015.	
عنوان الدراسة	الحوكمة دراسة في المفهوم .
نوع الدراسة	مقال.
خطوات الدراسة	قسمت الدراسة إلى محورين المحور الأول مفهوم الحوكمة المحور الثاني إشكالية مفهوم الحوكمة بين الفكر الغربي والعربي.
هدف الدراسة	تطرقنا إلى مبادئ ومؤشرات الحوكمة الرشيدة من شفافية ومساءلة ومشاركة وتمكين، بالإضافة إلى تحديد قواعدها وأهدافها ومحدداتها، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الأدبيات العربية والغربية في تحديد مفهوم الحكم الرشيد أو الحوكمة.
أهم النتائج	قدمت الأدبيات العربية والغربية أكثر من تصنيف لتعريفات مفهوم الحكم الرشيد، منها ما هو تقليدي، و منها ما هو حديث، وأن هناك تفاوت مفاهيم الحوكمة بتفاوت وتعدد الجهات التي تناولتها بالتحليل، كما أن نجاح بعض الدول في إصلاح الحوكمة يعود إلى تضافر الأطر المؤسسية الرسمية، و البنى التحتية الثقافية اللازمة.

مقدمة

نقاط التشابه	تناول موضوع الحوكمة .
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الجانب النظري.
دراسة (بان قاسم جواد) المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات 2017.	
عنوان الدراسة	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب.
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	تمت الدراسة على العاملين في مجال التكنولوجيا من موظفي الهيئة العامة للضرائب ببغداد.
هدف الدراسة	تشخيص مدى توافر ركائز الحوكمة (المساءلة، المسؤولية، العدالة، الشفافية، الاستقلالية) في المؤسسة ومعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا المعلومات (قاعدة بيانات، برمجيات، شبكات) لتحقيق الحوكمة (المساءلة، المسؤولية، العدالة، الشفافية، الاستقلالية) في الهيئة العامة للضرائب.
خطوات الدراسة	قسم المقال إلى ثلاث مباحث: مبحث للإطار العام ومبحث للجانب النظري و مبحث للجانب التطبيقي.
حجم العينة	العينة تتكون من 100 فرد ووزعت عليها استبيان واسترجع منه 70 .
ادوات الدراسة	استبيان.
أهم النتائج	استخدام قواعد البيانات والبرمجيات يوفر الدقة والسرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة ويسهل الأعمال اليومية ويزيد من كفاءتها، تساعد البرمجيات في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد التلاعبات، تساهم الانترنت في التعرف على كافة القوانين التي تصدر من الجهات التشريعية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	ركزت الدراسة على الشفافية، المسؤولية، المساءلة كما استخدمت الدراسة استبيان أما الدراسة الحالية استخدم فيها المقابلة .
نقاط التشابه مع الدراسة	معرفة دور تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الحوكمة محل الدراسة ومعرفة توافر ركائز الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.
الاستفادة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الموجودة في الجانب النظري، استعانة بأسئلة الاستبيان لبناء دليل المقابلة.

دراسة (سلمان عبود زيار، ناجي صافي ناجي) مجلة التقني 2017.	
عنوان الدراسة	تقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات في أبعاد الحوكمة دراسة ميدانية لعينة من المصارف العراقية.
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام ومسؤولي وحدات وموظفي المعلومات في المصارف

مقدمة

العراقية.	
التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات في المصارف العراقية و مدى توافر أبعاد الحوكمة ومستوى تطبيقها ، معرفة دور تكنولوجيا المعلومات(الأفراد، المرمجات، الشبكات، قواعد البيانات) في تعزيز أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات(تخطيط الاتجاه الاستراتيجي، حيازة البنية التحتية، مستوى الأداء ومستوى الرقابة) في المصارف العراقية.	هدف الدراسة
قسم البحث إلى أربع مباحث: مبحث منهج الدراسة،مبحث للإطار النظري، مبحث لاختبار وتحليل الفرضيات و مبحث للاستنتاجات والتوصيات.	خطوات الدراسة
55 شخص.	حجم العينة
استبيان	أدوات الدراسة
المصارف لها اهتمام كبير بتكنولوجيا المعلومات،قدرة المصارف على تطبيق أبعاد الحوكمة، الاستفادة من كفاءة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أبعاد الحوكمة.	أهم النتائج
ركزت الدراسة على أبعاد الحوكمة في حين ركزت دراستنا على ركائز الحوكمة. استخدمت الدراسة استبيان أما الدراسة الحالية استخدمت المقابلة.	نقاط الاختلاف
معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على تحقيق الحوكمة.	نقاط التشابه
الاستفادة من المعلومات الموجودة، والاستعانة بأسئلة الاستبيان لبناء دليل المقابلة.	الفائدة من الدراسة
دراسة (سعود وسيلة) جامعة المسيلة 2016	
حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عنوان الدراسة
دكتوراة	نوع الدراسة
الإطارات وعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	مجتمع الدراسة
إظهار أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد عناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني، التعرف على واقع تبني حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المباديء والقواعد لإدارة ومراقبة المؤسسات،محاولة الربط بين مفهوم الحوكمة والأداء.	هدف الدراسة
ثلاث فصول في الجانب النظري مع الفصل الرابع لدراسة الميدانية.	خطوات الدراسة
150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.	حجم العينة
استبيان.	ادوات الدراسة
توصلت النتائج إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق حوكمة المؤسسة فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسة وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.	أهم النتائج
استخدمت الدراسة استبيان أما الدراسة الحالية استخدمت المقابلة. ركزت الدراسة على دور الحوكمة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما الدراسة	نقاط الاختلاف

مقدمة

الحالية. فركزت على معرفة مدى توافر ركائز الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.	
تناول موضوع الحوكمة.	نقاط التشابه
الاستفادة من المعلومات الجانب النظرية.	الفائدة من الدراسة

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات التي تم ذكرها في أنه تم البحث عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جزء من خصائص حوكمة المؤسسات وليس جميعها والتي تمثلت في الشفافية والمسؤولية والمساءلة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمعلومات المحاسبية.

ح. خطوات الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: **الفصل الأول** الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات و حوكمة المؤسسات والذي قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات، و المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات و المبحث الثالث دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة. **والفصل الثاني** يتعلق بالدراسة الميدانية بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتكنولوجيا

المعلومات و حوكمة المؤسسات

تمهيد

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أثرت على مختلف ميادين الحياة، ونتيجة لذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات أساسا للسبق و الريادة، إذ تقاس مدى قوة الدول بامتلاكها واستغلالها لتكنولوجيا المعلومات و التي أصبحت تعد موردا استراتيجيا للمنظمات ومصدرا مهما للميزة التنافسية.

كما تعاضم الاهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة حيث أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية ببعض من المؤسسات المالية العالمية وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتكنولوجيا المعلومات وحوكمة المؤسسات و تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات، المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات والمبحث الثالث تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحقيق الحوكمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات

مع التطور السريع الذي طرأ على بيئة الأعمال أصبحت المعلومات مورد استراتيجي للمنظمة، فعدم توفرها سيجعل المنظمة غير قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن جانب آخر فإن توافرها وتدفقها بشكل مكثف دون وجود تكنولوجيا المعلومات فسيقلل قيمتها. و تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً رئيسياً في صياغة الأنشطة الرئيسية في المنظمة من خلال إزالتها حواجز المكان والزمان فأصبح تبادل ونقل المعلومات في أقصر وقت وبأقل التكاليف، هذا ما جعل امتلاك تكنولوجيا المعلومات وكفاءة استخدامها والتحكم فيها يعتبر تحدياً أساسياً للمنظمات.

ويهدف التعرف على مختلف النقاط التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، تم التطرق في المطلب الأول لمفهوم تكنولوجيا المعلومات، والمطلب الثاني للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و المطلب الثالث لنظم المعلومات.

المطلب الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات

إن التسارع الحاصل في تكنولوجيا المعلومات جعل الأساليب التقليدية غير مجدية في توفير المعلومات لمتخذي القرارات، ما أجبر المنظمات على ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات أداة إستراتيجية لإدارة موارد المنظمات، تربطها بالموردين، الزبائن، وتعزز القيام بالمعاملات المختلفة بالسرعة والكفاءة المطلوبة.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات

تعددت التعريفات التي تناولت تكنولوجيا المعلومات فتعرف بأنها: "الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة البيانات من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها ومعالجتها بسرعة فائقة وبأداء عال بغية تحقيق أهداف المؤسسة"¹.

وتعرف بأنها "الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان و يمكن أن يستخدمها مستقبلاً في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها و بثها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها"².

1- بروية إلهام، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على التدقيق المحاسبي بالمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص10.

2- الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص79.

وفي تعريف آخر هي: " تلك الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات التي تدعم احتياجاتها في اتخاذ القرارات وللقيام بمختلف العمليات التشغيلية في المؤسسة وتتضمن هذه التكنولوجيات البرامج الفنية والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات وشبكات الربط بين العديد من الحواسيب عناصر أخرى ذات علاقة"¹.

مما سبق يمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها مجموعة الأدوات والوسائل المستخدمة في الحصول على البيانات وتخزينها ومعالجتها بشكل دقيق وسريع، وتحويلها لمعلومات موثوق بها وبأقل جهد وتكلفة، وتوصيلها إلى المستخدمين والإعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: خصائص تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الخصائص تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة في مختلف المجالات ومن أهمها²:

1. التفاعلية: تسمح لمستخدميها بتبادل الأدوار مما يخلق نوع من التفاعل بينهم وبين الأنشطة التي يؤديونها.
2. اللاتزامية: استقبال المعلومات في أي وقت يناسب المستخدم .
3. اللامركزية: تسمح هذه الخاصية باستقلالية تكنولوجيا المعلومات، فالانترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال. ولا يمكن تعطيلها من أي جهة.
4. قابلية التواصل: إمكانية الربط بين الأجهزة المختلفة، بغض النظر عن المنظمة أو البلد المنتج لها.
5. قابلية الحركة: الاستفادة من خدماتها أثناء التنقل عن طريق وسائل كثيرة كالحاسوب المحمول.
6. قابلية التحويل: إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل المعلومات المسموعة إلى معلومات مطبوعة.
7. تقليل الوقت: ساهمت في رفع الثقل عن المهام وتقليصها، بالحصول على المعلومات في وقت قصير جداً ومعالجتها ونقلها، وإنجاز العمليات في الثانية الواحدة وبدقة متناهية.
8. تقليل المكان: توفير وسائل تخزين تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.

1- وصفي الكساسبية، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص35.

2- الهزام محمد، مرجع سابق، ص81.

9. **المرونة:** تعدد استعمالاتها بتعدد الاحتياجات لها، فمثلا الحاسوب هو أداة لكتابة النصوص ومعالجتها والقيام بالعمليات المعقدة والإتصال من البعيد أو من القريب.

10. **تكوين شبكات الإتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات لتشكيل شبكات الإتصال ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستخدمين والسماح بتبادلها مع باقي النشاطات.

ثالثا: أهمية تكنولوجيا المعلومات

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات في ضمان الأداء الجيد والتنفيذ الكفاء لمختلف المهام والأنشطة التي تقوم بها المنظمات حيث تظهر أهميتها في أنها:

- تساعد في الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة وبدقة وفي الوقت المناسب لضمان إنجاز الأعمال بشكل مناسب والتمكين من اتخاذ القرارات الفعالة.
- تساعد في سرعة معالجة البيانات والمعلومات وتسهيل تحليلها وإمكانية إيصالها إلى الجميع في أي مكان وفي أي وقت.
- تساعد في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية بما تتمتع به من قدرات فائقة بتوفير المعلومات والتعامل معها وتقديم الدعم المباشر لإستراتيجية المنظمة من خلال دورها الفعال في تحقيق الأهداف الأمر الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية .
- تساهم في رفع كفاءة وفاعلية العاملين بتنمية مهاراتهم وزيادة قدرتهم على الإتصال وتقاسم المعلومات والمعارف فيما بينهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- تحسين الكفاءة أثناء إنجاز الأعمال مع زيادة القدرة على التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية المختلفة.
- تعمل على تقليص عدد المستويات الإدارية مما يؤدي لتقليص الأعمال والتركيز على المهام الأساسية والفصل بينها وتحديد صلاحيات كل من في المنظمة.
- تساعد في تقليل التكاليف بإجراء حسابات معقدة وتشغيل قدر هائل من المعاملات في وقت قصير وبكلفة أقل وانعدام الأخطاء التشغيلية والحسابية والحد من استخدام الملفات الورقية.

رابعاً: العوامل التي أدت الى استخدام تكنولوجيا المعلومات

هناك ضغوط أجبرت المنظمات على زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات تتمثل في¹:

1. وعي المستهلكين حيث أصبح المستهلك أكثر دراية بالمنتجات فهو يسعى لطلب الأفضل ومعرفة معلومات عن المنتجات التي يريدها، و تكنولوجيا المعلومات ساعدت المنظمات في إيصال المعلومات للمستهلك وبسرعة.
2. العولمة الاقتصادية و ما رافقها من كسرٍ للحواجز التقليدية بين الأسواق ما زاد من أهمية تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت كمحرك لمنظمات الأعمال تجاه العولمة باستخدام تقنيات جديدة كالتجارة الالكترونية.
3. الاستخدام المكثف للمعلومة في عمليات المنظمة والاعتماد على تقنيات أكثر تطوراً وأساليب عمل أشد تعقيداً، ما استدعى اللجوء إلى مهارات متخصصة لأجل تشغيل تلك التقنيات و إدارة هذه الأساليب.
4. تعدد بيئات الأعمال و التغيرات السياسية والاقتصادية أدت إلى تغيرات في أنشطة وعمليات المنظمات مما دفعها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة داعمة في تحسين أداء هذه العمليات والأنشطة.
5. تغير هيكل الموارد: يرى (Morris) أن عامل المعلومات زاد من أهمية تكنولوجيا المعلومات، ففي العصر الصناعي ساد الاعتقاد بأن الموارد الرئيسية للمنظمة هي (المادية، البشرية، المالية، المواد الخام) أما الآن فيوجد عامل رئيسي خامس هو المعلومات واعتبارها كمورد فوجودها في كل مكان يفرض تحدياً لا يمكن مقابله إلا بتكنولوجيا المعلومات التي تقوم بمعالجة هذه المعلومات والاستفادة منها.

المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تتمثل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الحواسيب بأجزائها المادية وغير المادية والشبكات وقواعد البيانات فضلاً عن معرفة كيفية الاستخدام والتطبيق من قبل المستخدمين بشكل كفؤ يخدم المنظمة ويحقق لها أفضل أداء.

1- بن جاب الله محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص24.

أولاً: المكونات المادية

هي المعدات والموارد التي تستخدم لحفظ وتخزين ومعالجة البيانات، وتسمح باستخراج المعلومات المطلوبة لأداء الأعمال وصناعة القرارات، وتعتبر الحواسيب والأجهزة الملحقة بها الركيزة الأساسية للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. ويعرف الحاسوب بأنه جهاز إلكتروني صمم لاستقبال المجاميع الكبيرة من البيانات بشكل آلي وتخزينها ومعالجتها، ومن ثم إمكانية تحويلها إلى نتائج ومعلومات مفيدة يمكن استخدامها حسب الحاجة وعند الطلب وذلك وفق إتباعه لتعليمات وأوامر تسمى برامج وتكون معدة ومخزنة به مسبقاً¹.

ثانياً: المكونات البرمجية

هي مجموعة أوامر وتعليمات والتي توجه وتحكم عمل الحاسوب ولواحقه بغرض أداء مهمة ما، أو للعمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة وتكمن أهمية البرمجيات² في أنها تعمل على السيطرة على عمل الأجهزة وتبسيط وتسهيل العمل مما يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات وتخفيض التكاليف. وتنقسم البرمجيات إلى قسمين:

■ **برمجيات التشغيل:** هي البرمجيات المتعلقة بالتعليمات والأوامر الخاصة بتنظيم سير وحدات الحاسوب المختلفة والتي تجعل منه أداة فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات، بحيث تتحكم في إدخال وإخراج البيانات من وإلى الحاسوب.

■ **برمجيات التطبيقات:** تطبيقات وبرامج تعمل في بيئة برمجيات التشغيل، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات تعطى للحاسوب لتأدية مهمة محددة بدقة بالغة في تخصص معين أو موضوع معين، حيث صممت لمساعدة المستخدم في إنجاز أعماله الخاصة.

ثالثاً: قاعدة البيانات

فرضت الكميات الكبيرة للمعلومات والبيانات التي تتعامل معها المنظمة في إطار نشاطها اليومي تصميم قواعد بيانات تسمح بتلبية احتياجات المستفيدين منها بالشكل والتوقيت المناسبين. وتعرف قواعد البيانات على أنها مجموعة من البيانات المتصلة مع بعضها البعض بعلاقات منطقية، وذات العلاقة المتبادلة فيما بينها والمخزنة بطريقة نموذجية ودون تكرار في جهاز الحاسوب، ويتم السيطرة

1- ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي، ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص28.

2- وصفي الكساسة، مرجع سابق، ص21.

والوصول إليها من خلال أوامر معينة، وتكون مرتبة بناءً على علاقات محددة ومعروفة مسبقاً بين أنواع محددة من البيانات ذات العلاقة بالأعمال أو المشاكل¹.

وتكمن أهمية قواعد البيانات في أنها تؤدي إلى:

- توفير الوقت في البحث عن المعلومات والمشاركة فيها و الزيادة في دقتها.
- توليد معلومات أكثر من نفس كمية البيانات المتاحة.
- القدرة على تخزين كم هائل من البيانات في مساحة أقل وتحديثها، و تقليل التكرارات مما يؤدي إلى زيادة سرعة المعالجة والحصول على المعلومات دقيقة .
- عرض و تمثيل البيانات بشكل أسهل تبعاً لواقع المنظمة، إذ تكون المعلومات في قواعد البيانات مطابقة لوضع المنظمة.
- تساعد على تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لا تتاح أية معلومات لأي شخص ليس له الحق في الإطلاع عليها و توفير الأمن والحماية للبيانات من دخول غير المخولين.

رابعاً: شبكات الإتصال

- هي مجموعة من الحاسبات وبرامج الاتصالات ووسائل النقل الالكتروني التي تتيح للحواسيب الإتصال ببعضها البعض، والتحكم فيها بواسطة برامج، وتكمن أهمية شبكات الإتصال في² :
- توفير إمكانية المشاركة في الموارد والبرمجيات وقواعد البيانات إضافة إلى الولوج إلى الانترنت مما يسهم في خفض التكاليف إلى حد كبير.
 - تأمين التواصل الدائم بين العاملين مما يرفع من درجة الأداء.
 - كفاءة سرعة الوصول إلى المعلومات وبسهولة ونقلها وتشاركها.
 - تسهيل متابعة سير الأعمال وتنظيمه وتوزيع عبء العمل بشكل عادل بين العاملين.
 - تحديد الصلاحيات بشكل دقيق مما يسهم في تحديد المسؤوليات وضبط العمل داخل المنظمة.
 - تقليل التكاليف بتقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات كما تسمح بتنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر.
 - توفير الوقت في الإتصال بين أقسام المنظمة كما يوفر الدقة و عدم التكرار في حركة الإتصالات.

1- ناصر محمد خلف المطيري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص25.

2- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص95.

وهناك ثلاث أنواع من الشبكات وعلى المنظمة تقرير أي نوع من الشبكات المناسبة لعملها مع ضرورة تطوير مهارات موظفيها باستمرار وقد تتواجد هذه الأنواع كلها أو بعضها حسب إمكانيات كل منظمة وهي:

1. **الإنترنت:** هي شبكة متداخلة تربط بين الملايين من الأجهزة المتباعدة جغرافيا والمتصلة فيما بينها وفقا لقواعد وأسس تكنولوجية محددة، كما أنها شبكة عامة لا تربطها علاقة انتماء أو ملكية لجهة محددة، لا تحدّها حدود ولا تضمها مساحة واحدة.

2. **الإنترانت:** شبكة محلية داخلية للمنظمة تربط كل مصادر المنظمة من ملفات ومعلومات وقواعد بيانات وأجهزة وبرامج وغيرها، بحيث يتم تبادل المعلومات وتداولها بطريقة منظمة كل حسب صلاحياته المعطاة له. صممت لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية وتبادل البيانات والمعلومات عن العمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها في المنظمة. وتستخدم شبكة الانترانت في المنظمات للأسباب التالية :

- تخفيض التكاليف وذلك بتقليل النسخ والبرامج وقواعد البيانات بوضع نسخة واحدة ومشاركتها.
- توفير الوقت من خلال تقليل الوقت الضائع في الإتصال بين الأقسام والمصالح.
- تتيح إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات إضافة إلى نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي الذي يتم في الزمن الحقيقي.

3. **الإكسترنات:** يرى البعض أن نجاح أي منظمة لن يأتي إلا بعلاقة متواصلة واتصال دائم مع عملائها، فالإكسترنات شبكة المنظمة الخاصة بتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات في خارج المنظمة، وتستخدم الإكسترنات لتبادل الحجم الكبير من البيانات بين الأطراف المشاركة فيها والتشارك معها وتقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة¹.

خامسا: الموارد البشرية

إن المكونات السابقة الذكر لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون العنصر البشري إذ أن وجوده أمر ضروري، وتعد تهيئة الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويمكن تصنيفهم إلى:

- **المبرمجون:** هم الأفراد الذين يعملون على صياغة البرامج وتطبيقها وصيانتها للقيام بمعالجة البيانات.
- **مسؤولو قاعدة البيانات:** هم أفراد يتولون مسؤولية تصميم نظام قاعدة البيانات من خلال تحديد هيكل الملفات والسجلات والحقول والعلاقات المنطقية والمادية.

1- عبد الكريم سهام، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013، ص12.

- **المختصون في تقنيات الإتصال :** تتمثل مهمتهم في تأمين تدفق البيانات إلى النظام من مصادرها المختلفة وتأمين إيصالها إلى المستخدمين بشكل يلبي احتياجاتهم.
- **الإداريون والمستخدمون:** هم الأفراد الذين يستخدمون البرامج و نظم المعلومات المجهزة بواسطة الآخرين، وقد يكونوا مدراء، محاسبين، مهندسين، موردين...إلخ.

المطلب الثالث: ماهية نظم المعلومات

يعتبر نظام المعلومات مهما للمنظمات للتعامل مع جميع أنشطة تشغيل البيانات وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة خاصة المسيرين وأصحاب القرار.

أولاً: تعريف نظم المعلومات

عرف (ALTER) عام 1996 نظم المعلومات على أنه "النظام الذي يستعمل تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق نقل وتخزين وجمع تحريك أو نشر المعلومات المستعملة في العديد من العمليات الإدارية"¹، أما نظام المعلومات من منظور إدارة الأعمال فهو ذلك الحل التنظيمي الذي تتوجه إليه وتتخذ الإدارة في المنظمة مستخدمة ومستندة على تقانات تكنولوجيا المعلومات فيها لما تفرضه معطيات البيئة والمحيط من وقائع ومشكلات"² . و إضافة إلى إسناد عمليات اتخاذ القرارات وتنسيقها ومتابعة التنفيذ فإن نظم المعلومات تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشكلات والمفاضلة بين بدائل الحل لكل منها واختيار الحلول التي تتفق مع المعايير والمقاييس التي تضعها إدارة المنظمة عموماً لعملياتها.

ثانياً: أهداف نظام المعلومات

- يتمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في تزويد كافة المستخدمين بالمعلومات الضرورية و التي تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، وتتمثل أهداف نظام المعلومات فيما يلي³:
- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصعبة، وذلك للتخفيض من حالات عدم التأكد من خلال تحليل كميات كبيرة من المعلومات.
 - الوصول إلى الفعالية لاتخاذ قرارات ذات جودة أفضل بالتحليل المفصل لتدفق العمل في المنظمة.
 - تحقيق الكفاءة والمقصود بها القيام بأداء المهام بطريقة أسرع وبتكلفة أقل.

1- جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص101.

2- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، ماجستير، المركز الجامعي شريف مساعدي، سوق اهراس، 2012، ص48.

3 - قشيني منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، علوم الإعلام والإتصال، 2012، ص38.

- التعرف على الفرص واستغلالها، وذلك بتوفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة التي قد تأتي من داخل المنظمة أو خارجها.
- تحسين أداء المنظمة بتقديم خدمات ذات مستوى أفضل لعملائها، وذلك عن طريق توفير كل المعلومات لهؤلاء العملاء بالشفافية المطلوبة وبالحجم الكافي.

ثالثاً: وظائف نظام المعلومات

- فيما يتعلق بالوظائف التي يقوم بها نظام المعلومات يمكن القول أنها تتلخص فيما يلي:
- **تجميع البيانات وتشغيلها:** إدخال البيانات إلى النظام وتقييدها والتحقق من صحتها ثم تبويبها ثم تصنيفها وترتيبها في دفعات متشابهة لتتحول إلى معلومات قابلة للاستخدام.
- **تخزين واسترجاع المعلومات:** يتم حفظ البيانات والمعلومات وتخزينها بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة لاستخدامها في القرارات المستقبلية.
- **رقابة وحماية البيانات والمعلومات:** تتضمن التأكد من خلو البيانات والمعلومات من الأخطاء من خلال مراجعتها وضمان عدم التلاعب والعبث بها.
- **تحديد المسؤولية:** تساعد في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنظمة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء. ومنه يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين.

رابعاً: خصائص نظام المعلومات

- تتميز نظم المعلومات بخصائص أساسية تعتبر بمثابة معايير مساعدة على تقييم كفاءة هذا النظام وفعاليته في المنظمة، ومن بين أهم هذه الخصائص نجد:
- **التوازن:** يعمل على تحقيق التوازن بين الأهداف المرجوة، و بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها.
- **التكامل بين عناصر النظام:** يمثل وحدة متماسكة، حيث يوفر التكامل مع كل وحدات المنظمة التي يخدمها النظام.
- **توفير المعلومات اللازمة من حيث درجة دقتها وزمن وصولها.**
- **تحقيق الكفاءة والفعالية:** إذ يقوم نظام المعلومات بأداء المهام بصورة أسرع وبتكلفة أقل مع ضمان دقة المعلومات، مما يسمح بمساعدة أصحاب القرار في اتخاذ قرارات ذات جودة وفعالية عالية .
- **تحديد التغيرات البيئية:** من خلال عملية التردد واليقظة المستمرة التي تمكن من استغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تجنب العراقيل والتهديدات الخارجية.
- **التواصل:** يعتبر نظام المعلومات شبكة اتصال داخلية تضمن ربط جميع الأقسام والمصالح ببعضها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات المؤسسات في العالم، فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار كبيرة ونتائج وخيمة، الأمر الذي دفع العديد من الجهات لتحديد الأسباب الرئيسية التي كانت وراء حدوثها والمرتبطة بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية. وتعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن عدم حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في أقل تقدير، من خلال مجموعة من الآليات كالشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية.

وسنتعرض في هذا المبحث إلى ماهية حوكمة المؤسسات في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني إلى أساسيات حوكمة المؤسسات وفي المطلب الثالث إلى ركائز الحوكمة وخصائصها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي والإداري، وأكدت الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب.

أولاً: أسباب نشأة حوكمة المؤسسات

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة المؤسسات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) الانهيارات المالية: خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الفضائح والانهيارات، مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي، وأزمة بنوك المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة الكبيرة بين مرتبات و مكافآت المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات وبين أداء تلك المؤسسات، والانهيارات التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997، وأزمة الشركتين الأمريكيتين (ENRON) للطاقة و(WORLDCOM) للاتصالات عام 2002. وتعود معظم أسباب هذه الفضائح والانهيارات المالية إلى

الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة. ويرجع الفساد المحاسبي إلى دور مراقبي الحسابات و آثارهم السلبية على جودة المعلومات المحاسبية¹.

وهو الأمر الذي أكد على ضرورة إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على مؤسسات المساهمة، لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال المؤسسات أو ما يطلق عليه بحوكمة المؤسسات التي وضعت على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية.

(2) نظرية الوكالة: في سنة 1932 أعد كل من (Berle et Means)² تقريراً يوضحان فيه أن كبر حجم المؤسسات يستدعي فصل الملكية عن الرقابة لصعوبة إدارتها من قبل ملاكها الأصليين، هذا الفصل خلق نوع من الصراع والتعارض بين مصالح المسيرين والمالكين، وهذا التعارض تم تحليله من قبل نظرية الوكالة. ففي عام 1976 قدما كل من (Jensen and Mecklin) تعريفاً لها بأنها "عقد يعين بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الرئيسي) شخصاً آخر هو العون للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول، مما يستوجب تفويض السلطة للعون". وحسب هذه النظرية فإن اختلاف مصالح وأهداف الموكل والوكيل مضاف إليها عدم التأكد يولد تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة والتي تنشأ من تضارب المصالح، حيث يسعى الوكيل لتحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية قبل مصالح الموكل والمؤسسة وذلك من خلال استغلال نفوذه ببناء علاقات مع الموردين والزبائن، كما أن عدم تماثل في نوعية وكمية المعلومات المتاحة لكل من الوكيل والموكل بإلمام أحد الطرفين بحجم كافٍ من المعلومات عن المعاملات والصفقات مقارنة بالطرف الآخر مما لا يمكنه من اتخاذ القرار السليم، وعدم قدرة الموكل على مراقبة عمل الوكيل. فهذه النظرية تهدف إلى تجنب الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماماً مع مصالح الملاك ما أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح الملاك والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به المسيرين بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات.

(3) العولمة: يمتاز القرن الحالي بالعولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة باستخدام وسائل الإتصال المتطورة، ما أدى بالعديد من الدول بالتحول للاقتصاد الحر و تحرير الأسواق المالية وسعي المؤسسات لفتح أسواق جديدة و التوسع في مجال نشاطها، وهذا التوسع خلق فرص استثمارية جديدة انعكس على نمو وتقدم

1- غلاب فاتح، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، ماجستير، علوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص6.

2- مصطفى يوسف كافي، الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2018، ص24.

اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات. وكذلك مكنت الأفراد عموماً والمستثمرين خصوصاً من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها القارات وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم. هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين المؤسسة الأم والمؤسسات التابعة.

ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة اغريقية قديمة (Kubernan) والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته، واستعمل مفهوم الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) بنفس المعنى، واستخدم في اللغة الفرنسية القديمة مصطلح (Gouvernance) كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، وفي اللغة الانجليزية تم طرح مصطلح (Governance) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم¹.

وبعد العديد من المحاولات اتفق الباحثون والأكاديميون العرب على ترجمة محددة للمصطلح وتم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات باعتباره الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الانجليزية (Corporate Governance).

ويعتبر الباحثان الأمريكيان (Means et Berle)² من الأوائل اللذين اهتموا بمفهوم الحوكمة سنة 1932 من خلال تناولهما لموضوع فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض الرقابة على تصرفات المسيرين وذلك لحماية حقوق صغار المساهمين. وتعددت التعاريف لمفهوم الحوكمة لتدخله في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية لذلك لا يوجد تعريف موحد له.

تعرفها لجنة (Cadbury)³ على أنها: "ذلك النظام الذي وفقاً له يتم تسيير ورقابة المؤسسة وتعتني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفادياً لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال المؤسسة".

تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها "النظام التي تتم من خلاله إدارة المؤسسة، والتحكم في أعمالها". ويعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة: "الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، مساهمين وأصحاب مصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الاشراف على عمليات الشركة".

1- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص15.

2- الحمدي أبو القاسم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013، ص4.

3- مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص44.

كما تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) بأنها: " ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء"¹.

يعرفها الكاتب (Gabrielle O'Donovan) بأنها: " السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات"².

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة من النظم والسياسات التي تسمح بتوجيه وقيادة المؤسسة لإيجاد التوازن في السلطة و الرقابة على أعمالها ونشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها، ومن جهة تعمل على تحديد الإطار الذي يحكم ويسير العلاقة بين كل الأطراف ذوي المصالح فيها وذلك بالالتزام بالشفافية والنزاهة والمساواة.

ثالثاً: أهمية حوكمة المؤسسات

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخها لأسس وقواعد اقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة ويمكن تلخيص أهميتها في أنها تعمل على³:

- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.
- ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية الاقتصادية.
- توفير هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.
- إيجاد المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبة عالية الجودة.
- إيجاد عملية تصويت نزيهة كما تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.

1- غلاب فاتح، مرجع سابق، ص9.

2- مصطفى يوسف، عولمة الأسواق المالية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص302.

3- غضبان حسام الدين، المرجع السابق، ص66.

- المساعدة في تجنب الانزلاق في المشاكل المالية والمحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة.

و تحتاج المؤسسات للحوكمة للأسباب التالية¹ :

- الفصل بين الملكية والإدارة و الفصل بين كل من مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.
- الحاجة إلى معالجة الخطأ في الهياكل المالية و التوجه نحو إدارة المخاطر المالية والتشغيلية.
- الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل و التوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية.
- توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي و الإستراتيجي.

رابعاً: أهداف حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، ويظهر ذلك من خلال الأهداف التي تصبو الحوكمة إلى تحقيقها، فهي تهدف إلى تحقيق ما يلي²:

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

كما تحقق حوكمة المؤسسات أهدافاً أخرى تتمثل في³ :

- تحسين أداء المؤسسات.
- محاربة الفساد بكل صوره سواء كان فساداً مالياً أو محاسبياً أو سياسياً.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.

1 - محمد زرقون، زينب شطيبة، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 26/25 نوفمبر، ورقة، 2013، ص3.

2- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص26.

3 - تقروت محمد، بوجهر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013، ص66.

المطلب الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات

لقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات

يقصد بالمبادئ مجموعة الأسس والممارسات التي يجب توافرها في المؤسسات لتعزيز ثقة المتعاملين معها و تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة وتتمثل مبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) في ¹ :

(1) **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** ضرورة وجود أسس تنظيمية تحكم جميع التعاملات مع الأطراف المرتبطة بها وأن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

(2) **حقوق المساهمين:** تتحدد في العقد الأساسي وفي اللوائح الداخلية للمؤسسة وتعتبر هذه الحقوق أساسية للمساهمين وتشتمل على: تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على معلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من الأرباح.

(3) **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يقصد بها المساواة في التعامل بين كل المساهمين وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتشمل: المعاملة المتكافئة للمساهمين من نفس الفئة.

(4) **دور أصحاب المصالح:** يقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين والموردين والعملاء.... إلخ ، وينطوي دور أصحاب المصالح في الاعتراف بحقوقهم كما يرسبها القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة وتشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح وتشمل احترام حقوقهم و التعويض عن انتهاكها، وجود آليات لمشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وضمان حصولهم على المعلومات المطلوبة.

(5) **الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المتعلقة بالمؤسسة كالوضع المالي والأداء والملكية، وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة وجميع القرارات وحتى

1- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم -المبادئ-التجارب)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص39.

عن الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، وتوفير قنوات تمكن من الحصول على معلومات في الوقت المناسب، التعامل مع مدققين مستقلين لإجراء عملية التدقيق والمراجعة السنوية.

(6) **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وضمان مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه للمؤسسة وحملة الأسهم.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

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

■ **المساهمون:** يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

■ **مجلس الإدارة:** يعتبر من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة كما انه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين وهو يمثل المساهمين. و يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم كما يقومون برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

■ **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة اليومية والفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

■ **أصحاب المصالح:** هم الأفراد والدوائر التي تساهم طوعا أو كرها في الأنشطة والقدرات التي تمكن المؤسسة من خلق ثروتها وبالتالي يكونون مستفيدين محتملين و/أو حاملي خطر، ويقصد بهم كل طرف يؤثر ويتأثر بنشاط المؤسسة. وينتمي لأصحاب المصالح كل من: العاملون، الموردون، المستهلكون، المقرضون، الحكومة ومختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة.

1- مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 101.

ثالثاً: محددات حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة يجب عليها مراعاة مجموعة من المحددات والتي تتمثل في المناخ والبيئة التي تعمل فيها لضمان التطبيق السليم والفعال لهذه المبادئ، والتي يمكن تصنيفها لمجموعتين من المحددات هي :

1. **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة المؤسسة وتتمثل في:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية وتتمثل في القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات مثل قانون الشركات، قانون المنافسة و قانون أسواق المال.
- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- وجود نظام مالي يوفر التمويل اللازم لقيام المشروعات ويشجع على التوسع والمنافسة.
- كفاءة الأجهزة الرقابية وذلك بإحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة .

2. **المحددات الداخلية:** تشمل القوانين واللوائح داخل المؤسسة وتتضمن¹:

- وضع قواعد وأسس وهياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات والمهام بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح بشكل يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

1- غلاب فاتح، مرجع سابق، ص33.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات وركائزها

يرتبط مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص والركائز التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات لتحقيق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم.

أولاً: خصائص حوكمة المؤسسات

تتمثل خصائص حوكمة المؤسسات في ¹:

(1) الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال بيانات واضحة للجمهور والتي تتمثل في ما يلي:

- وجود الحافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر أعلى للسهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- التقدير السليم لحقوق الملكية و تكلفة رأس المال.
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

(2) الشفافية: يقصد بها تزويد كافة المساهمين والعاملين ممن يعينهم الأمر بالمعلومات الوافية والكافية ليتاح لهم فهم وضعية معينة بشكل كامل وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، تظهر الشفافية حقيقة الأوضاع المالية وغيرها في المؤسسة بالشكل الذي يجعل الأطراف المتعاملين معها والذين تربطهم بها مصالح مباشرة أو غير مباشرة قادرين على معرفة حقيقة ما يحدث فيها، وهذه الشفافية يمكن أن تتحقق من خلال:

- الدقة والصدق عند تقديم المعلومات والإفصاح عن الأهداف المالية.
- نشر التقارير والمعلومات في موعدها وإيصالها في وقتها للجهات المعنية.
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.
- تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة.
- الإفصاح الفوري عن المعلومات الحساسة.
- توفير إمكانية وصول المعلومات إلى الإدارة العليا وإلى المستثمرين.

1-بلهاف رحمة،السعدي عياد، دور الإفصاح المحاسبي في تفعيل البعد المحاسبي لحوكمة المؤسسات، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013، ص652.

▪ تحديث المعلومات على شبكة الإنترنت.

(3) الاستقلالية: يقصد بها عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال النقاط التالية:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة.

(4) المساءلة: يقصد بالمساءلة محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام. والمساءلة قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين ومنفذو الأعمال ومتخذي القرارات في المؤسسات لتبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم أي تحمل الجهات المعنية في المؤسسات نتائج الأعمال الموكلة لهم، وتتحقق المساءلة من خلال ما يلي:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزن حدودهم.
- التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.

(5) المسؤولية: يقصد بالمسؤولية تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة، أي تحلي كل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالمؤسسة بالمسؤولية وذلك وفق مهامهم و وظائفهم الموكلة لهم وتتمثل في توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم، إن وجود ووضوح المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة يتحقق من خلال ما يلي:

- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.

- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.
- (6) **العدالة:** وهي المعاملة المتوازنة لكافة الجهات مع وجوب احترام حقوقهم، تسمح بتوفير بيئة لأداء الأعمال اليومية بكفاءة عالية وذلك يعزز سلوك الصحيح والقيم للعاملين والمسؤولين في المؤسسة وفي التعامل مع الوظائف الموكلة لهم، ويمكن أن يتحقق من خلال:
 - المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.
 - حماية حقوق المساهمين وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم.
 - حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.
 - سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.
 - إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين.
 - إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
 - المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.

(7) **المسؤولية الاجتماعية:** وهي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، وهذا يتحقق من خلال النقاط التالية:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

ثانياً: ركائز حوكمة المؤسسات

تتمثل ركائز الحوكمة في¹:

1. **السلوك الأخلاقي:** تُدعم السلوكيات الأخلاقية من خلال توفير إطار قانوني لها ينظم العلاقة بين أصحاب المصالح والإدارة، و يتم من خلاله فصل السلطات واحترام الاستقلالية التي تتمتع بها اللجان الرقابية مع وجوب تحلي هذه القوانين بالوضوح والشفافية، وإن توفر السلوكيات الأخلاقية سيؤدي إلى:
 - تحسين صورة المؤسسة أمام كل الأطراف.
 - يساعد على الوصول لحالة من التوافق بين المصالح المتضاربة والإجماع على مصلحة الجميع
 - يعد مصدراً للشفافية التي تهتم بتوفير المعلومات الدقيقة وفي وقتها لمساعدة متخذي القرارات

1- سندية مروان سلطان، ليث محمد سعيد، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 19/20 نوفمبر، جامعة شلف، 2013، ص354.

2. الرقابة والمساءلة: إن وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة الإدارية للمسؤولين في وظائفهم والقدرة على محاسبتهم عن إدارتهم للموارد وحماية مصالح جميع الأطراف من التعسف، يعتبر مساهمة في تفعيل أدوار أصحاب المصالح لنجاح المؤسسة، إذ لا يقتصر الدور الرقابي على أداء المؤسسات على طرف واحد بل يشترك في ذلك العديد من الأطراف وهي:

- أطراف رقابية عامة: تهدف لتقوية الانضباط والرقابة الخارجية وتشمل الحكومات والسلطات الرقابية التابعة لها كهيئة سوق المال ومصلحة المؤسسات والبورصة والبنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة: لتقوية الضبط الداخلي المؤسسي يحب تقوية نظام مجلس الإدارة ومساءلته من خلال التحديد الواضح والدقيق لمهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وفرض التعيينات الإلزامية لمديرين مستقلين وتحديد الحدود العليا للإدارة وضرورة الالتزام بها، وتشمل المساهمون، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والمراجعون الداخليون والخارجيون.
- أطراف أخرى: وتشمل الموردين والعملاء والمستهلكين والمودعين والمقرضين .

3. إدارة المخاطر: وضع نظام لإدارة المخاطر ومن خلاله يتم اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على الأهداف والتعامل معها والاستجابة للمخاطرة والقرارات المتخذة فيما يتصل بالاختيارات المتاحة¹.

1- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 259.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق حوكمة المؤسسات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات أداة إستراتيجية لإدارة موارد المؤسسات الاقتصادية، تربطها بالموردين، الزبائن، وتعزز القيام بالمعاملات المختلفة بالسرعة والكفاءة المطلوبة، فهي تساهم بشكل مباشر في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة.

المطلب الأول: نظريات الحوكمة وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات

من بين أهم النظريات التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات نظرية الوكالة ونظرية تكلفة المعاملات.

أولاً: نظرية تكلفة المعاملات

هي نظرية اقتصادية توضح بأن المؤسسات تنمو بشكل أوسع بسبب أنها تستطيع أن تجري تعاملات السوق الخارجية داخليا، وبأقل كلفة من أن تتمكن مع المؤسسات المتواجدة في السوق الخارجية. إن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ساعدت عقود المؤسسات في مسألة الحجم لأنها تستطيع أن تقلص من تكاليف المعاملات. وأثرت تكنولوجيا المعلومات بشكل واضح على جودة المعلومات ودورها الاقتصادي في المؤسسة من خلال تقليل حجمها بسبب إمكانات تكنولوجيا المعلومات في أخذ أدوار الأفراد وتخفيض مراحل العمليات إلى الحد الأدنى من الخطوات وبالتالي تقليل تكاليف المعاملات، وتكنولوجيا المعلومات عن طريق تقليل تكاليف الحصول على المعلومات وتحليلها تسمح للمؤسسة بتقليل التكاليف الإجمالية لأنها تسهل على المديرين مراقبة عدد أكبر من العاملين والإشراف عليهم.

وأدت تكنولوجيا المعلومات لانخفاض التكاليف المرتبطة بالمسافة أو البعد المكاني بين أطراف التبادل، فقد غيرت في طريقة البحث عن المعلومات والتي تعتبر مركبة أساسية لتكاليف المعاملات و يظهر أثرها أكثر على عملية المفاوضات، ففي حال شفافية السوق فإن التفاوض يكون بناءً على معلومات أكثر جودة و أكثر قبولاً حول الأسعار وبعبارة أخرى وبلغة اقتصاد تكاليف المعاملات فإن توسيع العقلانية المحدودة يحبط من السلوك الانتهازية¹.

ثانياً: نظرية الوكالة

هي نظرية اقتصادية تنظر إلى المؤسسة على أنها سلسلة مترابطة من التعهدات من خلال الأفراد الذين لديهم اهتمامات ذاتية والتي ينبغي الإشراف عليها وإدارتها². فقد مكنت تكنولوجيا المعلومات تقليل التكاليف الإدارية الداخلية وذلك من خلال التخفيض في عدد أعضاء القيادة الإدارية من المديرين الواسطيين

1- بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقرة يومرداس، 2012، ص91.

2- فؤاد الشراي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، ص89.

والعمال، حيث أخذت تكنولوجيا المعلومات أدوارهم وعوضت وجودهم المادي والإجرائي فقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات أن تغير في هرمية وتسلسل القرارات في المؤسسة و تخفيض تكلفة المعلومات التي يتم الحصول عليها وتوسيع دائرة توزيع المعلومات فهي تمكن من توصيل وجلب المعلومات مباشرة من وحدات التشغيل إلى المديرين في الإدارة العليا وبذلك تحد وتقلص من الإدارات الوسطى ومن الذين يقومون بمساعدتهم و من العاملين في الوظائف الكتابية.

بعد شرح النظريات التي تتعلق بمفاهيم الدراسة المكونة للعنوان سنقوم باختبار هذه النظريات في الجانب الميداني من خلال التحقق من فرضيات الدراسة .

المطلب الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات اليوم تأثيرا كبيرا على استراتيجية المؤسسة من خلال ما توفره من دعم لتحقيق أهداف المؤسسة وتأثيرها في اتخاذ القرارات و توفيرها لمعلومات محاسبية و مالية ورقابية بالشكل الذي يلي أغراض أصحاب المصالح.

أولاً: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ليست نظاما مستقلا بذاته في المؤسسات، بل هو نظام فرعي أو عنصر مكمل لحوكمة المؤسسات ككل، لها أهمية كبيرة وتطبق في أغلب المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية، حيث تساهم في إيجاد أسواق مالية ذات كفاءة وقدرة تنافسية وتمتاز بالشفافية والنزاهة في التقرير عن المعلومات المحاسبية

1. مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات

عرف معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها "مسئولية مجلس الإدارة والمشرفين والمديرين التنفيذيين، وهي جزء متكامل من حوكمة المؤسسة، وتتكون من الهياكل والعمليات التنظيمية والقيادية التي تضمن استدامة وتعزيز تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة"¹. كما عرفها أيضا معيار (ISO/IEC) بأنها النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا المعلومات، ويتضمن تقييم وتوجيه استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم المؤسسة والرقابة على هذا الاستخدام لتحقيق الخطط، ويتضمن أيضا الاستراتيجية والسياسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة.

¹ -فايزة جيجخ، سميرة فرحات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الازمات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، العدد01، جامعة بيسكرة، 2016، ص 117،

2. أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات

تظهر أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال دورها في تطوير إستراتيجية وإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات، تحديد الأساليب والوسائل والعمليات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، وتحديد أفضل الممارسات في مجال التطور التكنولوجي وإدارة وتطوير التطبيقات التكنولوجية للمعلومات¹.

3. حوكمة تكنولوجيا المعلومات و أداء المؤسسات

تؤدي تكنولوجيا المعلومات اليوم تأثيرا كبيرا على النشاط الاستراتيجي²، وفي مراحل تخطيط الإستراتيجية، لكن التكاليف العالية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وما يتبع ذلك من مخاطر كبيرة، والتي تزيد كلما زادت الاعتمادية على تكنولوجيا المعلومات في أداء أعمالها، تظهر ضرورة اعتماد إطار معين للحوكمة لضمان تقليل تلك المخاطر من بينها:

- تحديد بوضوح الأهداف الإستراتيجية، ودور تكنولوجيا المعلومات في تحقيقها.
- القيام بقياس وإدارة النفقات والقيمة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.
- تصميم الممارسات التنظيمية التي تحقق انسجام التكنولوجيا مع إستراتيجية الأعمال.
- تحديد التغير التنظيمي اللازم لتحقيق الفوائد من تطبيق التكنولوجيات الحديثة.

ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وانعكاسه على اتخاذ القرارات

إن المزايا التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات تظهر أثرها الواضح على المعلومات المحاسبية في مجالات الفاعلية والكفاءة مما ينعكس إيجابيا في النتيجة على اتخاذ القرارات، فقد وفرت تكنولوجيا المعلومات الكثير من الوقت والجهد على مستخدميها في جمع وتصنيف المعلومات والإفصاح عنها بالشكل الملائم و في الوقت المناسب³. إذ تسمح الأنظمة الالكترونية بتشغيل البيانات المحاسبية بطريقة مرنة وقادرة على إنتاج معلومات متعددة من حيث الكمية والنوعية في ظل البدائل المطلوبة بأسرع وقت ممكن وبأعلى درجة من الدقة فالسيطرة على حجم البيانات في قاعدة البيانات وإمكانية استرجاعها في فترة زمنية تتلاءم مع احتياجات متخذي القرارات، ويمكن تمييز ثلاث خصائص رئيسة لتكنولوجيا المعلومات على المعلومات المحاسبية وهي:

1- عبد الرحمن رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017، فلسطين، ص118.

2- رياض عيشوش، فواز واضح، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي 07-06-2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص11.

3- صفاء احمد محمد العاني، سليمان حسين محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد65، 2013،

جامعة بغداد، ص368

■ السرعة الفائقة في تشغيل البيانات واستقبالها بعدة طرق، والقيام بعمليات التسجيل والترحيل والترصيد وقت حدوثها. والسرعة في تقديم المعلومات المحاسبية والمطلوبة حتى من أماكن بعيدة عن مركز الحاسوب.

■ تقديم معلومات دقيقة خالية من الأخطاء، عدا الأخطاء التي تحصل عند إدخال المعلومات. وتساعد في الحصول على معلومات محاسبية ذات كفاءة تسمح باتخاذ قرارات صائبة تعود بالفائدة على مستخدميها.

■ توفير الكثير من الوقت والجهد البشري المستخدم في تنفيذ العمليات واستخراج التقارير والكشوفات المالية اللازمة.

وتعد المصادقية والتوقيت السليم للمعلومات المحاسبية صفات أساسية وضرورية، لذا ينبغي توافرها في المعلومات المحاسبية لكي تكون مفيدة في اتخاذ القرارات اللازمة وتحقيق الغرض منها، ففكرة تكنولوجيا المعلومات على تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية بدقة وسرعة كبيرة في التحديث وبأشكال عرض متنوعة، كل ذلك يساهم في توفير صفات نوعية للمعلومات المحاسبية تمنحها القدرة في المساعدة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك فإن قدرتها على سرعة التغذية العكسية للمعلومات يساعد في تحقيق الرقابة الفعالة لاسيما في قدرة الحاسوب على إجراء المقارنة بين التنبؤات السابقة من النتائج الفعلية لها واستخراج الانحرافات الايجابية لتدعيمها والسلبية لمعالجتها مبكرا، وبهذا تمنح تكنولوجيا المعلومات متخذ القرار القدرة على دراسة وتقويم البدائل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب دون الحاجة إلى تكاليف باهظة

ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة

إن تكنولوجيا المعلومات توفر معلومات مالية ورقابية بالشكل الذي يلبي أغراض أصحاب المصالح¹، فالدقة العالية والسرعة الفائقة في أداء العمليات وإنجاز المهام سهل من تزويد أصحاب المصالح بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة، ويرجع استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجال الرقابة وتطوير أساليبها باستخدام الأساليب الالكترونية وذلك لكون الأساليب التقليدية لم تصبح مناسبة في مجال تحليل وحفظ واسترجاع البيانات والمعلومات التي تمثل حجم كبير من الأعمال، كما أنها لم تتمكن من استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية والهندسية في مجال تحليل البيانات وهناك حاجة إلى دقة وأمانة وموضوعية المعلومات التي تستخدم في عملية الرقابة ولتحقيق هذه الغاية يمكن استخدام مجموعة من الأساليب التي تسهل عملية الرقابة منها ما يلي:

1- ارشد مكي رشيد، اثر تكنولوجيا المعلومات في أداء نظام الرقابة الداخلية، مجلة القادسية، المجلد 17، العدد 4، 2015، ص 223.

- استخدام أسلوب المعاينة الإحصائية في اختيار العينات وتقويمها.
- التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المتطورة التي يتعذر استخدامها في ظل التشغيل اليدوي.
- أسلوب الضبط والتحكم الذاتي للتأكد من صحة البيانات والمعالجات المحاسبية ودقة المعلومات الخارجة.
- استخدام برامج لإبراز الأرقام الشاذة في البيانات لإعطائها مزيداً من الإيضاحات.
- استخدام أسلوب العرض والإفصاح البياني في إعداد القوائم والتقارير المختلفة.
- استخدام أسلوب التغذية العكسية بالمعلومات.

رابعاً: الإفصاح الالكتروني

في ظل التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإفصاح المالي عن القوائم المالية من خلال شبكة الانترنت أو ما يسمى الإفصاح الالكتروني، بدأت العديد من المؤسسات في العالم بالإفصاح عن معلوماتها المالية على شبكة الانترنت.

ويقصد بالإفصاح الالكتروني¹ للتقارير والقوائم المالية هو قيام الوحدة الاقتصادية بإنشاء مواقع على الشبكات الدولية بهدف تحقيق نشر سريع وفوري للمعلومات المالية وغير المالية.

فقد أصبح يستخدم الإفصاح الالكتروني بشكل كبير وذلك للمزايا التي يتمتع بها ومنها :

- إمكانية الوصول إلى أكبر قاعدة من المستثمرين والعملاء في العالم.
- تمكن من الربط بين أجزاء أو عناصر المعلومات الملائمة للتقرير المالي بشكل يؤدي إلى إيجاد نظام يمكن من تجميع البيانات لأغراض إعداد التقارير المالية بكفاءة وفاعلية.
- تخفيض تكاليف إعداد و نشر القوائم المالية.
- توصيل المعلومات في الوقت الملائم وبسرعة.

خامساً: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر مجموع الوسائل والتقنيات التي يتم اللجوء إليها من أجل تخفيض تأثير الخطر والتحكم به في مستوى معين، فليست هناك إدارة قادرة على تصفير المخاطر والقضاء عليها نهائياً، بل إجراءات وتدابير تسعى لاحتوائها والتمكن من التغلب عليها بما يؤمن اتخاذ القرار و يحافظ على قيمة المؤسسة .

1- مقال حمود سالم، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مصداقية القوائم المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين الأردنيين، ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص19.

و تتدخل تكنولوجيا المعلومات في جميع مراحل إدارة المخاطر، فعند دراسة سياق المؤسسة، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحديد العوامل المؤثرة في الجوانب السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، من خلال أنظمة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي التي ترصد المتغيرات وتشخص حالة العرض والطلب، مع تقييم القدرات الذاتية للمؤسسة ومدى قوتها في الإنتاج والتنظيم. كما تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات عبر الأنظمة المعلوماتية التي تعمل عبر شقين: قواعد بيانات لجمع وتخزين المعلومات، وأخرى لتحليل ونشر تلك المعلومات، الأمر الذي يمكن من ترتيب المخاطر، توضيح بؤر تأثيرها وتقييم أنظمة المراقبة وقدرتها على مجابهة هذه المخاطر.

و تشارك تكنولوجيا المعلومات في مرحلة تحليل المخاطر من خلال تصميم خريطة المخاطر التي تبين تموضع كل خطر حسب احتمالية حدوثه وتأثيره على المؤسسة، ما يسهل صياغة إستراتيجية المواجهة و القيام بمقارنة للمخاطر وتتبع لمؤشرات الخطر التي ترصد في جداول التحليل والقيادة حسب التخصص، فنجد على سبيل المثال أن مؤشرات الخطر المرتبطة بالجانب المالي تكمن في مؤشر الجدارة الائتمانية، مؤشر القدرة على تغطية المديونية ونسبة السيولة المالية.

سادسا: نظام محاسبة المسؤولية

يعرف نظام محاسبة المسؤولية بأنه نظام محاسبي إداري يصمم وفق الهيكل التنظيمي، حيث يتم تسجيل وتبويب ومراقبة التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية الفرعية وربطها بالمديرين المسؤولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مساءلتهم عن الانحرافات التي تحدث بين ما هو مستهدف والنتائج الفعلية وهو النظام الذي يقيس ويقارن بين المخطط له (الموازنات التخطيطية) والمنفذ فعليا (النتائج الفعلية) ويسعى للرقابة على الأداء وتقييمه في ضوء قيام الأفراد أو المسؤولين بتنفيذ واجباتهم بحدود الصلاحيات المفوضة لهم وفق مبدأ الكلفة المناسبة في الوقت الملائم، وذلك بربط التقارير المحاسبية بفعالية العاملين¹، و يهدف إلى :

- تمكين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة والمسؤولين الرقابة على عناصر الإيرادات والتكاليف.
- يسمح بقياس الأداء داخل وحدات الهيكل التنظيمي.
- يسمح للمسؤولين باتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- إيجاد علاقة مباشرة بين التكاليف والإيرادات والأشخاص المسؤولين عنها على أساس إمكانية التحكم والقابلية للرقابة، لتتبع المسؤولية عن هذه التكاليف والإيرادات.

1- سرجان زياد حوري، احمد محمد العمري، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 العدد2، 2013 ص373.

- تبويب وتجميع وتحليل عناصر التكاليف والإيرادات بالنسبة لوحدة المسؤولية، حيث يمكن تحديد حجم المشكلات الإدارية والانحرافات بالنسبة لكل موظف أو مسؤول، تمهيدا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

سابعاً: نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP)

يعرف نظام تخطيط موارد المنظمة بأنه نظام تتكامل فيه برمجيات نظم المعلومات وبشكل متناغم لعدد من أجزاء المؤسسة في قاعدة بيانات موحدة حيث يعتبر النظام بأنه مخزن للبيانات، هذه البرمجيات تمكن المؤسسة من الإدارة والاستخدام الكفاء والفعال للموارد من خلال تقديم مجموعة من الحلول المتكاملة لاحتياجات معالجة المعلومات بالمؤسسة¹، كما تعمل نظم (ERP) على تحقيق التكامل بين المعلومات والعمليات في جميع مراحل وعبر المجالات الوظيفية للمؤسسة.

وتكمن العلاقة بين نظم (ERP) و الحوكمة في:

1. الإفصاح : يعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها على خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته، وتعد لغة تقارير الإفصاح (XBRL) احد أهم التقنيات التي تدعمها نظم (ERP) فهي لغة رقمية تم تطويرها خصيصاً لدعم الإفصاح وتبادل المعلومات بين جهات وأطراف النشاط الاقتصادي والمستخدمين للمعلومات والقوائم المالية، حيث يتم استخدام علامات ترميز للعلاقات المالية بحيث تعطي القارئ مادة مفهومة ومقروءة من قبل أجهزة الحاسب الآلي وهي لغة غنية بالمعلومات المتعلقة بالرموز اللغوية، كما أنها اللغة المفضلة عالمياً لتبادل وانتقال المعلومات المالية عبر شبكة الانترنت.

2. الرقابة: إن نظام (ERP) يراقب جميع المعلومات المتعلقة بأعمال المؤسسة فضلاً عن المعلومات المتعلقة بالعملاء والموردين، فمن الضروري حماية هذه المعلومات من التعارض وكذا التأكد من أمنها في نظام (ERP) بما يتوافق مع معايير التدقيق .

3. إدارة المخاطر: تعمل على التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقارير مخاطرة بشكل دوري ودقيق إذ يقوم نظام (ERP) على مساندة إدارة المخاطر من خلال دعم جميع المستخدمين بالمعلومات اللازمة عن طريق قاعدة بيانات موحدة، خاصة التي لها علاقة بالتنبؤات والتقديرات، بهدف التقليل من المخاطر والحد منها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد وكثرة المخاطرة.

1- زناقي بشير، معاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة -دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف"هنكل"عين تموشنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، ص273.

المطلب الثالث: تشكيل الإطار النظري للدراسة

يتشكل عنوان الدراسة من بنيتين أساسيتين وهما تكنولوجيا المعلومات و حوكمة المؤسسات والهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات.

سنتطرق في هذا المبحث إلى صياغة فرضيات الدراسة بعد عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والخروج بنموذج نظري للدراسة يتم اختباره والتحقق من فرضياته في الجانب الميداني للدراسة.

أولاً: صياغة فرضيات الدراسة

سيتم صياغة فرضيات الدراسة بعد التطرق للدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة

1. صياغة الفرضية الأولى: لصياغة الفرضية الأولى نعتمد على الدراستين التاليتين:

▪ دراسة (سليمة بن حسين) عام 2015 مقال في مجلة العلوم القانونية والسياسية بعنوان الحوكمة دراسة في المفهوم، تطرقت الدراسة لماهية الحوكمة ونشأتها وتطورها والعوامل التي ساعدت على ظهورها، كما تطرقت إلى مبادئ ومؤشرات الحوكمة من شفافية ومساءلة ومشاركة، بالإضافة إلى تحديد قواعدها وأهدافها ومحدداتها، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الأدبيات العربية والغربية في تحديد مفهوم الحوكمة، وأفادت المقالة في معرفة المفاهيم العامة حول الحوكمة.

▪ دراسة (سعود وسيلة) عام 2016 دكتوراة بعنوان حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سعت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة. توصلت النتائج إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق حوكمة المؤسسة فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك.

وعليه سيتم طرح الفرضية: يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسة محل الدراسة.

2. صياغة الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة: لصياغة الفرضيات الثلاثة سنعتمد على الدراسات التالية:

▪ دراسة (بان قاسم جواد) عام 2017 مقال بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، تطرق البحث لدور تكنولوجيا المعلومات وأهميتها للوصول إلى الحوكمة ويهدف البحث لمعرفة مستوى استخدام التكنولوجيا المعلومات بإبعادها (البرمجيات وقواعد البيانات والانترنت) لتحقيق الحوكمة (بتعزيز المساءلة، المسؤولية، العدالة، الشفافية والاستقلالية) في الهيئة العامة

للضرائب ببغداد. خلصت النتائج إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يوفر الدقة والسرعة في الحصول على المعلومات المطلوبة ويسهل الأعمال اليومية ويزيد في كفاءتها، كما تساعد في تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتحديد التلاعبات كما أنها تساهم في التعرف على كافة القوانين والضوابط التي تصدر من الجهات التشريعية.

وهذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في أهدافها

▪ دراسة (سلمان عبود زبار، ناجي صافي ناجي) عام 2017 مقال تحت عنوان تقييم تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات في أبعاد الحوكمة، حيث هدفت الدراسة لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات (الأفراد، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات) في تعزيز أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (تخطيط الاتجاه الاستراتيجي، حيافة البنية التحتية، مستوى الأداء ومستوى الرقابة، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف لها اهتمام بتكنولوجيا المعلومات كما أن كفاءة تكنولوجيا المعلومات يؤثر في أبعاد الحوكمة، هذه الدراسة ركزت على حوكمة تكنولوجيا المعلومات، في حين ركزت دراستنا على حوكمة المؤسسات.

▪ دراسة (د.نازم محمود الملكاوي) عام 2014 بعنوان دور نظم المعلومات في إرساء وتعزيز الحوكمة. هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات في تعزيز مفاهيم الحوكمة في البنوك الاردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لنظم المعلومات على العدالة، وتعزيز مسؤوليات البنوك، الانضباط، الشفافية، والاستقلالية في البنوك. كما يوجد علاقة وتأثير بين نظم المعلومات والحوكمة بشكل عام، نتفق مع الدراسة في معرفة واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وأثرها على تحقيق الحوكمة ونختلف مع الدراسة الحالية في أنها تهدف إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق (الشفافية والمساءلة والمسؤولية) وركزت الدراسة على نظم المعلومات في حين الدراسة الحالية ركزت على تكنولوجيا المعلومات.

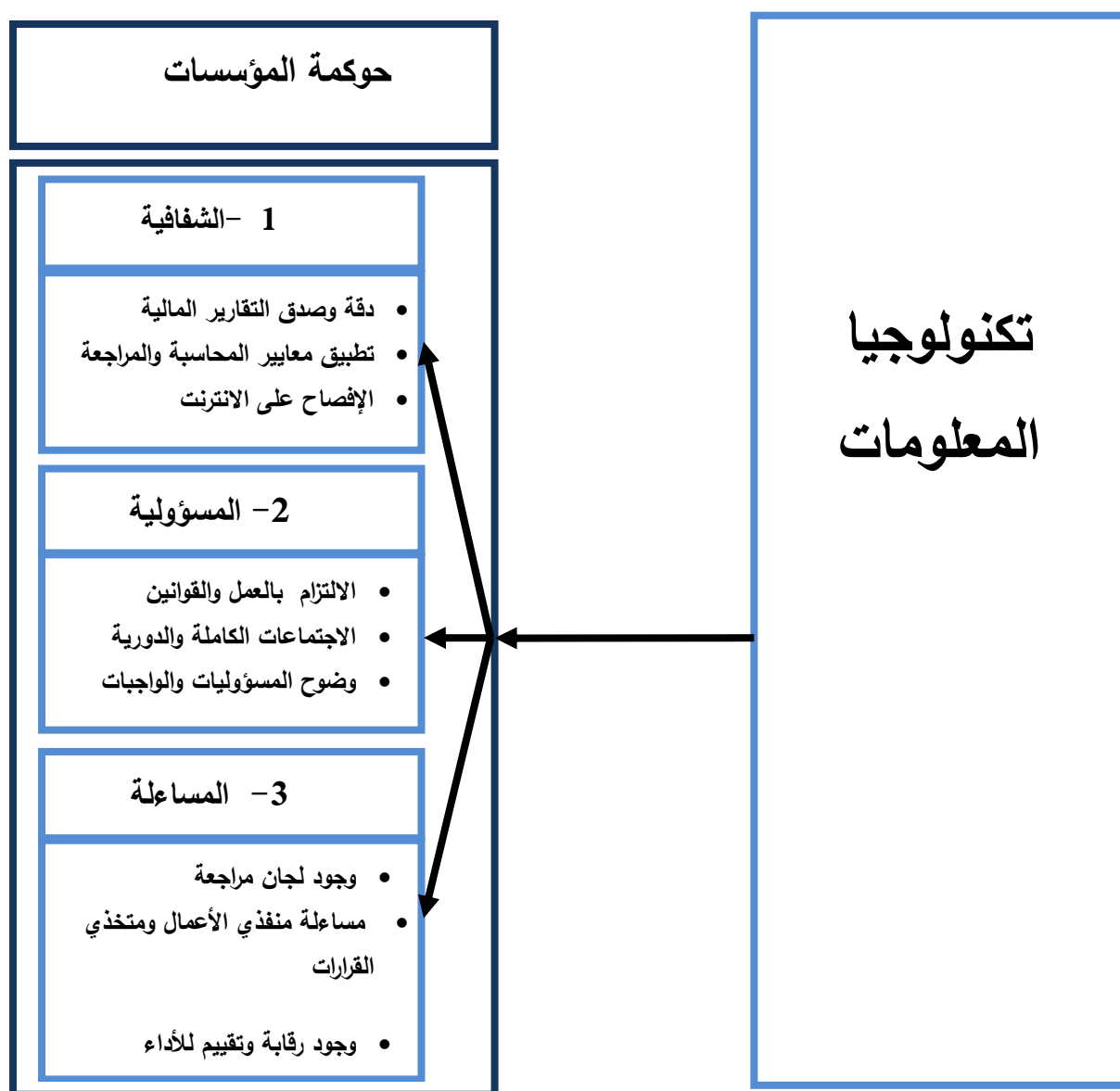
وعليه سيتم طرح الفرضيات:

- تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة بصفقتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات في المؤسسة محل الدراسة.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية بصفقتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات في المؤسسة محل الدراسة.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية بصفقتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية

يتشكل نموذج الدراسة النظرية من بنيتين رئيسيتين هما: مفهوم (تكنولوجيا المعلومات) ومفهوم (حوكمة المؤسسات)، وتم تقسيم مفهوم (حوكمة المؤسسات) إلى ثلاث أبعاد فرعية (الشفافية، المسؤولية، المساءلة)؛ بهدف توضيح العلاقات بين مكوناته، واختبار الفرضيات، وبعد التعرض للدراسات السابقة وصياغة الفرضيات المرتبطة بالدراسة، تم الوصول لتمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية والممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01،01) نموذج الدراسة



خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم وأسس تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتي لها دور مهم في إدارة كم هائل من المعلومات مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وذلك من خلال سرعة معالجة المعلومات وتحليلها وإمكانية إيصالها لمتخذي القرارات في أي مكان وفي أي وقت. والمساعدة في تقليل التكاليف وتشغيل كم هائل من المعاملات في وقت قصير.

و تم تناول مفاهيم حوكمة المؤسسات التي تعتبر نظام لإدارة المؤسسات و من أهم الأساليب اللازمة لأداء وظائف المؤسسة على أكمل وجه. فهي تسعى لتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخها لأسس وقواعد أدت إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة.

كما تم التطرق لتكنولوجيا المعلومات و دورها المهم في تحسين نوعية المعلومات المستخدمة في إعداد التقارير المالية والتي على أساسها سيتخذ القرارات .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بالمركب
الصناعي التجاري مطاحن
الحضنة بالمسيلة

تمهيد

بعدما تم استعراض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول وفيه تم تناول مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم الشركة التابعة للحبوب قسنطينة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة، وتم استخدام الدراسة الكيفية من أجل معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تم عرض إجراءات الدراسة الميدانية في المبحث الأول، وعرض عام لمحتوى المقابلة في المبحث الثاني، وفي المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، وبالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة، وفي الأخير سنتطرق إلى الأداة المستخدمة في الدراسة وهي المقابلة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الكيفية ضرورية للفهم الجيد لمشكلة الدراسة ولمعرفة عواملها، فهي ذات طبيعة استكشافية تستخدم المقابلة الجماعية أو المقابلة المعمقة، والتي تتم وجه لوجه مع الأفراد، فالمعلومات التي تقدمها الدراسة الكيفية من خلال مقابلة الخبراء وأصحاب القرار وتحليل البيانات الأولية تساعد الباحث على فهم المشكلة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة لأن مجال نشاطه يعتبر من أهم المجالات في نشاط البيئة الاقتصادية الجزائرية وهو تحويل القمح الذي يعتبر مادة أساسية للفرد الجزائري كما أنه من بين الرواد في مجاله.

ثالثاً: عينة الدراسة

تستهدف هذه الدراسة القيام بدراسة كيفية مع مجموعة من رؤساء المصالح في المركب كما أنه تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية، إذ تم استهداف سبع مسؤولين الذين لهم علاقة بالمعلومات المحاسبية

والتقارير المالية، ونظرا لصعوبة الوصول للمستهدفين والتواصل معهم، فقد تم استجواب أربعة منهم. والجدول التالي يبين المستهدفين من العينة والمستجوبين منها:

الجدول رقم (01،02): عدد العينة المستجوبة

المصلحة المعنية	المستهدفين	عدد المستجوبين
الإدارة العامة للمركب	المدير العام	/
مديرية الاستغلال	مدير مديرية الاستغلال	/
مصلحة التدقيق الداخلي	المدقق الداخلي	/
مديرية الإدارة والمالية	مدير الإدارة والمالية رئيس مصلحة المحاسبة والمالية رئيس مصلحة الإعلام الآلي	3
مصلحة النوعية والكيفية	مراقب التسيير	1
المجموع	6	4

المصدر: إعداد الطالبة

رابعاً: مصادر جمع المعلومات

• **دراسة الوثائق:** تتمثل في الوثائق التي تم الحصول عليها من المركب، وتم الاستعانة بها لإعداد واقع الدراسة الميدانية، وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمركب، محضر اجتماع للجمعية العامة الذي نص على عملية الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن الحضنة لمسيلة، وثيقة لوصف مسؤوليات ومهام الموظفين بالمركب، وثيقة تبين كيفية عمل المدقق الداخلي.

• **الملاحظة:** هي إحدى أدوات المستخدمة لجمع البيانات، و من خلال الزيارة الميدانية للمركب تم أخذ مجموعة من الملاحظات تم من خلالها التعرف على واقع المركب من طبيعة النشاط و الوظائف كما تم جمع معلومات خاصة باستخدام التكنولوجيا في المركب.

• **المقابلة الحرة:** تم استخدام المقابلة الحرة للتعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات في المركب محل الدراسة وأجريت مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي كما أنها كانت تمهيدا لإعداد أسئلة المقابلة النصف موجهة.

• **المقابلة نصف الموجهة:** تم استخدام المقابلة نصف الموجهة لطبيعة أسئلتها التي تسمح للشخص المستجوب بالإجابة بأسلوب مباشر على أسئلة محددة مع أخذ نوع من الحرية في الإجابة، وذلك لضمان الوصول إلى نوعية ودقة في المعلومات الصادرة منه. وتمت مع ثلاث من رؤساء المصالح في المركب للتعرف على واقع حوكمة المؤسسات فيه وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات بالمركب.

خامسا: الأدوات المستخدمة في التحليل

يتيح برنامج (Nvivo) للباحثين عملية الربط بين مختلف البيانات أو الملفات الكيفية في عقد (Noeuds)¹، قد تمثل أسئلة أو مؤشرات يريد الباحث تقييمها أو تفسيرها أو شرحها للوصول إلى حقائق معينة، وهذا ما يعرف بالتحليل الكيفي. وبرمجية (Nvivo) تدعم أساليب البحوث الكيفية وهي مصممة لتنظيم وتحليل وإيجاد رؤى في البيانات غير المهيكلة مثل المقابلات. في دراستنا تم استخدام النسخة العاشرة للقيام بتحليل بيانات المقابلة. وحدد الباحثان (Florence Rodhain et Bernard Fallery) أربعة مقاربات أساسية قد يلجأ إليها الباحث في تحليله للنص (التحليل الكيفي)، حيث تتمثل في: المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية، الخرائط المعرفية والمقاربة الموضوعية، وفي دراستنا تم الاستعانة بـ:

• **المقاربة اللغوية:** هدفها وصف كيف نتحدث، حيث تسمح بإدراك مستويين مختلفين للخطاب، ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي (من قال "ماذا؟")، ولكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة عملية (كيف؟ مع أي أثر؟).

• **المقاربة الموضوعية:** هدفها تفسير المحتوى، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك نقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير فحواها.

يتيح استخدام برنامج (Nvivo) إمكانية ربط مقابلتين مختلفتين ودلالات ألفاظها وحساب معامل الارتباط بينها (المقاربة اللغوية)، كما أنه يتيح كذلك تفصيل المقابلات في عقد (فئات أو أسئلة) واستخراج معطيات حولها (المقاربة الموضوعية).

1- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص220.

المطلب الثاني: التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

في هذا المطلب سنتناول التعريف بمجمع أقروديف باعتباره المؤسسة الأم، والتعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتعرف على استراتيجياته و تقديم شرح لهيكلة التنظيمي كما سيتم التطرق لواقع تكنولوجيا المعلومات به.

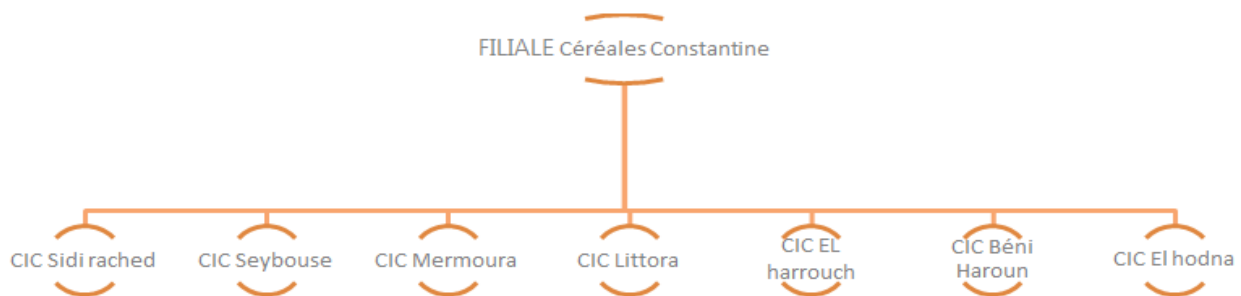
أولاً: مجمع AGRODIV

أنشأت مجموعة AGRODIV من إعادة هيكلة القطاع التجاري في فيفري 2015 في إطار تنفيذ قرار CPE رقم 2014/28/142/01 (أنظر الملحق رقم 01)، من خلال دمج واستيعاب ثلاثة من نظام GSPs وهي: (COJUB, TRAGRAL CEGRO)، هدفها الاجتماعي هو الأعمال الزراعية بكل تنوعها، وتستند إستراتيجيتها إلى منطق تكامل القطاع.

في 24 ماي 2016 انعقدت الجمعية العامة للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم مطاحن بني هارون، والتي قرر فيها الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الأسهم والمسماة: مطاحن سيدي راشد (قسنطينة)، مطاحن مرمورة (قالمة)، مطاحن الليطورال (سكيكدة)، مطاحن الحروش (سكيكدة)، مطاحن سييوس (عنابة)، مطاحن الحضنة (المسيلة). وتم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون و الذي يخص المادة الثالثة المتعلقة بتسمية الشركة والمادة الرابعة المتعلقة بالمقر لتأخذ المؤسسة اسم المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم الشركة التابعة حبوب قسنطينة EPE/SPA Filiale Céréales Constantine وحدد مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة، كما تم إعادة تشكيل مجلس الإدارة وتعيين أعضاءه وتعيين محافظ الحسابات.

تتكون الشركة التابعة للحبوب قسنطينة من سبعة مجتمعات صناعية وتجارية.

الشكل رقم (01،02) المجمعات الصناعية والتجارية التابعة للحبوب قسنطينة.



المصدر: <http://www.agrodiv.dz/index.php/fr/notre-dimension/filiales/filiale--de-constantine.html>

تم الاطلاع في 2018/04/30 على الساعة 11.00

ثانيا: البطاقة الفنية للمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة

(1) **نشأة المركب:** تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي 02 أكتوبر 1997 أنشأت المؤسسة التابعة لمطاحن "الحضنة" بالمسيلة (ملخص من محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 1997/09/27 وذلك في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف حولت الوحدة إلى شركة تابعة لمجمع الرياض سطيف) وحولت إلى مؤسسة مساهمة رأس مالها 497.000.000 دج، وارتفع إلى 1.449.460.000 دج خلال 2009.

وفي 24 ماي 2016 تم الدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسة التابعة لمطاحن الحضنة بالمسيلة للشركة التابعة للحبوب قسنطينة لتصبح "المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة".

(2) **الموقع:** يقع المركب مطاحن الحضنة في الشمال الشرقي على الطريق الوطني المؤدي من ولاية المسيلة إلى ولاية برج بوعريريج على بعد 2 كلم من وسط المدينة.

(3) **مجال عمل المركب:** يعمل المركب في مجال إنتاج وتحويل القمح بصنفيه الصلب واللين، وإنتاج المواد الغذائية كالسميد ومختلف العجائن، ومن بين المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن (النخالة) ينقسم المركب إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد هما:

- **القسم الأول:** يتكون من مسمدة ومطحنة واحدة، حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (Buhler) بيلر وتاريخ بداية استغلالها سنة 1981 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا.

- **القسم الثاني:** يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا.

(4) **رؤية المركب:** يعتبر المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة من بين الرواد في مجال تحويل القمح و إنتاج السميد وهو يسعى لتحقيق "أكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة"، كما أنه يقوم بتوظيف كل إمكانياته البشرية والمادية والمالية لتحقيق رضا المستهلك، ولتحقيق الربح الذي يجعله رائدا في مجاله فهو يحتل المرتبة العاشرة وطنيا والمرتبة الأولى محليا وكذلك الأولى على مستوى مجمع الرياض سطيف خلال السنوات السابقة على حسب رقم أعمالها.

(5) **رسالة المركب:** تتجسد رسالة المركب من خلال النقاط التالية:

- السعي للتميز والحصول على منتجات ذات جودة ونوعية رفيعة مقارنة بالمنافسين.
- السعي للريادة بتقديم أحسن الخدمات والمنتجات للمستهلكين.

(6) الأهداف الإستراتيجية: ينشط المركب في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة فهناك أكثر من 20 منافس له داخل الولاية، لهذا فإنه يسعى إلى تحقيق أهدافه المستقبلية ومن أهمها الإبقاء على حصته السوقية والمحافظة عليها ومحاولة فتح مراكز بيع جديدة ، والعمل على تحسين منتجاته وزيادة مردوبيته.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمركب مطاحن الحضنة:

يتكون مركب مطاحن الحضنة من المديرية العامة ومديريات فرعية أخرى تتولى تنفيذ المهام المنوطة بها، وفيمايلي عرض عام لهذه المديريات:

المديرية العامة: تتكون من المدير العام ويعتبر الواجهة الأولى للمركب، وهو المكلف بإدارة جميع شؤون المركب، والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة، به والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاطه، وهو المسؤول الأول عن إعلام المدير العام بقسنطينة بالحالة اليومية للمركب وكذلك الاتصال بالمؤسسة الأم بالعاصمة.

ويستعين المدير العام بعدة مصالح تتمثل في:

■ **الأمانة العامة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام.

■ **مكتب مساعد الأمن والرقابة:** ومهمته حماية المركب ووقايته داخليا خاصة من الحرائق، السرقة، وحماية وسائل النقل من مختلف الأخطار.

■ **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف يصدرها، وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، وهو محامي المكلف بالمنازعات المتعلقة بالمركب سواء كانت بين المركب ومورديه أو زبائنه أو داخل المركب.

■ **المدقق الداخلي:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات. يراجع فعالية الأعمال التصحيحية المتخذة بعد مهمة التدقيق (أنظر الملحق رقم 02)، يحافظ ويضع في مأمن الملفات المتعلقة بالتدقيق، مرافقة و تطوير الاتصال بالمدققين الخارجيين، تدوين ملاحظات و جمع و تحليل الأدلة المرتبطة و الكافية لاستخلاص النتيجة.

■ **مساعد مكلف بال نوعية:** يقوم بدور نائب المدير وهو مراقب التسيير تتمثل مهامه في: إعداد و إصدار التقارير الموجهة للمؤسسة الأم، إعداد مختلف الموازنات التقديرية ومراقبتها باستمرار، اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها، إعداد لوحة القيادة لمختلف الأنشطة في المركب، جمع المعلومات المتعلقة بالنشاط وتحليلها وتبويبها لاستخدامها فيما بعد في إعداد الموازنات و تقديم للإدارة شرحا لأسباب الانحرافات إن وجدت.

ويشرف المدير العام على كل من مديرية الاستغلال ومديرية الإدارة والمالية والتي تتمثل مهمتهما في الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.

1. مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال، وتنقسم إلى خمسة مصالح:

• مصلحة التموين: وظيفتها تأمين دخول المواد و اللوازم الخاصة بعملية الإنتاج و تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

• مصلحة الصيانة: مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بآلات الإنتاج، وتشغيلها 24/24س.

• مصلحة الإنتاج: تتعلق مهمتها بالعملية الإنتاجية الكاملة، وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج.

• مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية .

• مصلحة التسويق: بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة بالإشراف على بيع و توزيع وتصريف جميع المواد المنتجة إلى المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة ،عين الملح).

2. مديرية الإدارة و المالية: ومهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها، وتتمثل في:

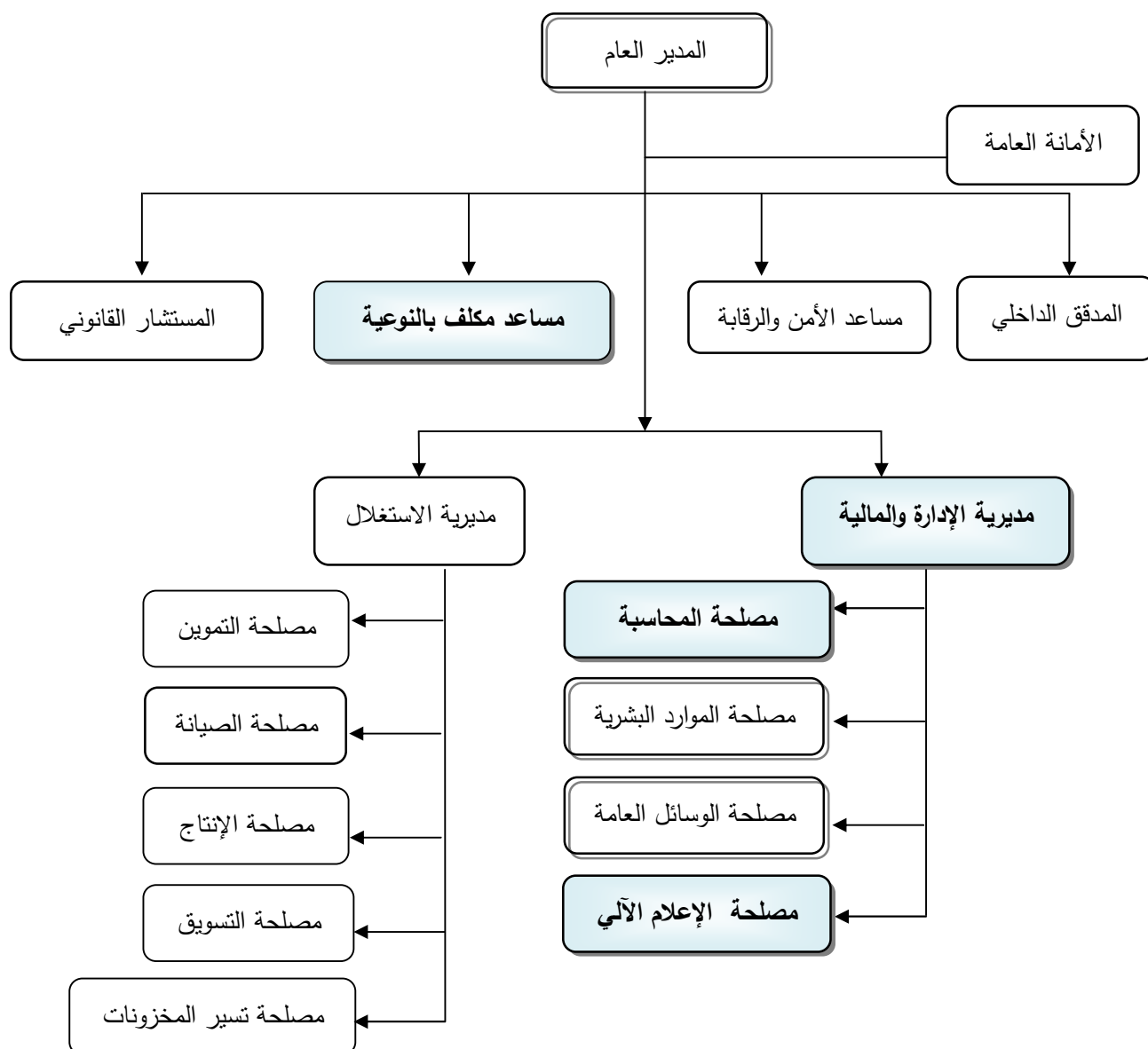
• مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري، كما تقوم باستقبال جميع المعلومات من الأقسام الأخرى والتي يتم استخدامها في حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد. وتتفرع هذه المصلحة إلى: فرع المالية والصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة والمبيعات.

• مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية.

• مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المركب و تقوم بمتابعة جميع الأشغال والترميمات وكذلك المتابعة الميدانية للاستثمارات.

• مصلحة الإعلام الآلي: يعمل هذا المكتب على متابعة كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و الرقابة على الشبكة الداخلية للمركب، وهي المسؤولة عن انتقال المعلومات داخل المركب، وضمان السير الحسن لتجهيزات الإعلام الآلي المتواجدة في مختلف مصالح المركب، مع ضبط وصيانة هذه الأجهزة ومتابعة كفاءة استعمال مختلف البرامج.

الشكل رقم (02،02): الهيكل التنظيمي



المصدر : مديرية الإدارة والمالية

رابعاً: واقع تكنولوجيا المعلومات في المركب

من خلال الزيارات الميدانية للمركب لاحظنا أنه يعتمد في عملية الإنتاج على مطحنتين يمتازان بتكنولوجيا عالية الجودة، ومزودتين بنظام يسمح بالرقابة على عملية الإنتاجية، كما أنه يستعين بجهازين لتأشير حضور الموظفين، الأول موضوع عند مدخل المركب وهو جهاز لتأشير الوجه، والثاني موضوع عند مدخل الإدارة وهو جهاز يعمل بنظام البصمة الالكترونية، كما أن جميع المصالح مزودة بكاميرات للرقابة. ومن خلال المقابلة مع رئيس مصلحة الإعلام الآلي للمركب الذي يعتبر المسؤول الأول عن رقابة الشبكة الداخلية وصيانة أجهزة الإعلام الآلي المتواجدة بالمركب تم تسجيل مجموعة من المعلومات من شأنها أن تعطينا الصورة الواضحة لواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات .

فمن أهم المؤشرات الدالة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المركب أنه يضم مجموعة مكاتب مزودة و مجهزة بأجهزة و معدات الإعلام الآلي(الحواسيب، الطابعات، ماسحات ضوئية) بحيث كل موظف إداري يتوفر لديه جهاز حاسوب ومحمي بكلمة مرور خاصة به وهو المسؤول والمخول الوحيد بتشغيله. تعتمد مختلف أنشطة ومهام المركب على قواعد البيانات التي تعتبر مصدر هام للحصول على المعلومات، ويتم تشارك وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح كما تعتبر أداة جيدة لحفظ ذاكرة المركب، فمثلا تعتمد مديرية الإدارة والمالية على قاعدة بيانات خاصة بكل العمليات والمعلومات المحاسبية و كافة المعلومات المتعلقة بالموظفين.

كما أن للمركب شبكة داخلية تسهل عملية الاتصال بين مختلف مصالح المركب حيث يتم إرسال و استقبال الملفات بين جميع الموظفين والمصالح، وحماية هذه الشبكة وتسييرها تقع على عاتق رئيس مصلحة الإعلام الآلي

ويتوفر المركب على مجموعة من البرمجيات التي تساعد على رفع إنتاجية العمل من خلال تقليل زمن القيام بالمهام والزيادة في دقتها وسرعة انجازها، فهناك برنامج خاص بتأشير الحضور والخروج، برنامج لتسيير الأجور، برنامج خاص بالرقابة على تشغيل المطحنتين، وعوض الطرق التقليدية المستخدمة في المحاسبة التحليلية واليومية يستخدم المركب للتحكم في عملياته المحاسبية نظام المعلومات المحاسبي (DLG) (أنظر الملحق رقم 03) ونظام المعلومات المحاسبي (Big finance) السابق، ويستعين ببعض البرامج التطبيقية كمعالج النصوص ومعالج الجداول لإعداد المراسلات والوثائق اليومية.

وتوجد شبكة انترنت مفعلة فقط بين المدير العام ومراقب التسيير ومصلحة الإعلام الآلي، وتستخدم بريد الكتروني خاص بالمركب للاتصال بالإدارة العليا بقسنطينة والمؤسسة الأم بالعاصمة.

لا يتوفر المركب على موقع الكتروني لذلك لا توجد قاعدة بيانات خاصة بالموردين والزبائن التي تسمح لهم بالاتصال المباشر بالمركب فالزبائن والموردين يتبعون الطرق التقليدية باتصالهم بمصلحة التسويق للحصول على المعلومات والتواصل مع المركب. وللمركب صفحة على موقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك.

المطلب الثالث: أداة المقابلة

أولاً: جمع البيانات

حتى تسهل عملية جمع البيانات تم الاعتماد على جدول لجمع البيانات الضرورية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في عملية الجمع على المفاهيم التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وسيتم الاستعانة بهذا الجدول للمساعدة في إثبات أو نفي الفرضيات.

الجدول رقم (02، 02): جدول جمع البيانات

الأبعاد	المتغيرات	المؤشرات
واقع حوكمة المؤسسات	الشفافية	دقة وصدق المعلومات، الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، تطبيق المعايير المحاسبية، الإفصاح الفوري.
	المسؤولية	التزام الموظفين بأداء مهامهم، وضوح المسؤوليات والواجبات، الالتزام بالقوانين.
	المساءلة	وجود رقابة للأداء، وجود تقييم لنتائج المحصل عليها، وجود تحقيق ومتابعة في حالة الإساءة أو خرق للقوانين.
دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	سرعة الوصول للمعلومات والزيادة في دقتها، إعداد التقارير في الوقت المناسب، إيصال المعلومات للأطراف المعنية، كشف الأخطاء وسرعة تصحيحها، الإفصاح على الانترنت.
	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	إجراء اجتماعات باستخدام الانترنت. نشر القوانين عبر الانترنت استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحديد المسؤوليات.
	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	معرفة مصدر الانحرافات والأخطاء، مراقبة الموظفين، سهولة المقارنة بين النتائج المحصل عليها المخططة و السابقة.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص182.

ثانياً: تصميم دليل المقابلة

إن دليل المقابلة هو الأداة التي تركز عليها مقابلة البحث، يتضمن كل الأسئلة التي سيتم طرحها على الشخص المستجوب، و تحتوي الأسئلة على كل ما نريد معرفته لتحديد مشكلة البحث.

في بداية التصميم تم إدراج وكتابة تقديم المقابلة والذي يحتوي على تاريخ وساعة المقابلة، اليوم والمكان، المنصب والخبرة وعدد المرؤوسين ويعمل تحت وصاية، ثم تخصيص إطار للتعريف بموضوع البحث والهدف من المقابلة. ثم قسمت المقابلة إلى محورين تماشيا مع مشكلة البحث وحتى يكون هناك ربط

بين ما هو نظري و ما هو تطبيقي، ويندرج تحت كل محور مجموعة من الأسئلة (أنظر ملحق رقم 04)

الجدول رقم (02، 03): تصميم دليل المقابلة

الأبعاد	المتغيرات	المؤشرات	المرجع	عدد لاسئلة
واقع الحوكمة في المركب	الشفافية	إعداد التقارير بصفة دورية، مصداقية ووضوح المعلومات المحاسبية والتقارير المالية، الحصول على المعلومات، إيصال المعلومات للأطراف المعنية في الوقت المناسب.	دراسة(بان قاسم جواد)2017، دراسة(سلمان عبود زبار، ناجي صافي)2017، دراسة(نازم محمود المكاوي) 2014، دراسة (سعود وسيلة)2016، الجانب النظري للدراسة.	من 1 إلى 4
	المسؤولية	التزام الموظفين بأداء مهامهم، وضوح المسؤوليات والواجبات، الالتزام بعرض القوانين بوضوح، وجود رقابة للأداء.	نفس الدراسات السابقة.	من 5 إلى 6
	المساءلة	معالجة الاخطاء والانحرافات وجود متابعة في حال خرق القوانين وجود تقييم لنتائج القرارات المتخذة.	نفس الدراسات السابقة.	من 7 إلى 10
دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	سرعة الحصول على المعلومات، إعداد التقارير بدقة و في وقتها، إيصال المعلومات للجهات المعنية عند طلبها، كشف الأخطاء وسرعة تصحيحها، الإفصاح على الانترنت	نفس الدراسات السابقة.	من 11 إلى 14
	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	التعرف على كافة القوانين والتشريعات من خلال شبكة الانترنت، تحديد المسؤول عن إدخال المعلومات وتحديثها من خلال توفير قاعدة بيانات، التزام الموظفين بمهامهم	نفس الدراسات السابقة.	من 15 إلى 18
	دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	معرفة مصدر الانحراف والخطأ، مراقبة الموظف وفقا لما أنجزه، سهولة المقارنة بين النتائج المحصل عليها وما خطط له والنتائج السابقة	نفس الدراسات السابقة.	من 19 إلى 21

المصدر : من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص184.

يتضح من الجدول أن دليل المقابلة يحتوي على المحور الأول واقع الحوكمة في المركب و يحوي أربعة أسئلة تتعلق بشفافية وسؤالين بالمسؤولية و أربعة بالمساءلة، أما المحور الثاني تم طرح أربعة أسئلة للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية، وأربعة للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات

في تحقيق المسؤولية، وثلاثة لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة. وبذلك يكون مجموع الأسئلة الكلية هو 21 سؤالاً وذلك لضمان الحصول على معلومات تتعلق بكل جوانب متغيرات البحث.

ثالثاً: مناخ سير المقابلة

تم إعداد هذا الجدول لإظهار مناخ وعناصر وطريقة سير المقابلة حيث يحتوي على التعريف بالمستجوب من حيث خبرته ومكان عمله ومنصبه، تاريخ ومدة المقابلة وطريقة إجراء المقابلة.

الجدول رقم (04،02): مناخ سير المقابلة

المستجوب	تاريخ ومدة المقابلة وطبيعة التسجيل	ظروف إجراء المقابلة
نائب مدير الإدارة والمالية. السن: 40 سنة. الخبرة: 11 سنة. المنصب: نائب مدير الإدارة والمالية. عدد المرؤوسين: 6 . يعمل تحت وصاية: مدير الإدارة والمالية.	تاريخ المقابلة: يوم 2018/04/18. على الساعة: 10:00 إلى 11:30. مدة المقابلة: ساعة 30 د. كتابة الأجوبة مباشرة .	مكان إجراء المقابلة: مكتب المعني. إعطاء المستجوب نسخة عن الأسئلة. شرح موضوع والغرض من المقابلة .
مراقب التسيير السن: 29 سنة. الخبرة: 7 سنوات. المنصب: رئيس مصلحة النوعية. عدد المرؤوسين: // يعمل تحت وصاية: المدير العام للمركب .	تاريخ المقابلة: يوم 2018/04/30. على الساعة: 14:15 إلى 15:30. مدة المقابلة: ساعة و 15 د. كتابة الأجوبة مباشرة.	//
مدير الإدارة والمالية. السن: 52 سنة . الخبرة 24 سنة. المنصب: مدير الإدارة والمالية . عدد المرؤوسين: المرؤوسين المباشرين 36 يعمل تحت وصاية: المدير العام للمركب.	تاريخ المقابلة: يوم 2018/05/06 على الساعة: 14:00 إلى 15:30 مدة المقابلة: ساعة ونصف. كتابة الأجوبة مباشرة .	//

المصدر : من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص186.

المبحث الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة

سيتم في هذا المبحث عرض لإجابات أسئلة المقابلة من طرف المستجوبين.

المطلب الأول: واقع حوكمة المؤسسات في المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة

لمعرفة واقع الحوكمة في مركب مطاحن الحضنة تم صياغة أربعة أسئلة تتعلق بمفهوم الشفافية وثلاثة أسئلة تتعلق بالمسؤولية وثلاثة أسئلة تتعلق بالمساءلة.

أولاً: الشفافية

تم صياغة الأسئلة من 1 إلى 4 (أنظر الملحق رقم 04) و كان الهدف منها محاولة معرفة مدى توفر الشفافية عند قيام المركب بإعداد التقارير المالية وإيصالها للأطراف المعنية وإيضاح الوضعية المالية للمركب مما يسمح للأطراف المعنية بالمركب بمعرفة كل ما يحدث به.

حسب مدير الإدارة المالية ونائب مدير الإدارة المالية نلاحظ أنهما اتفقا على إعداد التقارير المالية وفق ما نص عليه النظام المحاسبي المالي (SCF) و تكون مرفقة بتقارير توضيحية، ويتم إعدادها بصفة شهرية ونصف سنوية وسنوية، كما أنه لا توجد صعوبات في الحصول عن المعلومات عند إعدادها، وتمتاز هذه التقارير بالمصداقية والوضوح وبقابلية المقارنة.

أما حسب مراقب التسيير يقوم المركب بإعداد التقارير المالية بصفة دورية (أسبوعية شهرية، نصف سنوية وسنوية)، تكون واضحة ودقيقة، تكون ملخصة ومفصلة وتمتاز بالوضوح والمصداقية، كما أن هناك سهولة في الوصول للمعلومات

حسب مدير الإدارة المالية ونائب مدير الإدارة المالية فإن الأطراف المعنية بالتقارير المالية كل طرف يحتاجها لانجاز مهامه أو مساعدته في اتخاذ القرار وهم داخل المركب: المدير العام للمركب، المدقق الداخلي، مراقب التسيير الإدارة العليا بقسنطينة، المديرية العامة بالعاصمة اقروديف، وكذلك يتم إيصالها لمحافظ الحسابات، كما أضاف مراقب التسيير على ما سبق مصلحة الضرائب والمورد الرئيسي في بعض الحالات وأضاف مدير الإدارة والمالية فيما يخص الإفصاح المالي فإنه من مسؤولية مجلس الإدارة بقسنطينة بعد ما تمت عملية دمج وامتصاص لمطاحن الحضنة (برغم من أنه قد كانت من بين الرواد في مجالها فقد كانت تأمل بأن تتوسع وتستقل إداريا عن الرياض سطيف خاصة وأنها كانت الرائدة الأولى في مجمع الرياض).

ثانياً: المسؤولية

تم صياغة السؤالين 5 و 6 (أنظر الملحق رقم 04)، والهدف منها معرفة التزام الإدارة والموظفين بانجاز مهامهم وواجباتهم وفق مسؤوليات الوظيفة الموكلة لهم ووضوح مسؤولياتهم.

حسب مدير الإدارة والمالية فإنه في اجتماع الجمعية العامة تم تحديد أعضاء مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات و مسؤولياتهم .

كما أجمع المستجوبون على أن مسؤولياتهم وواجباتهم واضحة ومحددة للجميع وذلك من خلال (fiche de poste) التي يتم فيها تحديد مسؤوليات ومهام والأعمال الموكلة لكل موظف داخل المركب وأضاف مدير الإدارة والمالية أن مسؤولياتي تكون واضحة أكثر لمن يعملون تحت وصايتي.

اتفق المستجوبون على أن المركب يتوفر على نظام داخلي الذي يحكم و يسمح بتسيير وإدارة المركب و أن كل المسؤولين والموظفين على دراية ومعرفة بضوابط وقوانين العمل الخاصة بالمركب، حيث يملك كل موظف نسخة عن هذا النظام كذلك يتم تسليم نسخة منه لكل موظف يتم تعيينه بالمركب

وأضاف مدير الإدارة والمالية : وحتى العمال دون المستوى يقوم مسؤولوهم المباشرين بشرح كل الضوابط والقوانين التي تتعلق به وبوظيفته، ومن جهة أخرى كل موظف تسلم له (fiche de poste) عند تعيينه في منصبه تحدد فيها مسؤولياته ومهامه. بالإضافة إلى أن المركب مازال يتبع النظام السابق الخاص برياض سطيف ولأن لم يتم إرسال النظام الداخلي الجديد من طرف الإدارة بقسنطينة

ثالثا: المسائلة

ولقياس هذا البعد تم صياغة أربعة أسئلة من 7 إلى 10 (أنظر الملحق رقم 04)، وهدفت هذه الأسئلة لمعرفة هل هناك متابعة ورقابة و مساءلة لمنفذي الأعمال ومتخذي القرارات لتبعت أعمالهم ونتائج قراراتهم، فحسب مراقب التسيير يوجد رقابة وتقييم على الأداء الفردي للموظفين من خلال حجم العمل والكفاءة والفعالية ويقوم به كل مسؤول لمرؤوسيه ، ويوجد تقييم للأداء الكلي للمركب خاصة الأداء المالي الذي يقوم به المدقق الداخلي والمدقق الخارجي على فترات محددة.

اتفق مدير الإدارة والمالية مع نائبه على وجود رقابة على حضور المسؤولين والموظفين من خلال أجهزة التأشير للدخول والخروج التي سمحت بتفعيل الرقابة وعلى التزام وانضباط الموظفين بأوقات العمل. وعلى حسب مدير الإدارة والمالية يوجد رقابة على التقارير المالية من خلال قياسي بمراجعتها أولاً، ثم المدقق الداخلي مع المدير العام للمركب ويتم المصادقة عليها من طرف الإدارة بقسنطينة الذي بدورها تقوم بمراجعتها وفي حال اكتشاف الأخطاء الروتينية في التقارير يتم إرجاعها وإعادة تصحيحها وإذا تم اكتشاف الأخطاء بعد المصادقة عليها فإنه يتم معالجتها وتصحيحها بأثر رجعي. واتفق المستجوبون أنه لم يحدث خرق للقوانين أو أي تلاعبات أو تجاوزات خاصة المحاسبية منها. وفيما يتعلق بتقييم النتائج أجمع المستجوبون على وجود تقييم للنتائج لأنه ضروري لمعرفة الوضعية المالية للمركب حيث يتم تقييم النتائج وتحليلها ومقارنتها بما هو مخطط أو مع نتائج سابقة والأخذ بالاعتبار الفرق بين بينها ومعرفة الانحرافات وأسبابها .

المطلب الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات

لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث أبعاد حيث تم صياغة أربعة أسئلة تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية، أربعة أسئلة تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية، و صياغة ثلاثة أسئلة تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة

أولاً: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية

لقياس هذا البعد تم صياغة أربعة أسئلة من 11 إلى 14 (أنظر الملحق رقم 04)، وحسب إجابة مدير الإدارة والمالية فإن كل موظف له علاقة بإعداد التقارير المالية يتوفر على حاسوب وهو المخول الوحيد بتشغيله وهو المسؤول عن إدخال المعلومات المحاسبية حسب مهمته، فعملية إعداد التقارير مقسمة على الموظفين (تسجيل القيود، الترحيل، ترصيد القيود، إعداد القوائم الختامية)، لذلك فعند حدوث أخطاء في هذه التقارير فمن الممكن معرفة مصدرها. وقد ساعدت الحواسيب و نظام المعلومات المحاسبي (DLG) في سرعة إدخال المعلومات المحاسبية وتخزينها في قاعدة البيانات والتي سهلت الوصول للمعلومات وقللت من وقت إنجاز التقارير المالية، مع وجود تحفظ في أن دقة التقارير المالية يرجع إلى دقة المعلومات المدخلة لنظام المعلومات المحاسبي لذلك هناك رقابة على المدخلات من خلال الرجوع إلى المستندات والوثائق. أما فيما يتعلق بالإفصاح على الانترنت لا يوجد إفصاح الكتروني لعدم توفر موقع على الانترنت لأسباب إدارية وكذلك بعد عملية الدمج والامتصاص للمركب أصبح الإفصاح المالي من مسؤوليات الإدارة العليا بقسنطينة.

وحسب مراقب التسيير كل من له علاقة بإعداد التقارير المالية تتوفر لهم حواسيب متصلة بالشبكة الداخلية، كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات في سرعة الوصول للمعلومات المطلوبة في وقتها وقللت من الأخطاء وكذلك زادت في ثقة التقارير المنجزة، وإنجاز المهام يتم الاعتماد على برنامج خاص بلوحة القيادة وهو متوفر على شبكة الاكسترنانت الخاصة بالمؤسسة الأم بالعاصمة والذي يسمح باكتشاف الأخطاء عند إدخال المعلومات والانحرافات في النتائج (عرض رسائل انذار) أما عن الإفصاح الالكتروني لا يتوفر المركب على موقع الكتروني .

وحسب نائب المدير فإن الموظفين الذين لهم علاقة بإعداد التقارير تتوفر لهم حواسيب خاصة بهم لإنجاز مهامهم بسرعة وبدقة، كما أن عملية إعداد التقارير مقسمة على الموظفين فكل موظف هو مسؤول عن إدخال المعلومات حسب مهمته لذلك من الممكن معرفة واكتشاف مصدر الأخطاء بسهولة. ويساعد نظام المعلومات المحاسبي DLG في سرعة إدخال المعلومات المحاسبية وتخزينها في قاعدة بيانات، ووفر من وقت البحث عن المعلومات، وقلل من وقت إعداد التقارير، أما عن إفصاح الالكتروني لا يوجد لعدم توفر المركب على موقع الكتروني.

ثانيا: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

لقياس هذا البعد تم صياغة أربعة أسئلة من 15 إلى 18 (أنظر الملحق رقم 04) وحسب إجابات مدير الإدارة والمالية، ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التأكد من التزام الموظفين بإعداد التقارير من خلال تقسيم المهام عليهم، مما سهل إنجازها و سهلت من معرفة مصدر الانحراف والخطأ والسرعة في التصحيح، وعن مراقب التسيير فإن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في التقليل من صعوبات الوظيفة وذلك من خلال تسهيل المهام والتوفير في الوقت مما جعل إنجازها يتم بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد، كما أنها تساعد على اكتشاف الانحرافات وتضارب وازدواجية المعلومة، وحسب نائب مدير الإدارة والمالية فإن عملية إعداد التقارير مقسمة على موظفين وسمح نظام المعلومات المحاسبي (DLG) بتحديد دور ومهمة الموظف مما سهل من عمله وساعده في انجاز مهامه بسرعة وبدقة كما أن النظام جعل عمليات إعداد التقارير مترابطة فيما بينها مما ألزم كل موظف بانجاز مهامه في الوقت المطلوب، كما أنه ساعد على اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في التقارير ومن خلالها يتم تحديد الموظف المسؤول عن هذه الانحرافات والأخطاء .

واتفق المستجوبون على عدم وجود اجتماعات باستخدام تكنولوجيا المعلومات سواء على مستوى المركب أو على مستوى الإدارة العليا بقسنطينة، وسمحت الانترنت (المفعلة فقط بين المدير العام للمركب ومراقب التسيير ومدير الإدارة والمالية ومصلحة الإعلام الآلي) بتلقي وإرسال أي منشورات جديدة خاصة بالعمل من الإدارة العليا بقسنطينة من خلال البريد الالكتروني الخاص بالمركب.

ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة

ولقياس هذا البعد تم صياغة ثلاثة أسئلة من 19 إلى 21 (أنظر الملحق رقم 04)، وعلى حسب إجابات مدير الإدارة والمالية فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في الرقابة على العاملين في إنجاز ما طلب منهم ولأنها سرعت في عملية إعداد التقارير المالية والتي على أساسها سيتخذ القرارات، وكذلك سهلت من عملية المقارنة بين النتائج المحصل عليها وبين النتائج السابقة. وحسب إجابات مراقب التسيير بما أن تكنولوجيا المعلومات سهلت من تدارك الأخطاء ومعرفة موقع الانحرافات هذا يعني تسهيل عملية الرقابة وساعدت في تحليل النتائج الحالية والسماح بمقارنتها مع النتائج المقدرة وتقديرها في مخططات وهذا ما جعل لها تأثير كبير على اتخاذ القرار، وقال نائب المدير الإدارة والمالية بأن وجود نظام المعلومات المحاسبي (DLG) سمح بالرقابة على إدخال المعلومات في الوقت المطلوب من طرف الموظف المسؤول عنها، كما أصبحت عملية اتخاذ القرارات تعتمد بشكل كبير على مخرجات النظام المعلومات المحاسبي والمعلومات المعالجة حاسوبيا. كما أن لتكنولوجيا المعلومات تأثير كبير في تقييم النتائج لأنها سهلت من عملية تحليلها من جوانب مختلفة وإجراء المقارنة بين النتائج الحالية وماتم تخطيطه وكذلك مقارنتها بالنتائج السابقة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

المطلب الأول: اختبار واقع حوكمة المؤسسات في المركب

تمت صياغة الفرضية الأولى للتعرف على واقع حوكمة المؤسسات في المركب محل الدراسة، وقد تم صياغتها بالشكل التالي :

- يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات في مركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة

ولاختبارها تم الاعتماد على نتائج مقاربات برنامج التحليل (Nvivo) ويمكن شرحها فيما يلي :

أولاً: نسبة التغطية لواقع الحوكمة: تدرج تحت المقاربة الموضوعية، وهي تعبر عن نسبة التحدث

عن واقع الحوكمة من طرف كل مستجوب على مجموع أقواله وأقوال بقية المستجوبين والتي تحسب بـ :

$$\text{نسبة التغطية} = \left(\frac{\text{عدد كلمات المستجوب الواحد (المصدر)}}{\text{عدد الكلمات الإجمالية للمستجوبين (المصادر)}} \right) \times 100$$

وقد تم استخراج نسبة التغطية لواقع الحوكمة في المركب من حيث معرفة المستجوبين بمفاهيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة، ومدى ممارسة هذه المفاهيم و تطبيقها في المركب، وتظهر نتائجها في الجدول التالي :

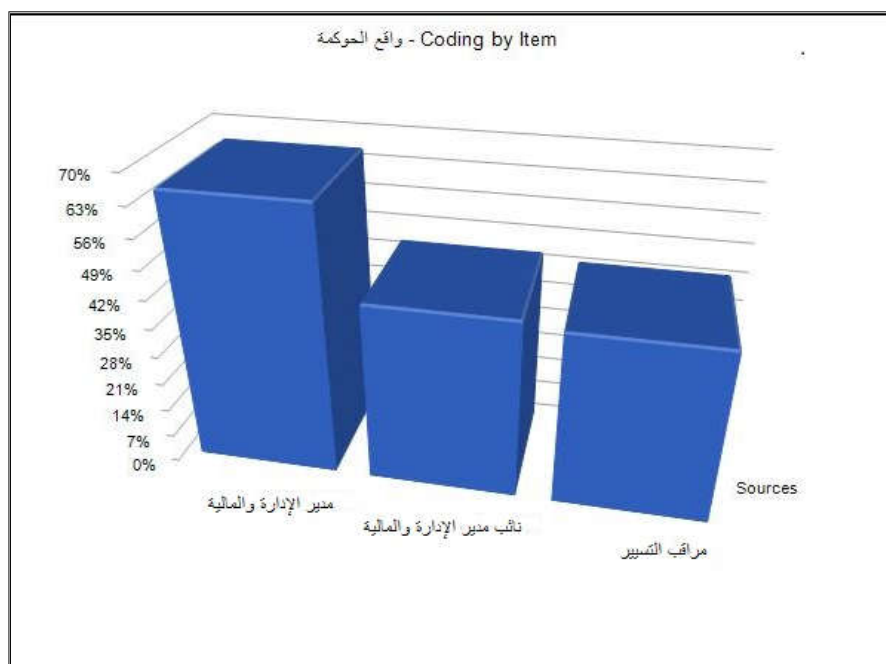
الجدول رقم (05،02): نسبة التغطية لواقع الحوكمة في المركب

المصدر	نسبة التغطية
مدير الإدارة و المالية	65.65%
نائب مدير الإدارة و المالية	44.29%
مراقب التسيير	42.79%
نسبة التغطية الاجمالية	51%

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

ومن الجدول أعلاه يتبين أن النسبة التغطية الأكبر لواقع الحوكمة في المركب كانت من طرف مدير الإدارة والمالية، وهذا راجع لاعتباره المسؤول الأول عن إعداد التقارير المالية ومراجعتها من حيث دقة المعلومات والوضوح والشفافية فيها، كما أنه على دراية كبيرة بكل القوانين والضوابط الخاصة بالمركب و المدير المباشر عن الموظفين، والرقابة على أداءهم، والرقابة على التزامهم بمهامهم ووظائفهم، كما أنه المسؤول عن تقييم الوضعية المالية للمركب وتحليلها. وكان هناك تقارب في نسبة التغطية لواقع الحوكمة من طرف نائب مدير الإدارة والمالية ومراقب التسيير بنسبة (44.29%) و(42.79%) على التوالي، والشكل التالي يوضح نسبة التغطية لواقع الحوكمة:

الشكل رقم (02،03): نسبة التغطية لواقع الحوكمة في المركب



المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

ثانيا: معامل الارتباط (معامل التشابه النصي): يندرج تحت المقاربة اللغوية، و يسمح بقياس نسبة تماثل وتشابه المصطلحات والكلمات المستخدمة في الإجابة على أسئلة المقابلة من طرف المستجوبين ويعتبر بمثابة مؤشر على وجود تشابه نصي من حيث محتوى إجابات المستجوبين أي يوضح درجة تشابه في كلام المستجوبين، والجدول التالي يوضح معاملات التشابه النصي بين المستجوبين لواقع الحوكمة في المركب.

الجدول رقم (02،06): معامل الارتباط لواقع الحوكمة في المركب

المصدر (أ)	المصدر (ب)	معامل الارتباط Pearson
نائب مدير الإدارة والمالية	مدير الإدارة و المالية	0.750185
نائب مدير الإدارة والمالية	مراقب التسيير	0.717991
مراقب التسيير	مدير الإدارة و المالية	0.602445
معامل الارتباط Pearson الكلي		0.690207

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

والملاحظ من الجدول أنه هناك توافق نصي بين مدير الإدارة والمالية ونائبه وهذا نظرا لعملهما في نفس المديرية ووجود اتصال مباشر بينهما خاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية.

ثالثاً: نقاط التوافق والاختلاف بين المستجوبين

من خلال عرض محتوى المقابلة المتعلقة بواقع الحوكمة بالمركب نجد أن المستجوبين توافقوا في مجموعة من النقاط واختلفوا في أخرى، والجدول التالي يعرض مجمل النقاط التوافق ونقاط الاختلاف في إجابات المستجوبين.

الجدول رقم (02،07): نقاط التوافق والاختلاف

نقاط التوافق	نقاط الاختلاف
• تمتاز التقارير بالوضوح والدقة والمصادقية • لا يوجد إفصاح مالي على مستوى المركب • تحديد المسؤوليات والمهام • وجود المعرفة والدراية بقوانين وضوابط العمل من طرف موظفي المركب • عدم حدوث خرق للقوانين أو تلاعبات خاصة المحاسبية منها . • الرقابة على التقارير المالية	• عملية الدمج والامتصاص لمطاحن الحضنة • تحديد أعضاء مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات ومسؤولياتهم • شرح الضوابط والقوانين للعمال دون المستوى • إتباع النظام الداخلي السابق الخاص برياض سطيف • وجود رقابة وتقييم للأداء الفردي والأداء الكلي للمركب

المصدر: إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه يتبين أن معظم نقاط الاختلاف (الأربع نقاط الأولى) صادرة من مدير الإدارة والمالية ويرجع ذلك بصفته مسؤولاً وعلى علم ودراية بكل القوانين، بالإضافة إلى خبرته المكتسبة على مدى 25 سنة في المركب، كما أن له علاقة مباشرة مع الإدارة العليا بقسنطينة، فيما يتعلق بوجود رقابة وتقييم للأداء الكلي للمركب فإن مراقب التسيير بحكم منصبه فهو مسؤول عن تقييم الأداء الكلي للمركب وإعداد الموازنات

رابعاً: تحقق الفرضية الأولى

بالإضافة لتحليل وعرض محتوى المقابلة الذي تم في المطلب السابق من أجل استخراج العبارات والجمال الدالة على واقع الحوكمة، ولإختبار تحقق الفرضية الأولى تم الاستعانة بالجدول التالي لإبراز درجة تحقق الجانب النظري مقارنة بآراء المستجوبين. وتحديد درجة تحقق الفرضية بشكل عددي معتمدين في ذلك على نظام ترقيم وتقييم خاص يبدأ من درجة التحقق معدومة إلى درجة تحقق ممتازة (أنظر الملحق رقم 05).

الجدول رقم (08.02): اختبار الفرضية الأولى

درجة التحقق	العبارات الدالة عن واقع الحوكمة بالمركب	الفرضية الأولى
C+ جيد	معدل معامل الارتباط بين المستجوبين: 0.69 معدل نسبة التغطية للمستجوبين: 0.51 ■ إعداد التقارير بصفة دورية ■ سهولة الحصول على المعلومات. ■ تمتاز التقارير بالمصداقية والوضوح. ■ يتم إيصالها لمجلس الإدارة بقسنطينة في الوقت المناسب. ■ التزام المسؤولين والموظفين بانجاز مهامهم وفق مسؤولياتهم. ■ وجود رقابة على التقارير المالية و تقييم للنتائج	يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات في مركب مطاحن الحضنة بولاية المسيلة التعليق : كانت إجابات المستجوبين مطابقة للجانب النظري من حيث: توفر الدقة والصدق في التقارير المالية وتطبيق المعايير المحاسبية ووضوح المسؤوليات وجود رقابة وتقييم على الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسير الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 274.

يتضح من الجدول أن الفرضية التي تتعلق بواقع حوكمة المؤسسات في المركب (من حيث الشفافية والمسؤولية والمساءلة) قد تحققت بدرجة جيد وذلك لتوفر الدقة والصدق في المعلومات المحاسبية كما أن التقارير المالية التي يتم إعدادها على مستوى المركب تمتاز بالمصداقية والوضوح وبقابلية المقارنة، والاعتماد على المعايير المحاسبية عند إعدادها كما أنه يوجد التزام لدى المسؤولين بأداء مسؤولياتهم وواجباتهم، كما أنه يوجد رقابة على التقارير المالية وتقييم للنتائج المحققة.

المطلب الثاني: اختبار دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات في المركب

للتعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات في المركب تمت صياغة الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة على الشكل التالي:

- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق الشفافية بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المسؤولية بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.
- تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المساءلة بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج مقاربات برنامج التحليل (Nvivo) ويمكن شرحها فيما يلي:

- **أولاً: اختبار الفرضية الثانية:** تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق الشفافية بصفاتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات.

1. **نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية:** تعبر عن نسبة التحدث عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية وتظهر نتائجها في الجدول التالي:

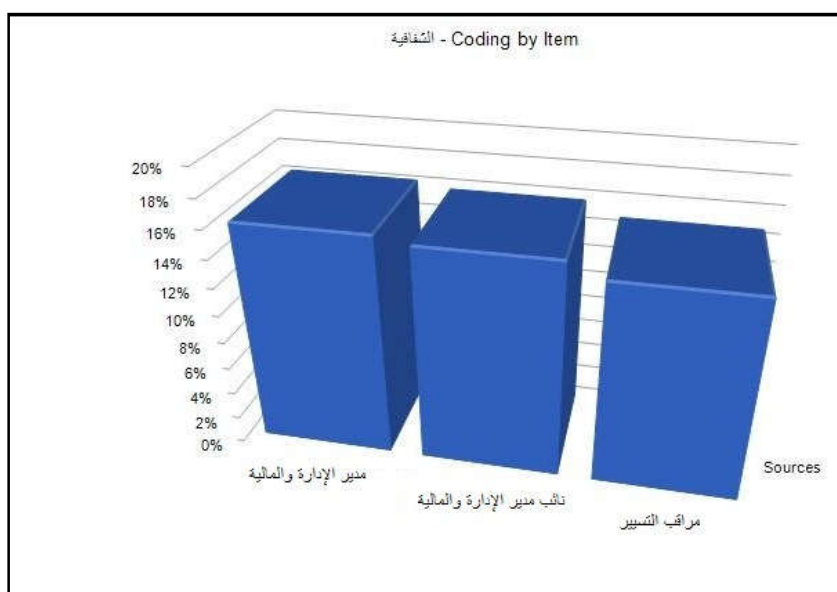
الجدول رقم (02،09): نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية

المصدر	نسبة التغطية
مدير الإدارة والمالية	16.20%
مراقب التشغيل	14.73%
نائب مدير الإدارة و المالية	15.75%
	15.56%

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

ومن الجدول أعلاه يتبين أن نسبة التغطية متقاربة بين المستجوبين الثلاثة وهذا راجع لواقع استخدامهم لبرامج ونظام المعلومات المحاسبي وحواشيب لإنجاز مهامهم اليومية بسرعة وبدقة، واستخدامهم لبرامج تساعد في كشف الأخطاء واعتمادهم على الشبكة الداخلية و قاعدة البيانات للوصول للمعلومات بسرعة. والشكل التالي يوضح نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية:

الشكل رقم (02،04): نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية



المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

2. معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية:

الجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين إجابات المستجوبين لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق

الشفافية

الجدول رقم (10،02): معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية

معامل الارتباط <i>Pearson</i>	المصدر (ب)	المصدر (أ)
0.640111	الشفافية/مدير الإدارة و المالية	الشفافية/نائب مدير الإدارة والمالية
0.240671	الشفافية/مراقب التشغيل	الشفافية/نائب مدير الإدارة والمالية
0.153532	الشفافية/مدير الإدارة و المالية	الشفافية/مراقب التشغيل
0.3447	معامل الارتباط <i>Pearson</i> الكلي	

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

والملاحظ من الجدول أنه هناك توافق نصي كبير بين مدير الإدارة والمالية ونائبه وهذا نظرا لاستخدامهما لنفس البرامج ونظام المعلومات المحاسبي ونفس قاعدة البيانات في إنجاز مهامهما. وجاء معامل الارتباط ضعيف بين كل من مدير الإدارة المالية و مراقب التشغيل من جهة، وبين نائب الإدارة والمالية و مراقب التشغيل من جهة ثانية نظرا لاستخدام مراقب التشغيل برنامجا خاصا بلوحة القيادة الموجود على شبكة الاكسترنال للمؤسسة الأم بالعاصمة.

3. نقاط التوافق والاختلاف

الجدول رقم (11،02): نقاط التوافق والاختلاف

نقاط الاختلاف	نقاط التوافق
- الرقابة على مدخلات نظام المعلومات المحاسبي DLG - الاعتماد على برنامج لوحة القيادة المتوفر عبر الاكسترنال	- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في سرعة الوصول للمعلومات، إنجاز المهام بسرعة وبدقة، زيادة دقة التقارير المالية - اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومعرفة مصدرها، عدم وجود إفصاح إلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبة

4. تحقق الفرضية الثانية :

الجدول رقم (12،02): اختبار الفرضية الثانية

الدرجة التحقق	العبارات الدالة عن لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية	الفرضية
C جيد	معدل معامل الارتباط بين جميع الخبراء : 0.34 معدل نسبة التغطية للخبراء : 15.56% • يتوفر كل الموظف له علاقة بالتقارير المالية على تكنولوجيا المعلومات • سهلت الوصول للمعلومة • قللت من وقت انجاز التقارير زادت في دقتها • ساهمت في معرفة مصدر الأخطاء • عدم توفر موقع الكتروني لنشر المعلومات	تساهم تكنولوجيا المعلومات بمطاحن الحضنة في تحقيق الشفافية بصفقتها ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات التعليق: كانت اجابات المستجوبين مطابقة نسبيا للجانب النظري توفير الوقت للوصول للمعلومات اعتماد نظام معلومات زيادة دقة التقارير المالية

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص274.

من خلال الجدول الذي يتعلق بتحقيق الفرضية الثانية فإن الفرضية قد تحققت بدرجة جيد والتي كانت تتمحور حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية وذلك من خلال اعتماد المركب على نظام معلومات محاسبي يعمل حسب نظام ال(scf) والذي وفر الدقة والصدق في التقارير المالية، كما ساهم في كشف الأخطاء، كما سمحت قاعدة البيانات الموجودة بتوفير الوقت للحصول على المعلومات وسمحت الشبكة الداخلية في سرعة تشارك المعلومات، وبالإضافة لما سبق لا يتوفر للمركب على موقع الكتروني يسمح له بنشر المعلومات و يسهل وصول الزبائن للمعلومات والتواصل مع المركب.

ثانيا اختبار الفرضية الثالثة: تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المسؤولية بصفقتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.

1. نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية: تعبر عن نسبة التحدث عن دور

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية وتظهر نتائجها في الجدول التالي :

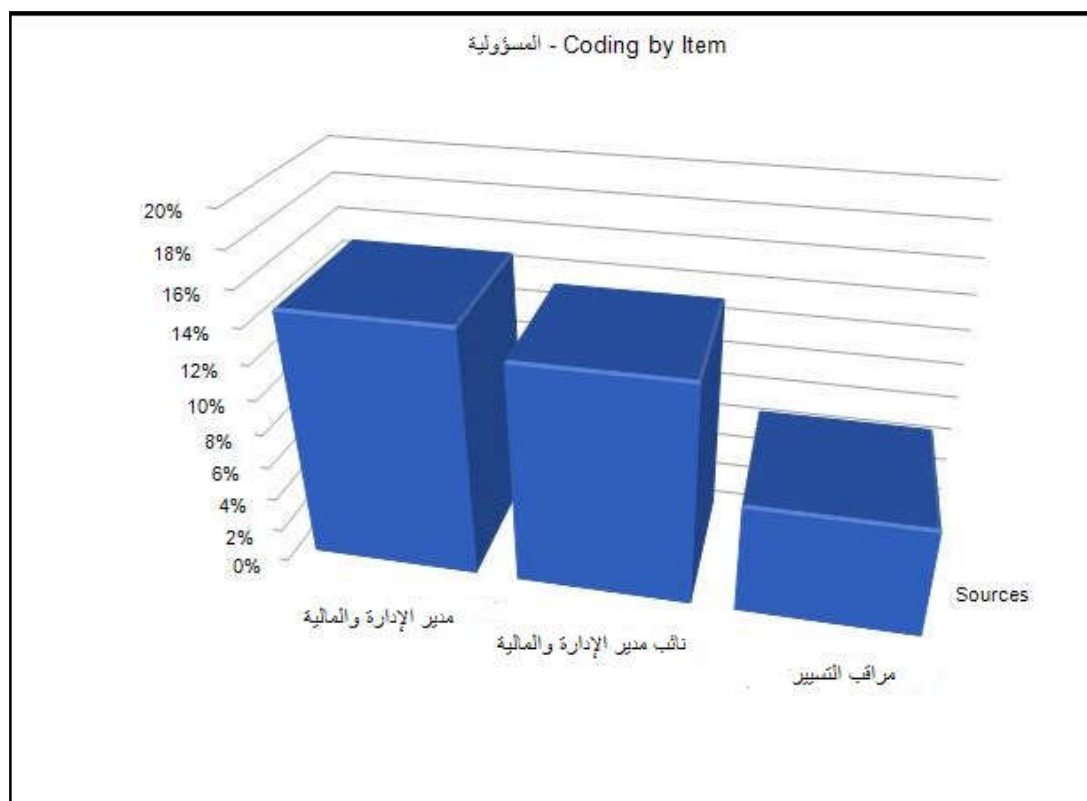
الجدول رقم (13،02): نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

المصدر	نسبة التغطية
مدير الإدارة و المالية	14.63%
مراقب التسيير	6.53%
نائب مدير الإدارة و المالية	13.07%
	11.41%

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

ومن الجدول أعلاه يتبين أن النسبة التغطية بين المستجوبين الثلاثة جاءت متفاوتة، حيث أن النسبة الأكبر لمدير الإدارة والمالية و يليه نائبه باعتبارهما مسؤولين عن إعداد التقارير المالية و واستخدامهما لنظام المعلومات المحاسبي الذي سمح بتقسيم المهام على الموظفين وسهل من الرقابة على أداءهم وإلزامهم بأداء مهامهم في الوقت المحدد، كما ساهم في تحديد المسؤول عن الأخطاء والانحرافات. والشكل التالي يوضح نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية.

الشكل رقم (05،02): نسبة التغطية للمسؤولية



المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

2. معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

الجدول التالي يوضح معاملات التشابه النصي بين المستجوبين لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

الجدول رقم (14،02): معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

معامل الارتباط <i>Pearson</i>	المصدر (ب)	المصدر (أ)
0.2553	المسؤولية مدير الإدارة و المالية	المسؤولية نائب مدير الإدارة والمالية
0.1266	المسؤولية مراقب التسيير	المسؤولية نائب مدير الإدارة والمالية
0.0201	المسؤولية مدير الإدارة و المالية	المسؤولية مراقب التسيير
0.13403	معامل الارتباط <i>Pearson</i> الكلي	

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

الملاحظ من الجدول أنه هناك توافق بين مدير الإدارة والمالية ونائب مدير الإدارة والمالية وهذا نظرا لاستخدامهما لنفس البرامج ونظام المعلومات المحاسبي ونفس قاعدة البيانات في أنجاز مهامهما والتي سمحت لهم بتقسيم المهام على الموظفين والرقابة على التزامهم بأداء وظائفهم. وجاء معامل الارتباط ضعيف بين كل من مدير الإدارة المالية و مراقب التسيير من جهة ، وبين نائب الإدارة والمالية و مراقب التسيير من جهة ثانية نظرا لاستخدام مراقب التسيير برنامجا خاص بلوحة القيادة و استخدامه لأكسترنانت المؤسسة الأم. كما أن الانترنت مفعلة في مكتبه.

3. نقاط التوافق والاختلاف

الجدول رقم (15،02): نقاط التوافق والاختلاف

نقاط الاختلاف	نقاط التوافق
تحديد دور ومهمة الموظف تحديد الموظف المسؤول عن الانحرافات	- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في: - اكتشاف الأخطاء والانحرافات- تقسيم المهام - وتسهيل العمل- الرقابة على التزام الموظفين - بمواقيت العمل- عدم وجود اجتماعات - باستخدام تكنولوجيا المعلومات- لا تساهم - تكنولوجيا المعلومات في نشر القوانين

المصدر: من إعداد الطالبة.

4. تحقق الفرضية الثالثة

الجدول رقم (02، 16): اختبار الفرضية الثالثة

الدرجة التحقق	العبارات الدالة عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية	الفرضية
D+ مقبول	معدل معامل الارتباط بين جميع الخبراء: 0.134 معدل نسبة التغطية للخبراء: 11.41% ■ سمحت بتحديد دور ومهمة كل موظف. ■ قللت من روتين العمل مما جعل الموظف يلتزم بأداء مهامه. ■ عدم وجود اجتماعات دورية باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ■ لا تساهم تكنولوجيا المعلومات في نشر القوانين	تساهم تكنولوجيا المعلومات بمطاحن الحضنة في تحقيق المسؤولية بصفتها ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات التعليق: كانت اجابات المستجوبين مختلفة نسبيا مع الجانب النظري : عدم وجود اجتماعات دورية باستخدام تكنولوجيا المعلومات. عدم توفر موقع لنشر القوانين

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 274.

من خلال الجدول الذي يتعلق بتحقيق الفرضية الثالثة فإن الفرضية قد تحققت بدرجة مقبول والتي كانت

تتمحور حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية

رغم ضعف معامل الارتباط وسبب راجع أن كل خبير أعطى تفسيراً من وجهة نظره في مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية إلا أن كل الخبراء أكدوا من خلال تحليل محتوى المقابلات بأن تكنولوجيا المعلومات تساهم في الرقابة على التزام الموظفين بأداء وظائفهم وحددت المسؤول عن الأخطاء وكان اتفاق على عدم مساهمة تكنولوجيا المعلومات في نشر القوانين أو في عقد الاجتماعات لعدم توفر الانترنت على مستوى الكلي للمركب بالإضافة لعدم وجود موقع الكتروني على الانترنت يسمح بنشر المعلومات والقوانين .

ثالثا اختبار الفرضية الرابعة: تساهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المساءلة

بصفتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات.

1. نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة: تعبر عن نسبة التحدث عن دور

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة وتظهر نتائجها في الجدول التالي:

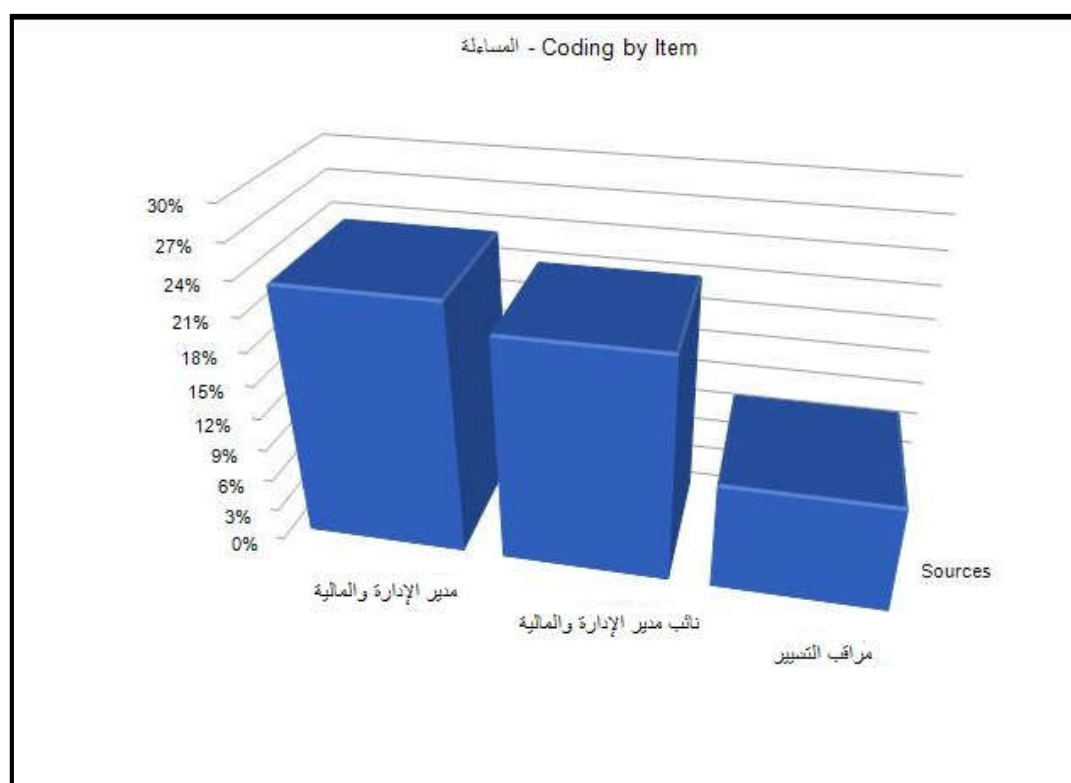
الجدول رقم (17،02): نسبة التغطية للمساءلة

المصدر	نسبة التغطية
مدير الإدارة المالية	23.22%
مراقب التشغيل	9.93%
نائب مدير الإدارة المالية	20.79%
	17.98%

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

ومن الجدول أعلاه يتبين أن نسبة التغطية الأولى للمستجوبين كانت لمدير الإدارة والمالية وهذا راجع بأنه مسؤول عن رقابة أداء الموظفين أكثر من 36 موظف ومسؤول عن تقييم النتائج المحصل عليها فقد سهلت تكنولوجيا المعلومات من الرقابة، وكذلك تقييم النتائج وكشف الانحرافات، ونفس الأمر لنائب مدير الإدارة والمالية لإشرافه على 6 عاملين، التي والشكل التالي يوضح نسبة التغطية لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة.

الشكل رقم (06،02): نسبة التغطية للمساءلة



المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

2. معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة

الجدول التالي يوضح معاملات التشابه النصي بين المستجوبين لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة

الجدول رقم (18،02): معامل الارتباط لدور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة.

معامل الارتباط <i>Pearson</i>	المصدر (ب)	المصدر (أ)
0.500466	المساءلة مديري الإدارة و المالية	المساءلة نائب مدير الإدارة والمالية
0.473784	المساءلة مراقب التشغيل	المساءلة نائب مدير الإدارة والمالية
0.274838	المساءلة مديري الإدارة و المالية	المساءلة مراقب التشغيل
0.41636267	معامل الارتباط <i>Pearson</i> الكلي	

المصدر: مخرجات برنامج (Nvivo)

والملاحظ من الجدول أنه هناك توافق نصي بين مدير الإدارة والمالية ونائب مدير الإدارة والمالية وهذا نظرا باعتبارهما مسؤولين مباشرين على عدد من الموظفين، كما يعتبران المسؤولان الأولان عن إعداد التقارير المالية.

3. نقاط التوافق والاختلاف بين آراء الخبراء

الجدول رقم (19،02): التوافق والاختلاف

نقاط الاختلاف	نقاط التوافق
■ اتخاذ القرارات يعتمد بشكل كبير على مخرجات نظام المعلومات المحاسبي DLG ■ تأثير كبير على تقييم النتائج	■ الرقابة على العاملين والرقابة على التقارير والمعلومات ■ تحليل النتائج وتقييمها

المصدر: إعداد الطالبة

4. تحقق الفرضية الرابعة

الجدول رقم (20،02): اختبار الفرضية الرابعة

درجة التحقق	العبارات الدالة عن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة	الفرضية
C جيد	معدل معامل الارتباط بين جميع الخبراء: 0.42 معدل نسبة التغطية للخبراء 23.28% ■ ساهمت في تدارك الأخطاء ومعرفة الانحرافات. ■ وفرت المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة. ■ ساهمت في تفعيل الرقابة ■ لها تأثير كبير في تقييم النتائج	تساهم تكنولوجيا المعلومات بمطاحن الحضنة في تحقيق المساءلة بصفقتها ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات التعليق : كانت إجابات المستجوبين مطابقة نسبيا للجانب النظري كالرقابة على التقارير وتقييم النتائج

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على حريزي فاروق، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017 ، ص274.

من خلال الجدول الذي يتعلق بتحقيق الفرضية الرابعة فإن الفرضية قد تحققت بدرجة جيد والتي كانت تتمحور حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة وذلك من خلال اعتماد المركب على نظام معلومات محاسبي الذي سمح بالرقابة على التقارير المالية وكشف الأخطاء كما أنها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تقييم النتائج المحصل عليها وتحليلها وهو ما ساهم في تفعيل اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصل الأول على الواقع الميداني، ولقد تم هذا العمل بالاستعانة بالمقابلة والتي تمت على مستوى المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، وكان الهدف منها الإجابة على إشكالية الدراسة وهي ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات.

تم التطرق في هذا الفصل لشرح مناخ المقابلة وتم عرض محتوى المقابلات وأخيرا تم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على مؤشرات لقياس درجة تحقق كل فرضية ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(21،02): جدول درجة تحقق الفرضيات

الدرجة التحقق	صياغتها	الفرضية
جيد	يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة	الفرضية الأولى
جيد	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الشفافية بصفاتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات	الفرضية الثانية
مقبول	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المسؤولية بصفاتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات	الفرضية الثالثة
جيد	تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المساءلة بصفاتها خاصة من خصائص حوكمة المؤسسات	الفرضية الرابعة

المصدر : من إعداد الطالبة

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات وذلك من خلال خصائص الحوكمة والتي تتمثل في الشفافية والمسؤولية والمساءلة.

فبعد التطرق في الجانب النظري لأهم المفاهيم الأساسية والمرتبطة بكل من تكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على معالجة البيانات والمعلومات للحصول على معلومات موثوقة وذات مصداقية وتوصيلها للمستخدمين في الوقت المناسب، و حوكمة المؤسسات التي تعتبر النظام الذي يسمح بالرقابة على نشاطات المؤسسة وذلك بتوفير الشفافية والنزاهة والمساواة ، قمنا بإسقاط هذه المفاهيم على الدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة.

وفيما يلي سنلخص كل ما جاء في هذه الدراسة، حيث سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة ثم سنعرض المساهمات النظرية وفي الأخير سنستعرض النتائج والمقترحات.

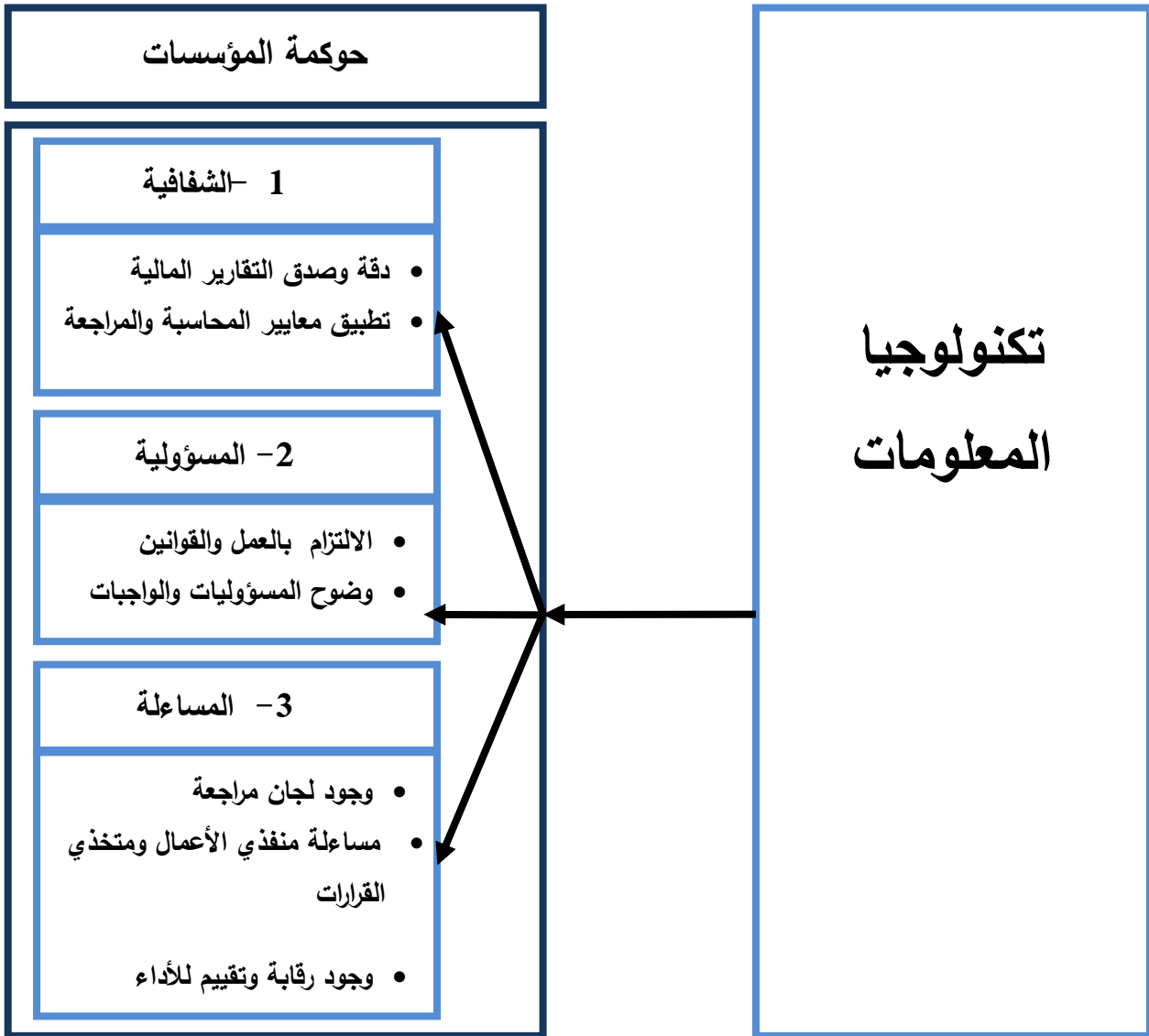
مناقشة النتائج:

أردنا من خلال هذه الدراسة أن ندرس دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات ولذلك تم طرح الإشكالية: ماهو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات ويندرج تحت هذه الاشكالية سؤالين فرعيين وفي المقابل تم صياغة أربعة فرضيات قمنا باختبارها وتحديد درجة تحققها .

وعليه تم الخروج بنموذج تجريبي حيث يتم إبراز كل الأبعاد والمتغيرات والمؤشرات التي تحققت بالفعل بعد اختبار الفرضيات في ميدان الدراسة، كما تم استبعاد كل الأبعاد والمتغيرات والمؤشرات التي لم تتحقق ويمكن إظهار هذا النموذج على الشكل التالي :

الخاتمة

الشكل رقم (07): النموذج التجريبي الدراسة



وعليه يظهر تحقق الفرضيات على النحو التالي :

- تحقق الفرضية الأولى: يوجد تصور واضح لمفهوم حوكمة المؤسسات على مستوى مركب مطاحن الحضنة، بدرجة جيد .
- تحقق الفرضية الثانية: تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق الشفافية بصفتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات، بدرجة جيد .
- تحقق الفرضية الثالثة: تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المسؤولية بصفتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات. بدرجة مقبول

الخاتمة

- تحقق الفرضية الرابعة: تسهم تكنولوجيا المعلومات بمركب مطاحن الحضنة في تحقيق المساءلة بصفتها خاصية من خصائص حوكمة المؤسسات. **بدرجة جيد**

المساهمة النظرية:

- من خلال اختبار فرضيات الدراسة والتي تحققت بدرجة جيد ومقبول، وبناءا على المفاهيم التي استخرجت من الدراسات السابقة والنظريات فإنه يمكن القول أن نظرية الوكالة ونظرية تكلفة المعاملات هما نظريتان وجيهتان.
- اضافة بعض المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وابرار دورها ومساهمتها في تحقيق الحوكمة وذلك من أجل إثراء المكتبة الخاصة بمثل هذه الدراسة

المساهمة الميدانية:

- تساهم تكنولوجيا المعلومات بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة في توفير الدقة والصدق في التقارير المالية و كشف الأخطاء وتوفير وقت الحصول على المعلومات و السرعة في تشاركتها.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة في الرقابة على التزام الموظفين بأداء وظائفهم وتحديد المسؤول عن الأخطاء.
- تسمح تكنولوجيا المعلومات بالمركب التجاري الصناعي مطاحن الحضنة بالرقابة على التقارير المالية و تقييم النتائج المحصل عليها وتحليلها وهو ما ساهم في تفعيل اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة : تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- توفر الدقة والصدق في المعلومات المحاسبية. وتوفر المصادقية والوضوح وقابلية المقارنة في التقارير المالية
- الاعتماد على المعايير المحاسبية عند إعداد التقارير المالية.
- وجود التزام للمسؤولين بأداء مسؤولياتهم وواجباتهم.
- وجود رقابة على التقارير المالية ويوجد تقييم للنتائج المحققة.

الخاتمة

- كشف الأخطاء في التقارير المالية وتحديد المسؤول عنها
- الاقتراحات : بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم اقتراحات لمركب مطاحن الحضنة
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة بها .
- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالزبائن الدائمين.
- إنشاء موقع الكتروني حتى تسمح للزبائن بالتواصل الكترونيا بالمركب دون استخدام الطرق التقليدية، كما يسمح الموقع الالكتروني بنشر المعلومات عن المركب لاستقطاب زبائن جدد.
- تعميم شبكة انترنت بالمركب لمنح الموظفين فرصة لتعرف على مستجدات العمل.
- توسيع الشبكة الداخلية للمركب.

أفاق الدراسة : يتعلق موضوع الدراسة بمدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات (من خلال خصائصها والتي اقتصرنا على: الشفافية، المسؤولية والمساءلة) دراسة ميدانية لمركب مطاحن الحضنة ،اهتمت الدراسة بمجموعة من الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة وليس كلها ولهذا نعتقد أنها ستمثل منطلقا لدراسات مستقبلية ترتبط بمجمل أبعاد الدراسة.

قائمة المراجع

أولا الكتب:

- وصفي الكساسبة، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم -المباديء-التجارب)، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007 .
- مصطفى يوسف، عولمة الأسواق المالية المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .
- مصطفى يوسف كافي، الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2018 .
- فؤاد الشرابي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن .

ثانيا الرسائل

- بروبة إلهام، تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على التدقيق المحاسبي بالمؤسسة الاقتصادية، دكتوراه، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- الهزام محمد، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
- بن جاب الله محمد، أثر تكنولوجيا المعلومات على تفعيل وتنمية الخدمات المالية، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.
- جودي سامية، مساهمة نظم المعلومات الحديثة في إعادة الهندسة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- سهام عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2013.
- قروش عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه، إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

- ياسع ياسمينه، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الاقتصادي، ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
- قشنيطي منيرة، فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام المعلومات بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير، علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012.
- ناصر محمد خلف المطيري، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية، ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- متقال حمود سالم، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على مصداقية القوائم المالية من وجهة نظر مدقي الحسابات الخارجيين الأردنيين، ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
- عومار بوطيبة، دراسة واقع نظم المعلومات بمديرية الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، ماجستير، المركز الجامعي شريف مساعدي، سوق اهراس، 2012.
- غلاب فاتح، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، ماجستير، إدارة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012.

ثالثا المجالات

- الهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين ادارة الموارد البشرية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد7، 2013، جامعة عنابة.
- ارشد مكي رشيد، اثر تكنولوجيا المعلومات في أداء نظام الرقابة الداخلية، مجلة القادسية، المجلد17، العدد2015، 4.
- زناقي بشير، معاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة - دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس.
- سرحان زياد حوري، احمد محمد العمري، مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في الجامعات الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 العدد2، 2013 .
- صفاء احمد محمد العاني، سليمان حسين محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد65، 2013، جامعة بغداد.

■ عبد الرحمن رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، 2017، فلسطين.

رابعاً الملتقيات

- الحمدي أبو القاسم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013.
- محمد زرقون، زينب شطبية، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 26/25 نوفمبر، جامعة ورقلة، 2013.
- سندية مروان سلطان، ليث محمد سعيد، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013.
- تقروت محمد، بوججر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013.
- رياض عيشوش، فواز واضح، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد الإداري والمالي 06-07-2012، جامعة بسكرة، 2012.
- بلهادف رحمة، السعدي عياد، دور الإفصاح المحاسبي في تفعيل البعد المحاسبي لحوكمة المؤسسات، المؤتمر الدولي الثامن: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، يومي 20/19 نوفمبر، جامعة شلف، 2013.

خامساً المواقع الإلكترونية:

- www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/AGRODIV.pdf
- <http://www.agrodiv.dz/index.php/fr/notre-dimension/filiales/filiale-de-constantine.html>

الملاحق

الملحق رقم (01) : التعريف بـ AGRODIV

Présentation du GROUPE AGRODIV

Né de la réorganisation du secteur public marchand dans le cadre de la mise en œuvre de la résolution du CPE n°01/142/28/2014.

Issu de la transformation juridique de l'ex -SGP TRAGRAL, et de la fusion par absorption des ex-SGP COJUB et CEGRO. Il est doté d'un capital social de **10 260 MDA**.

Il opère dans les filières céréales, il est prévu la relance des filières levures, jus/boissons.

Le groupe détient un laboratoire, en cours d'accréditation, dont les activités principales se rapportent aux prestations internes et externes en matière d'analyses et contrôles physico-chimiques, biochimique, micro biologique et techno-rhéologique des produits agroalimentaires.

En 2016, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de **33 681 MDA** et emploie un effectif de **5 590 agents**.

Portefeuille constitué de :

- **09** filiales détenues à **100%** par le groupe.
- **06** participations minoritaires.

14

LE GROUPE AGRODIV

Filiales détenues à 100%

Céréales Zibans	Céréales Hauts Plateaux	Céréales Constantine	Céréales Centre	Céréales Ouest	Céréales Laghouat	DICOPA	AGROSUD	Filiale Qualité
CIV Zibans	CIC Soumam	CIC Sidi Rached	CIC Baghlia	CIC Béchar	CIC Laghouat	UCE Alger		
CIC El Aouinet	CIC Bibans	CIC Seybouse	CIC Tadmaït	CIC Oran	CIC Djelfa	UCT Boufarik		
CIC Sidi Rghis	CIC Ain Bessam	CIC Mermoura	CIC Tell	CIC O. Mimoun	CIC Saïda	UCT Annaba		
CIC Aurès	CIC SPS	CIC Beni Haroun	CIC Ksar El	CIC SBA	CIC Mascara	UCE Skikda		
CIC Oasis	CIC Sidi Aïssa	CIC El Harrouch	Boukhari			UCT Relizane		
		CIC Littoral				UCE Oran		
		CIC Hodna						

Participations minoritaires

CGS Annaba (30%)	SOGISS-Société de Gardiennage (18,51%)	PST Centre (34%)	Atlas Chimie Maghnia (20%)	COGB Bejaia (30%)	MILOK Spa (46,4 %)
------------------	--	------------------	----------------------------	-------------------	--------------------

www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/AGRODIV.pdf

EN TETE

M'Sila le :.... / /

DIRECTION GÉNÉRALE

N° : / DG/.... /SAI/

LETTRÉ DE MISSION D'AUDIT INTERNE

✚ ORIGINE DE LA DEMANDE

- Plan audit interne exercice 2015/ (Hors plan audit interne exercice 2015)

✚ SUJET DE LA MISSION

- Fonction.....

✚ OBJET DE LA MISSION :

- Vérification de l'existence de la procédure
-
-

✚ ENTITÉ CONSERNÉES : Service.....

✚ DATE DÉBUT DE LA MISSION :..... /..... /.....

✚ DATE APPROXIMATIVE DE LA FIN DE LA MISSION :..... /..... /.....

الملحق رقم (03) : واجهة نظام DLG



الملحق رقم (04) : دليل المقابلة

دليل المقابلة

اليوم:/...../..... الساعة: من.....إلى..... المكان:،
السن:، الخبرة:، المنصب:
عدد المرؤوسين: يعمل تحت وصاية:

تحية طيبة

إنني أشكركم على منحي جزءا من وقتكم وأذكركم بإسمي وهو جلابي فاطمة الزهراء طالبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بقسم علوم التسيير، جئت لمخاورتكم في إطار بحث يتعلق بمذكرة ماستر يتناول: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة تحت اشراف الأستاذ حريزي فاروق إذا كنتم لا تمانعون فسأجري معكم هذه المقابلة وسأطرح عليكم عددا من الأسئلة، وأرجو منكم الإجابة بكل مصداقية .

المحور الأول هل يمكنكم التحدث عن واقع الحوكمة في المركب الصناعي التجاري مطاحن الحضنة

1. هل يقوم المركب بإعداد التقارير المالية بصفة دورية ؟ وكيف؟
2. فيم تتمثل الصعوبات التي تواجهكم عندما تريدون الحصول على المعلومات المتعلقة بالتقارير المالية؟
3. من هم الأطراف المعنيون بالمعلومات المحاسبية والتقارير المالية ؟ وهل تصلهم في الوقت المناسب ؟
4. بماذا تمتاز هذه التقارير المالية ؟
5. هل تعرض القوانين والضوابط الخاصة بالمؤسسة بكل وضوح وشفافية على الجميع؟
6. هل مسؤولياتكم وواجباتكم واضحة ومحددة ومعلنة للجميع؟
7. هل توجد طريقة لمتابعة موظفي المؤسسة للتأكد من أداء أعمالهم وفق واجباتهم وصلاحياتهم المحددة مسبقا؟
8. في حال حدوث الأخطاء كيف يتم معالجتها؟
9. في حالة خرق للقوانين ماهي الإجراءات التي تعتمدون عليها لحل المشكلة؟
10. هل يوجد تقييم للنتائج المتحصل عليها ؟

المحور الثاني : هل يمكنكم ابراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الحوكمة

الشفافية

11. هل كل الموظفين المعنيين بإعداد التقارير المالية تتوفر لديهم وسائل تكنولوجيا

المعلومات؟

12. فيما تتمثل آليات دعم المؤسسة لتحقيق الشفافية باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟

13. كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تساهم في الكشف عن حدوث الأخطاء في التقارير

المالية؟

14. هل يمكنكم شرح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وعملية الإفصاح المالي للتقارير

المالية ؟

المسؤولية

15. كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات في التأكد من التزام كل الموظفين المعنيين بإعداد التقارير

المالية وفقا لواجباتهم وصلاحياتهم ؟

16. هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات في التقليل من حدوث الأخطاء وتحديد المسؤول عنها ؟

17. هل توجد اجتماعات دورية للمسؤولين والموظفين باستخدام تكنولوجيا المعلومات؟ وما هي

الوسائل المستخدمة؟

18. هل تساهم تكنولوجيا المعلومات بالالتزام بالقوانين المحددة للعمل وفي نشرها واعلانها ؟

ماهي الوسائل المستخدمة؟

المساءلة

19. هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الرقابة ؟ وكيف ذلك ؟

20. ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات ؟

21. ما تأثير تكنولوجيا المعلومات على تقييم النتائج المحصل عليها؟

الملحق رقم (05) : نظام تنقيط خاص بتحقيق الفرضيات

النسبة	القيمة	النقطة	درجة التحقق
1	4,0	A*	استثنائي
1	4,0	A	ممتاز
0,875	3,5	B+	جيد جدا
0,75	3,0	B	
0,625	2,5	C+	جيد
0,50	2,0	C	
0,375	1,5	D+	مقبول
0,25	1,0	D	
00	00	F	مرفوض

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات وذلك ومن خلال تحقيق ركائز الحوكمة والتي تتمثل في الشفافية والمسؤولية والمساءلة. وتمت الدراسة الميدانية في المركب الصناعي لتجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة، واعتمدنا على الدراسة الكيفية حيث تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتم اختيار عينة قصدية تتكون من 4 مسؤولين من المركب، كما استخدم برنامج التحليل الكيفي (Nvivo) لتحليل نتائج المقابلة مع المسؤولين. أظهرت نتائج الدراسة أن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق الشفافية والمساءلة بدرجة جيد وأن لتكنولوجيا المعلومات دور في تحقيق المسؤولية بدرجة مقبول

الكلمات المفتاحية : تكنولوجيا المعلومات، المؤسسات، الحوكمة، الشفافية، المسؤولية، المساءلة.

Résumé

L'étude a visé à connaître le rôle des technologies de l'information (TIC) dans la réalisation de la gouvernance des entreprises à travers l'établissement des piliers de cette gouvernance caractérisée par la transparence, la responsabilité et l'obligation redditionnelle. L'étude terrain a été effectuée au Complexe Industriel et Commercial de Hodna – M'Sila. Nous nous sommes appuyés sur l'analyse quantitative en se basant sur l'interview pour la collecte des données et des informations. Nous avons choisi un échantillon de quatre responsables du complexe. Pour analyser les résultats, nous avons utilisé le logiciel d'analyse quantitative « Nvivo ».

Les résultats de l'étude ont montré que les technologies de l'information jouent un rôle dans l'aboutissement à la transparence et l'obligation redditionnelle avec degré « bien », et dans la réalisation de la responsabilité avec degré « acceptable ».

Mots-clés: les des technologies de l'information, l'entreprise, la gouvernance, la transparence, la responsabilité, l'obligation redditionnelle.