

مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة

"دراسة حالة مؤسسة NCA روية الجزائر"

د. صديقي خضرة

جامعة بشار - الجزائر

seddikhadra@yahoo.fr

ملخص

يهدف البحث إلى إبراز خيارات المؤسسات اتجاه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية حيث لا يعني بالضرورة شريحة معينة من المؤسسات الوطنية فهو يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجم ونطاق أعمالها، لأن غياب الحوكمة يحد من إمكانيات الابتكار والتطور؛ فالجزائر شعرت بأهميتها وبمزاياها المتعددة، فمن أجل التطبيق الفعلي وتجسيده واقعا، مبادرتنا الأولى كانت من خلال إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية. وهذا ما قادنا إلى التفكير في دراسة ما مدى مساهمة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في تطبيق الحوكمة؟

وتكمن أهمية البحث من خلال رغبة الجزائر في الاندماج في الإقتصاد العالمي الأمر الذي يجعل المؤسسات الجزائرية أمام تحديات جمة ونظرا للأهمية المتزايدة للحوكمة في تطوير اقتصاديات الدول. من أجل حل مشكلة البحث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور يتضمن المحور الأول مفاهيم عامة للحوكمة في الجزائر أما الثاني يتناول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية أما الثالث يتطرق إلى واقع الحوكمة في مؤسسة NCA روية الجزائر.

كلمات مفتاحية: حوكمة، شفافية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، مؤسسة NCA روية.

تصنيف JEL: M48.

Résumé

Cette étude vise à étudier le code algérien de gouvernance d'entreprise et de leur rôle dans la bonne application de la notion et des principes de gouvernance d'entreprise.

L'Algérie de sa part, a pris conscience de l'importance du terme gouvernance et de ses avantages multiples, pour concrétiser son application, son premier pas été l'élaboration d'un code algérien de gouvernance d'entreprise. dans ce cas la mesure de la contribution du pacte le code algérien de gouvernance d'entreprise ?

L'importance de la recherche par le désir de l'Algérie d'intégrer dans l'économie mondiale qui fait les institutions algériennes avant les énormes défis en vue de l'importance croissante de gouvernance dans le développement des économies.

Plan : - Concepts généraux dans fait de subir en Algérie.

- Le pacte de le code algérien de gouvernance d'entreprise .

- Le fait de gouvernance dans le NCA Rouiba L'Algérie.

Mots-clés : Gouvernance, le code algérien de gouvernance d'entreprise, Transparence, Entreprise Rouiba.

Classification JEL: M48.

تمهيد:

حازت قضية الحوكمة على أهمية خاصة في عالم الأعمال واهتمت السلطات الإشرافية والرقابية بها، نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا على سبيل المثال، الجزائر من جهتها شعرت بأهمية مصطلح الحوكمة وبمزاياه المتعددة، فمن أجل التطبيق الفعلي وتجسيده واقعيًا مبادرتها الأولى كانت من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009، وفي سنة 2010 قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية (GOAL) بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" بالجزائر العاصمة.

I. مفاهيم عامة للحوكمة في الجزائر

1. تعريف الحوكمة في الجزائر :

في الجزائر أول ما ورد مفهوم "الحوكمة"، كان ضمن القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية: حيث عرفته بأنه هو الذي بموجبه تكون الإدارة، مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية. وكذلك تحدثت عنه المادة "11" منه. وإذا حللنا جيدا هذا التعريف الذي أطلقه المشرع الجزائري للحوكمة نجد فيه معيارين فقط، حيث يتضمن مؤشر "السلوك" بحيث تكون "الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن"، ومؤشر "التسيير" في اشارته ل" العمل في اطار الشفافية"، متجاهلا معيار "التنظيم".¹

2. أسباب ظهور الحوكمة في الجزائر:

بشكل عام، هناك عدة أسباب ساهمت في ظهور "الحكم الراشد" في الجزائر، وهي أسباب متعددة الصعد تتراوح بين ما هو اجتماعي وثقافي إلى ما هو اقتصادي مرورا بما هو سياسي وأمني... الخ، ويمكن بشكل عام إعادة تبويب تلك الأسباب ضمن أربعة فئات أساسية:²

1.2 الأسباب السياسية: وتتضمن اندماج الجزائر في العولمة وما تحتضنه من إشاعة للمفاهيم الديمقراطية الغربية، وتزايد عدد المنظمات غير الحكومية. إضافة إلى نمو وتصاعد مديات الفساد الإداري والبيروقراطية، وضعف البنية المؤسسية والإدارية في إدارة مؤسسات الدول، وتدهور معدلات الاستقرار السياسي منذ 1988، والبحث عن مصادر حكم جديدة تعوض القديمة.

2.2 الأسباب الاقتصادية: وتعتبر أزمة المديونية الدولية والتي عكست ضعف تلك الحكومات على إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة للدولة.

3.2 الأسباب الاجتماعية: ومن أهمها تدني معدلات التنمية البشرية، و انتشار ظواهر البطالة والأمية... الخ

4.2 الأسباب العلمية: فبقدر ما سببت تلك العوامل ظهور "الحوكمة"، فهناك بعض العوامل الأخرى، من تطور مفاهيم التنمية، وظهور دراسات حقوق الانسان، وتطور علم الادارة والتسيير... الخ

II. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية

1. تحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية: تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في 11 مارس 2009 ، وقد قام بتحريره فريق العمل المكلف (GOAL 08) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.³

2. تشكيلة فريق العمل (GOAL 08)

يوضحها الجدول التالي:

الجدول (1) تشكيلة فريق العمل (GOAL 08)

الرئيس المدير العام لمؤسسة صناعة المصبرات الحديثة الجزائرية. نائب رئيس جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات. عضو منتدى رؤساء المؤسسات. عضو حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.	الرئيس: سليم عثمان
خبير مالي واقتصادي. عضو جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة.	المنسق: طيب الطيبي
مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.	ممثل السلطات العمومية: عبد الكريم بوغدو
الأعضاء	
الأمينة العامة لجمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات.	مريم بليل مجوي
مستشارة.	هلة بن عطية لغواطي
محامية معتمدة لدى المحكمة العليا. رئيسة الجمعية الجزائرية للإحفاء "la franchise".	هند بن ميلود
خبيرة لدى خلية التحويل والإستدامة لبرنامج ميدا.	صابرينة بوهاووة
خبيرة لدى برنامج ميدا- أورو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	انصاف خلادي
M2CA مسير شريك.	جون بوشي
مستشار.	محمد بوشاقور
مدير التنافسية والتنمية المستدامة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.	عبد الكريم بوغدو
مستشار لدى البنك الإفريقي للتنمية.	ناصر بورنان
خبير.	ريشار فريديريك

تابع للجدول (01)

رئيس منتدى رؤساء المؤسسات.	رضا حمباني
"نكست ستيب" المدير العام لمكتب الإستشارات.	علي حربي
" هيميليس " رئيس مكتب المؤسسات التمويلية.	إلياس كرار
معرف مسبقا.	سليم عثمانى
معرف سابقا.	طيب الطيبي

المصدر : www.algeriacorporategovernance.org/download/code-ara.rar

3. أهداف الميثاق

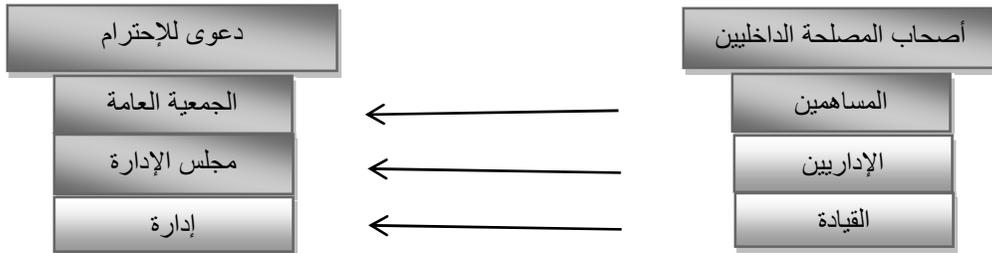
الهدف المنتظر من هذا الميثاق هو تزويد المؤسسات الجزائرية بأداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة، وليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية. ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات. ويقوم ميثاق الحكم الراشد على أربعة مبادئ تتمثل في:⁴ العدالة في تحديد الحقوق والواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة؛ الشفافية في الإتصال بين مختلف المستويات؛ التحديد الواضح للمسؤوليات؛ مراقبة تنفيذ السلطة والمسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

4. المعايير الأساسية:

1.4 الأطراف الفاعلين (أصحاب المصلحة) الداخليين وعلاقتهم المتبادلة

يعمل أصحاب المصلحة الداخليين (المساهمين، الإداريين، القيادة) ضمن القانون المخول لهم، على الرغم من وضوح مهام كل طرف داخل المؤسسة، إلا أنه هناك احتمال للخلط فيما بينها . ومع ذلك ، يحاول القانون الجزائري لحوكمة المؤسسات أن يوضح المهام ويدعو لإحترامها كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (1) الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة



Source : Ministère de la PME et de l'artisanat, code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , édition 2009, p30.

2.4 علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

تتمثل الأطراف الخارجية في الأطراف الموجودة خارج المؤسسة و المؤثرة في عمليات المؤسسة و نشاطاتها، من أهم هذه الأطراف نذكر الزبائن، الموردون، البنوك، المنافسون، الحكومة، العمالة المعروضة... إلخ.⁵

3.4 النوعية ونشر المعلومات

الإلتزامات القانونية والخطوات التطوعية:

ينص القانون على نشر البيانات المالية السنوية المطلوبة من المؤسسات وأيضا جميع المعلومات التي قد يكون لها تأثير مادي على تقييم المؤسسة. بالإضافة إلى المتطلبات القانونية، يسمح للمؤسسة بنشر المعلومات عن أصحاب المصلحة (المؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، الموظفين، الجمعيات ...) في إطار الإلتزامات التعاقدية أو من أجل الشفافية الطوعية.⁶

يحدد مجلس الإدارة - وبكل وضوح- سياسة نشر المعلومات، بما يتفق مع القانون، ومع الإلتزامات التعاقدية وسياسة العلاقة مع أصحاب المصلحة المعتمدة.

كما يجب أن تعمل سياسة نشر المعلومات على تحديد المعلومات العامة و المعلومات السرية أو تقييدها، كما أنه يجب تعيين جدول البث مع إمكانية استخدام وسائل الإعلام في كل حال.

المعلومات المالية:⁷

ايصال المعلومات المالية في الوقت المناسب كاملة وموثوق منها، حيث يجب أن تكون المؤسسة قادرة على انتاج في الوقت المناسب، بصورة كاملة ودقيقة وعلى الفور ، المعلومات المالية التي يطلبها الشركاء الماليون، كما يجب أن تعمل على وضع حد للتغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين المؤسسة والشركاء.

4.4 انتقال ملكية المؤسسة

الخيارات التقليدية لإنتقال الملكية تتمثل أساسا في أربعة عناصر:⁸

خلافة العائلة: على سبيل المثال، الإبن يشارك فعليا في إدارة المؤسسة وبكل نشاط.

بيع لطرف ثالث: وفقا لظروف معينة قد يتم بيع المؤسسة إلى طرف ثالث.

مراقبة العائلة: قد تسند مهمة التسيير إلى مدير خارجي، تحت إشراف مجلس الإدارة.

إدارة العائلة: حيث يتم تسيير المؤسسة من قبل فريق تنفيذي ينتمي إلى العائلة.

III. واقع الحوكمة في مؤسسة NCA روية الجزائر

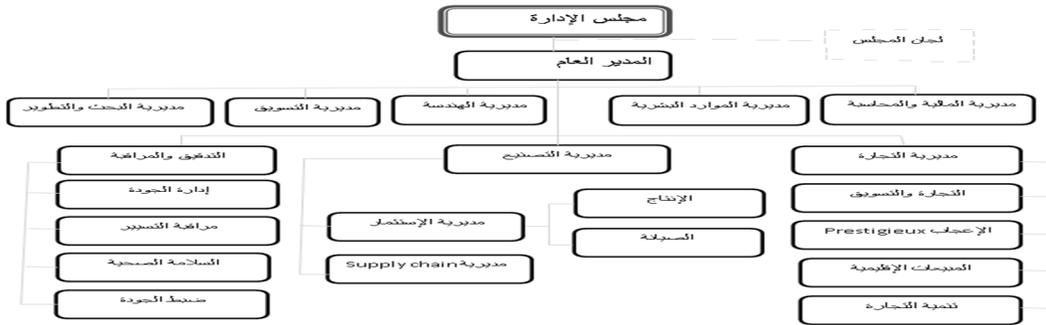
1. لمحة تاريخية عن المؤسسة

1.1 البطاقة الفنية للمؤسسة: أن.سي.أ. الروبية (NCA Rouiba) هي شركة جزائرية خاصة تأسست بموجب عقد مؤرخ في 08 أبريل 1966 في الجزائر العاصمة تحت اسم "شركة ذات مسؤولية محدودة ، جديد تعليب الجزائر" (S.A.R.L Nouvelle Consérverie Algérienne) تتواجد بالمنطقة الصناعية الروبية الجزائر العاصمة، بلغ رأس مالها في البداية إلى 300.000 دج مقسمة إلى 300 سهم، في مارس 2003 تحولت إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) برأسمال إجتماعي قدره 849.195.000 دج مقسم إلى 19 مساهمين.⁹

2.1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يوضحه الشكل التالي:

الشكل (2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

مجلس الإدارة:

منذ سنة 2003 تم الفصل بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، بناء على توصية من فرق الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حوكمة الشركات لمؤسسة التمويل الدولية (مجموعة البنك الدولي) . أما من حيث تكوين مجلس الإدارة، المؤسسة تتمتع بمجلس يتكون من ممثلين عن المساهمين والإدارة، إضافة إلى اثنين أعضاء مستقلين، واحد مسؤول والآخر مراقب، وكانت الأمانة العامة لمجلس المؤسسة تؤمن محامين مستقلين. وفيما يتعلق بسير عمل المجلس، فإنه يجتمع مرة في السنة على الأقل رسميا مع جدول أعمال مسبق.

اللجان التابعة لمجلس الإدارة:¹⁰

أشغال المؤسسة تطبق قواعد حوكمة الشركات التي تعزز التنمية وذلك من خلال لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة بحيث يتم استثمار كل منها بمهمة محددة وهي كالتالي:

– **اللجنة الإستراتيجية:** أنشأت اللجنة الإستراتيجية سنة 2005 حيث يجتمع الرئيس التنفيذي مرة كل شهر مع كبار المسؤولين التنفيذيين للمؤسسة وكذلك خبراء مستقلين عن اللجنة الاستراتيجية ويتم تسجيل عملية صنع القرار والمناقشات في محاضر الاجتماعات التي تشمل توصيات السياسات والمسؤوليات الرئيسية للجنة الإستراتيجية. ويرأس هذه اللجنة السيد Demontalivet. Jean-pierre* الذي يعمل مع مؤسسة أن.سي.أ. الروبية. حيث وضع استراتيجية تنموية لأكثر من 03 سنوات مع أكثر من 40 سنة من الخبرة في مجموعات مرموقة وعالمية مثل دانون وهنكل... سواء في الأسواق الناضجة في البلدان الناشئة.

– **لجنة التدقيق (المراجعة):** تأسست لجنة التدقيق في سنة 2010 من أجل السيطرة على وظيفة المراجعة الداخلية للمؤسسة والتفاعل مع مراجعي الحسابات الخارجيين للمؤسسة والمهمة الرئيسية للجنة التدقيق أنها تعمل على مراجعة الحسابات التشغيلية للتدفقات المادية والمالية ثم اعتماد التوصيات من قبل الإدارة. ويرأس هذه اللجنة السيد مهدي الغري "محاسب ومراجع الحسابات سابقا في Pricewaterhouse وهو عضو في مجلس إدارة المؤسسة أن.سي.أ. الروبية ومقاعد مجلس الإدارة يتكون من أربعة مؤسسات جزائرية خاصة. تم إنشاء لجان أخرى لمجلس الإدارة وهذه اللجان تتمثل في لجنة الترشيح، لجنة التعويضات، لجنة الأخلاقيات والبيئة والتنمية المستدامة.

3.1 توزيع العمال في المؤسسة

يتوزع العمال حسب الوظائف كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2) توزيع العمال

النسبة	عدد العمال	الوظيفة
12%	59	الإدارة
26%	125	التجارة، التسويق، والبحث والتطوير
62%	305	الهندسة، الإنتاج
100%	489	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة.

2. تصميم وتخطيط الدراسة

إن المنهجية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة من أجل الوفاء بمتطلبات العمل الميداني ستقتصر على دراسة واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية بعد إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية.

1.2 أسلوب جمع البيانات: تم الاعتماد على أسلوب الاستثمارات المعدة وفق ما تحتاج إليه للحصول على البيانات المطلوبة للقيام بالدراسة الحالية، حيث تم توزيع هذه الاستثمارات على مؤسسة الدراسة، وفق النموذج الذي تم تصميمه لهذا الغرض، حيث تم إرسال 150 استمارة، حصلنا على إثرها على 120 استمارة وإلغاء 10 استمارة، لعدم اكتمال المعلومات فيها أو لتناقض الإجابات الواردة في هذه الإستمارات، أما 20 إستمارة لم نحصل عليها. يحتوي الإستبيان على 20 سؤالاً منها 09 أسئلة خاصة بمعلومات عامة عن المؤسسة والبقية 11 سؤالاً خاص بواقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

2.2 معالجة وعرض نتائج الإستبيان

1.2.2 بالنسبة للسؤال الأول والمتعلق يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (3) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الأول

يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.		يفهم ويفحص المجلس الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.		
ourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
97,5	97,5	97,5	117	نعم
100,0	2,5	2,5	3	لا Valid
	100,0	10,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (3) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة يقوم بتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر وهذا ما توضحه النسبة 97.5%، التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" وبالتالي مجلس الإدارة قادر على خلق ميزة تنافسية، أما النسبة المتبقية 2.5%، تمثل عدد الإجابات بـ "لا"، بمعنى أن مجلس الإدارة لا يفهم ويفحص الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وهذا حسب المحاوين.

2.3.2 بالنسبة للسؤال الثاني: يفحص المجلس الموازنات السنوية المقدمة من قبل الادارة فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (4) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الثاني

يفحص المجلس الموازنات السنوية المقدمة من قبل الإدارة				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
100,0	100,0	100,0	120	نعم Valide
المصدر: نتائج برنامج SPSS		الشكل(4) يوضح تكرار الإجابات		

يتبين من الجدول والشكل أن مجلس الإدارة يراقب الموازنات السنوية المقدمة من قبل الإدارة من خلال نظام المراجعة الداخلية التي تقدم تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة، حيث كانت أغلبية الإجابات بـ "نعم" والتي بلغت نسبة 100%.

3.3.2 بالنسبة للسؤال الثالث: هل تتبنى المؤسسة نظام يشجع الممارسات الأخلاقية والشفافية؟ فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (5) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الثالث

هل تتبنى المؤسسة نظام يشجع الممارسات الأخلاقية والشفافية؟				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
100,0	100,0	100,0	120	نعم Valide
المصدر: نتائج برنامج SPSS		الشكل(5) يوضح تكرار الإجابات		

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تقوم بتشجيع الممارسات الأخلاقية المسؤولة والشفافة لحكومة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 100% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم".

4.3.2 بالنسبة للسؤال الرابع: آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (6) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الرابع

آليات تسوية الشكاوى أو الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
96,7	96,7	96,7	116	نعم
100,0	3,3	3,3	4	لا Valide
	100,0	100,0	120	Total

المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (6) يوضح تكرار الإجابات

نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تسن قوانين وتنظيمات من أجل تسوية الخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" أما النسبة 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ "لا" تظهر عكس ذلك.

5.3.2 بالنسبة للسؤال الخامس: مساهمة المؤسسة الاجتماعية فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (7) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الخامس

مساهمة المؤسسة الاجتماعية				
Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Effectifs	
96,7	96,7	96,7	116	نعم
100,0	3,3	3,3	4	لا Valide
	100,0	100,0	120	Total

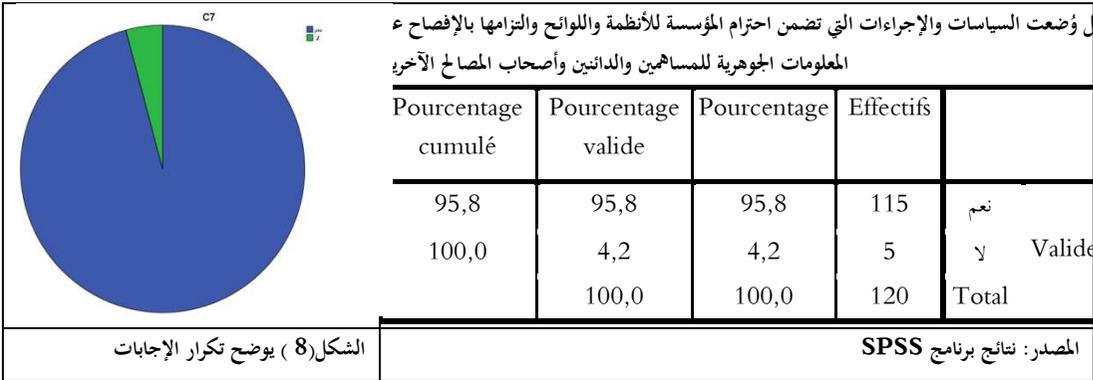
المصدر: نتائج برنامج SPSS

الشكل (7) يوضح تكرار الإجابات

تظهر نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تتبنى المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر من خصائص حوكمة الشركات وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ "لا" التي تظهر عكس ذلك.

6.3.2 بالنسبة للسؤال السادس: هل وُضعت السياسات والإجراءات التي تضمن احترام المؤسسة للأنظمة واللوائح والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

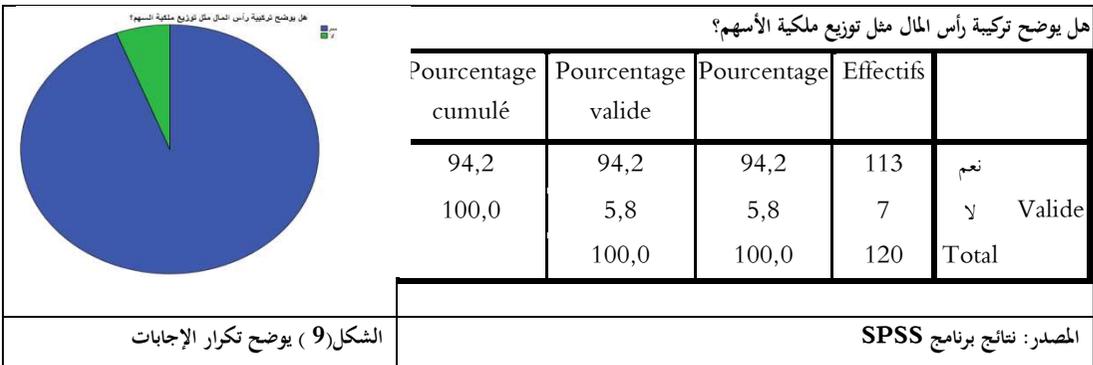
الجدول (8) يوضح تكرار الإجابات للسؤال السادس



نلاحظ من الجدول والشكل أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن الموضوعات الخاصة بالمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين وهذا ما تثبته النسبة 95.8% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" أما النسبة المتبقية 4.2% تمثل عدد الإجابات بـ "لا".

7.3.2 بالنسبة للسؤال السابع: هل يوضح تركيبة رأس المال مثل توزيع ملكية الأسهم؟ فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

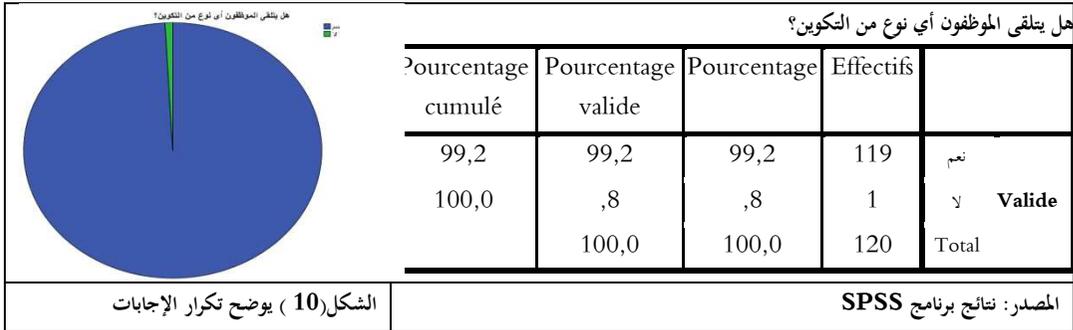
الجدول (9) يوضح تكرار الإجابات للسؤال السابع



تظهر نتائج الجدول والشكل أن المؤسسة تتوفر على نظام إفصاح قوي يساعدها على جذب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال لأن أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين هو حقهم في الحصول على معلومات عن هيكل الملكية في المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 94.2% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم" أما النسبة المتبقية 5.8% تمثل عدد الإجابات بـ "لا" تظهر عكس ذلك.

8.3.2 بالنسبة للسؤال الثامن: هل يتلقى الموظفون أي نوع من التكوين؟ فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

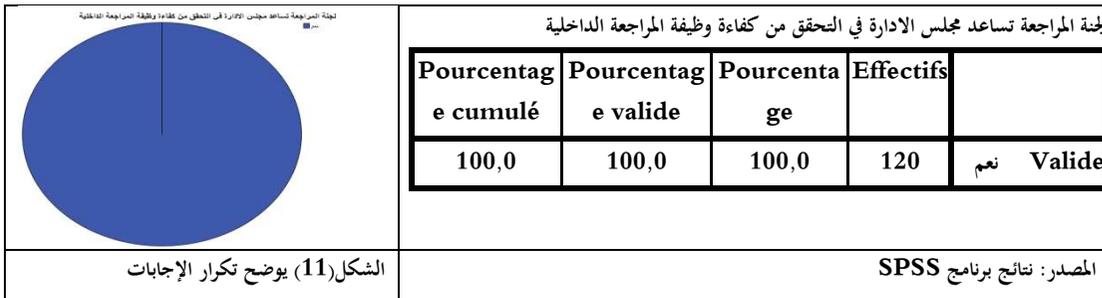
الجدول (10) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الثامن



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن المؤسسة تخصص مبالغ من أجل تكوين الموظفين خاصة بعد تغيير استراتيجيتها التي تعتمد على مبادئ حوكمة الشركات وهذا ما أثبتته النسبة 99.2%.

9.3.2 بالنسبة للسؤال التاسع: لجنة المراجعة تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

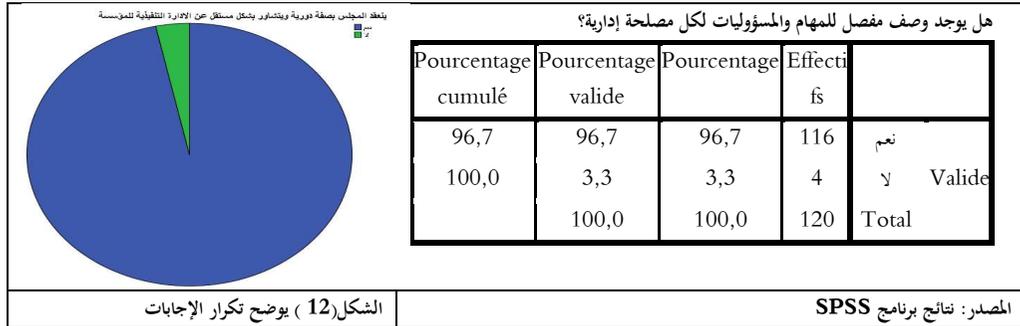
الجدول (11) يوضح تكرار الإجابات للسؤال التاسع



أظهرت نتائج الجدول والشكل فعالية لجنة المراجعة التي تساعد مجلس الإدارة في التحقق من كفاءة وظيفة المراجعة الداخلية فيما يتعلق بنواحي المحاسبة والمراجعة وهذا ما أثبتته النسبة 100% التي تمثل عدد الإجابات بـ "نعم".

10.3.2 بالنسبة للسؤال العاشر: هل يوجد وصف مفصل للمهام والمسؤوليات لكل مصلحة إدارية؟ فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

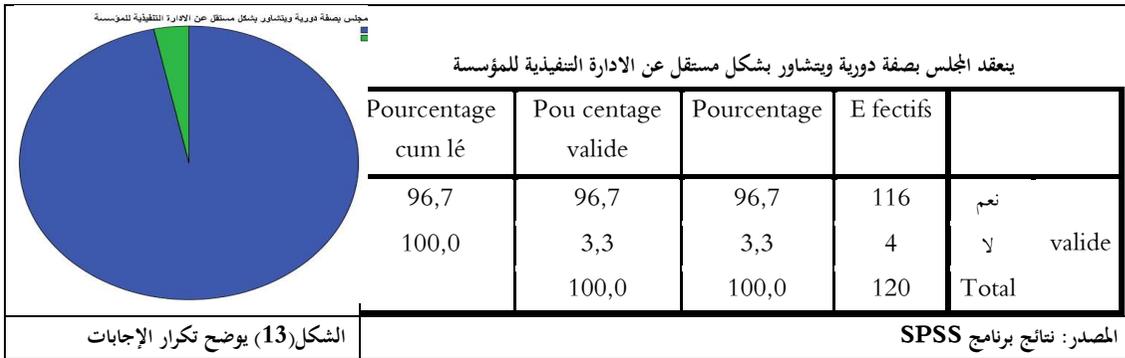
الجدول (12) يوضح تكرار الإجابات للسؤال العاشر



يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن مجلس الإدارة يقوم بالإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال إذ يقرر بوضوح وظائف ومسؤوليات مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% تمثل عدد الإجابات بـ"لا" التي تظهر عكس ذلك.

11.3.2 بالنسبة للسؤال الحادي عشر: ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

الجدول (13) يوضح تكرار الإجابات للسؤال الحادي عشر



يتبين من الجدول والشكل أعلاه أنه ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة وذلك من أجل أن تقوم اللجان التابعة لمجلس الإدارة بعرض النتائج والتحليلات والقرارات التي توصلت إليها على المجلس لكي يقوم بإتخاذ قرارات فيها وكذلك المراجعة والموافقة على محاضر الاجتماعات السابقة ويتبع ذلك تقري عن الوضع الحالي للمؤسسة وهذا ما تثبته النسبة 96.7% التي تمثل عدد الإجابات بـ"نعم" أما النسبة المتبقية 3.3% التي تمثل عدد الإجابات بـ"لا" تظهر عكس ما سبق.

الخلاصة:

تخضع البيئة التي تعمل بها المؤسسات الجزائرية للكثير من التغيرات التي تؤثر على عملها إما إيجاباً أو سلباً، خاصة في ظل بيئة تنافسية طغت عليها معالم العولمة المتسمة بالإنفتاح الكلي على الأسواق الدولية وغابت عليها وسائل الحماية، خاصة بعد إنشاء منطقة التبادل الحر في إطار الشراكة الأوروبيةمتوسطة. فالمؤسسات الجزائرية تسعى إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق التميز والنجاح في عملياتها وأنشطتها، وتعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز يضمن لها النمو والتموقع. ويظهر اهتمام الجزائر بتطبيق الحوكمة من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009، وفي سنة 2010 قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية (GOAL) بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" بالجزائر العاصمة. رغم الجهود المبذولة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لكنها تبقى ناقصة نتيجة المشاكل التي تواجهها فيما يخص الحوكمة سواء كانت عامة أو خاصة.

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- منذ إطلاق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، بادر عدد من شركات القطاع الخاص الجزائرية، بما فيها شركة أن.سي.أ.الروبية، بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي.
- تعزيز حوكمة الشركات من خلال تعيين السيد صلاح عثمان كـرئيس للمؤسسة والسيد سليم عثمان رئيس مجلس الإدارة والسيد محمد الصحيح عثمان في منصب الرئيس التنفيذي وإنشاء لجنة التدقيق ولجنة التعويضات
- اعتماد مدونة لقواعد الحكم الراشد و تقديم تقرير من الشركة إلى بورصة الجزائر.
- منذ سنة 2003 بدأت المؤسسة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين والعاملين والمستثمرين والعائلة، فإن أن.سي.أ.الروبية كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريراً سنوياً وبالتالي فهي تطبق مبدأ الإفصاح والشفافية.
- استطاعت المؤسسة أن تجذب استثمارات جديدة من خلال تطبيق الحوكمة مثل صندوق الإستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم "إفريقيا أنفست".
- النمو السريع للشركة نتيجة تنفيذها سياسة حوكمة رشيدة تركز على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيها العائلة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:

- ضرورة توفير العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ضرورة إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال.
- ضرورة تحقيق الشفافية والإفصاح اللازم وفي الوقت المناسب لأنها متطلبات رئيسية للحوكمة.

الهوامش

- 1- المادة 02(12 مارس 2006)، القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق ل 02/20/2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، ص 18.
- 2- المادة 11(12 مارس 2006)، الجريدة الرسمية، العدد 15، ص 19.
- 3 - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat(2009) code algérien de gouvernance d'entreprise, CARE , p 27.
- 4 - Idem.
- 5 - فضيل دليو(2003)، إتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، ص 40.
- 6 - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,Op.Cit, p 46.
- 7-Ibid,p 47.
- 8 - Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,Op.Cit, p 47.
- 9- وثائق المؤسسة.
- 10 - وثائق المؤسسة.
- * خبير في التعرف على منتجات المستهلك لمدة 07 سنوات و ينصح أساسا المؤسسة بإنتاج سلع استهلاكية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.
- قائمة المراجع**
- المادة 02، القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق ل 02/20/2006 والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، 12 مارس 2006.
- المادة 11، الجريدة الرسمية، العدد 15، 12 مارس 2006.
- دليو، فضيل، (2003)، إتصال المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، من نفس الصفحة.
- وثائق المؤسسة.
- Avec le soutien du ministere de la PME et de l'artisanat,(2009),code algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009, CARE .