

أثر القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات - دراسة تحليلية لشركة ان سي ا رويبة Nca Rouiba منذ نشأتها الى غاية 2019.

"The Impact of Strategic Decisions by the General Assembly of Shareholders and the Board of Directors on the Financial Performance of Companies"
"An Analytical Study on NCA ROUIBA Company from Its Creation to 2019"

ط.د عزوي أسامة¹، أ.د رفاع توفيق²

¹ جامعة الجزائر 3، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، azzaoui.oussama@univ-alger3.dz

² جامعة الجزائر 3، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، reffaa.toufik@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2023/05/27 تاريخ القبول: 2023/09/05 تاريخ النشر: 2023/09/15

ملخص:

تعتبر شركات المساهمة أحد أهم الأنواع وأكبر الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول لمجموعة من شركاء الذين يهدفون الى توظيف أموالهم مقابل الحصول على عائدات، حيث تمثل الجمعية العامة للمساهمين نقطة لقاء هؤلاء الشركاء ويدير هذا النوع من الشركات مجلس الإدارة، تهدف هذه الدراسة الى دراسة وتحليل القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة ومجلس الإدارة وأثرها على الأداء المالي من خلال الاعتماد على مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية وتوزيعات الأرباح.

توصلت الدراسة الى ان القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة تؤثر بشكل كبير على مستقبل الشركة وهذا ما ترجمه الأداء المالي لشركة *NcaRouiba*، حيث هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابي من خلال تطور أداء الشركة وتحقيقها لأهدافها ويمكن أن يكون التأثير سلبي متمثل في تعثر الشركة وتدهور الحالة المالية لها.

كلمات مفتاحية: الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة، القرارات المالية، القرارات الاستراتيجية، حوكمة الشركات، الأداء المالي.
 تصنيفات JEL: G39، G40، M12، M14.

Abstract:

Joint-stock companies are considered one of the most important types and largest companies whose capital is divided into equal value shares that are tradable among a group of partners aiming to invest their money in exchange for returns. The general assembly of shareholders serves as a meeting point for these partners, and this type of company is managed by a board of directors. This study aims to examine and analyze the strategic decisions of the general assembly and the board of directors and their impact on financial performance indicators and dividend distributions.

The study found that the strategic decisions of the general assembly of shareholders and the board of directors have a significant impact on the future of the company, as reflected in the financial performance of NcaRouiba Company. This impact can be positive through the company's performance improvement and achievement of its objectives, or it can be negative, resulting in the company's failure and deterioration of its financial condition.

Keywords: The General Assembly of Shareholders, the Board of Directors, financial decisions, strategic decisions, corporate governance, financial performance.

1. مقدمة :

تأثر الطبيعة القانونية للشركة على طبيعة حوكمتها، وطبيعة الحوكمة وفعاليتها تتحدد من طبيعة الإدارة وطبيعة متخذ القرار، ومتخذ القرار بصفته يختلف من شركة لأخرى وهذا حسب الشكل القانوني لها، إذ تعتبر شركات ذات الأسهم أحد أهم الأنواع وأكبر الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول لمجموعة من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر مساهمتهم والذين يهدفون الى توظيف أموالهم مقابل الحصول على عائدات مستمرة مقابل هذا التوظيف، حيث تمثل الجمعية العامة للمساهمين نقطة لقاء هؤلاء الشركاء ويدير هذا النوع من الشركات مجلس الإدارة الذي يعتبر أحد الآليات التي تربط بين المساهمين أو الملاك والإدارة التنفيذية في الشركة، كما تعمل كل من الجمعية العامة للمساهمين مع مجلس الإدارة على تحديد المسار الاستراتيجي المالي وتسيير الشركة من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية و المالية للشركة من أجل تحقيق أهداف المساهمين في خلق الثروة و الرفع من قيمة الشركة وتحقيق أهداف الشركة بتحسين أدائها واستمراريتها، من خلال ما سبق يقودنا الحديث الى طرح إشكالية الرئيسية التالية:

كيف يمكن أن تؤثر القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة على أداء الشركات في الجزائر؟

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالجمعية العامة للمساهمين وماهية أنواعها؟
- ما هو مجلس الإدارة وكيف يتم تعيين أعضائه حسب التشريع الجزائري؟
- فيما يمثل دور أعضاء مجلس الادارة في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة وأهدافها؟

أهمية وأهداف الورقة البحثية:

تتجلى أهمية الدراسة كونها تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولا كبيرا على الساحة الاقتصادية العالمية، ونتيجة المشاكل المالية للعديد من المؤسسات لسوء التسيير لها يتبين لنا مدى أهمية دراسة دور الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة في الحوكمة واتخاذ القرارات وتحديد المسار الاستراتيجي المالي وتسيير الشركة والخروج بأهم العوامل التي تعمل على تحسين الأداء المالي لها، كما تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة وتحليل القرارات الاستراتيجية للجمعية العامة ومجلس الإدارة لشركة NcaRouiba وأثرها على الأداء المالي.

منهج الدراسة:

المنهج الذي يمكن أن يتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري عند عرض أسس التنظيم الإداري لشركات المساهمة في الجزائر، أما الجانب التطبيقي عند دراسة تأثير ودور الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية ومدى تأثير هذه القرارات على الأداء الشركات.

الدراسات السابقة:

- مقال لسمية طعابة، مقدم عبرات، دراسة قدمت سنة 2019 في مجلة الدراسات المجلد 16، العدد 01، جامعة الأغواط بالجزائر، تحت عنوان دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة

شركة أليانس للتأمينات، الهدف من الدراسة كان حول ابراز دور مجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ومدى مساهمته في تحسين الأداء المالي إضافة الى تقييم مدى فعاليته بالتركيز على شركة أليانس للتأمينات، توصلت الدراسة الى أن مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات تتوفر فيه الكثير من متطلبات فعالية مجلس سواء من حيث الاستقلالية أو كفاءة أعضائه ووجود ثلاث لجان تابعة للمجلس لدعمه في أداء وظائفه إضافة إلى مهارة و خبرة رئيس مجلس إدارة ينعكس إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة.

● مقال ل بوسنة حمزة، دراسة قدمت سنة 2018 في مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 02، العدد 02، جامعة أم البواقي، بعنوان أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات الفرنسية المدرجة بمؤشر CAC 40 خلال الفترة 2015-2017، الهدف من الدراسة هو اختبار مدى وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات الفرنسية المدرجة بمؤشر CAC 40 حيث اشتملت الخصائص : استقلالية مجلس الإدارة، عدد اجتماعاته، ازدواجية مناصب المدير التنفيذي و رئيس مجلس الإدارة حيث تم قياس أداء الشركة بالاعتماد على معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، خلصت الدراسة إلى أن نسبة المديرين المستقلين و ازدواجية منصب المدير التنفيذي كان لهما تأثير سلبي على الأداء المالي، و هو ما يتوافق مع نظرية الوكالة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية سالبة بين عدد اجتماعات مجلس الإدارة وأداء الشركات الفرنسية .

● مقال ل مجيلخليفة، رواجي عبد الناصر، دراسة قدمت سنة 2016 في مجلة المعارف، العدد 21، بالبوية الجزائر، بعنوان أثر الدور الحكومي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات- دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية، الهدف من الدراسة كان تبيان أثر خصائص مجلس الإدارة على الاداء المالي، خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد أي أثر ذي دلالة معنوية بخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات محل الدراسة مما يثبت أن الأداء المالي لهذه الشركات يتأثر بعوامل أخرى أكثر من تأثره بخصائص مجلس الإدارة، ومن خصائص مجالس الإدارة للشركات محل الدراسة بروز تجذر المسيرين و احتكارهم لعملية اتخاذ القرار مما يلغي دور بقية الأعضاء و يجعل الأداء المالي لا يتأثر بخصائص مجلس الإدارة.

2. الجمعية العامة بشركات المساهمة

المساهمون هم أصحاب الشركة وملاكها، ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم من خلال جمعية للمساهمين وهي الممثل الرسمي للمساهمين والهيئة التي يمكنهم من خلالها ممارسة سلطتهم على إدارة الشركة وممارسة دورهم في حوكمة الشركة، تتخذ القرارات في الجمعية العامة للمساهمين من خلال عملية التصويت بأخذ أغلبية الأصوات بحسب نسب الملكية، ويدخل في دائرة اختصاص الجمعية جميع القرارات المتعلقة بمجلس الإدارة وتلك المتعلقة بمحافظي الحسابات والقرارات المتعلقة بالجوانب المالية كزيادة وتخفيض رأسمال والإدماج والانفصال وحل الشركة وتحويلها إلى شكل آخر، كل هذه القرارات تكون متخذ جماعيا من طرف المساهمين وفقا للكيفيات المحددة في القانون الأساسي للشركة وعن طريق التصويت.

أ. أنواع الجمعيات العامة للمساهمين:

يقسم المشرع الجزائري الجمعية العامة للمساهمين الى ثلاثة أقسام وهذا وفقا لوقت انعقادها ومهامها وهي كالتالي :

• الجمعية العامة التأسيسية:

تعتبر المسؤولة عن تأسيس الشركة إذ في ظلها يجتمع المساهمون المؤسسون للشركة لوضع القانون الأساسي للشركة والمصادقة عليه، وتحديد المساهمات والحصص النقدية والعينية المتفق عليها وكيفية دفعها من طرف كل مساهم، وتعيين أعضاء مجلس الإدارة ومحافظي الحسابات. (العابد، 2022، صفحة 147)

• الجمعية العامة العادية :

تشكل الجمعية العامة العادية من المساهمين ومن يمثلهم، تجتمع على الأقل مرة واحدة في السنة ويكون ذلك خلال الستة أشهر التي تسبق غلق السنة المالية، كما ينبغي أن يعقد اجتماع مجلس الإدارة قبل انعقادها بثلاثين يوما من أجل تسليم الوثائق الضرورية حول المواضيع المتعلقة بجدول الأعمال، ليتم الاطلاع عليها من قبل المساهمين، ليكونوا على علم ودراية بمجريات الشركة. ومن شروط انعقاد الجمعية العامة يستلزم حضور عدد من المساهمين يشكلون على الأقل ربع (1/4) الملكية في رأس مال الشركة وفي حال عدم اكتمال النصاب يلغى الاجتماع وتتم الدعوة لعقد اجتماع ثان لا تحدد فيه نسبة للنصاب (الجريدة الرسمية الجزائرية ، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المواد من 675 الى 681، 1993، الصفحات 23-25).

تكون الجمعية العامة العادية مسؤولة عن المصادقة على التقارير المالية وأهداف الاستدامة للشركة وقرار توزيع الأرباح والموافقة على استراتيجية الشركة وأهدافها وأهم العقود التي يتم إبرامها من طرف الشركة إضافة الى تعيين أو تغيير أعضاء مجلس الإدارة ومندوبي ومحافظي الحسابات وتحديد التعويضات والمكافآت الخاصة بهم.

• الجمعية العامة غير العادية:

تعتبر المسؤولة عن قرارات زيادة راس المال او تخفيضه وبعض القرارات الأخرى كتغيير القانون الاساسي للشركة وأيضا قرار حل الشركة أو تمديد عمر الشركة، كما يقع في دائرة سلطتها القرارات المتعلقة بالاندماج أو الموافقة على قرارات العروض العامة للشراء OPA والعروض العامة للبيع OPV (العابد، 2022، صفحة 148).

ب. حقوق المساهمون في الجمعية العامة:

للمساهمين أو عبر من يمثلهم مجموعة من الحقوق تتمثل في الحقوق المالية والحقوق الغير مالية وهي كالتالي:

أ. الحقوق المالية: وهي التي تتعلق بالقضايا المالية مثل:

- الحق في التصرف في السهم، أي الحق في التنازل عنه سواء عن طريق التسليم أو عن طريق التحويل؛
- الحق في الحصول على نصيبه من الأرباح عند توزيعها وفق امتلاكه للأسهم؛

- الحق في الاكتتاب في الأسهم الجديدة التي يتم إصدارها من طرف الشركة؛
- الحق في الحصول على باقي التصفية بعد سداد كل الديون عند إفلاس الشركة.

ب. الحقوق غير المالية: وتشمل :

- الحق في الاطلاع على وثائق الشركة ووضعها المالي
- الحق في المشاركة في الجمعية العامة للمساهمين
- الحق في التصويت

3. مجلس الإدارة في شركات المساهمة

الشركة هي شخصية اعتبارية، لا يمكن أن تعمل بكفاءة وتؤدي واجباتها، ومسؤولياتها اتجاه المساهمين إلا من خلال أشخاص طبيعيين يمثلونها، هؤلاء الممثلون هم أعضاء مجلس الإدارة.

أ. تشكيلة أعضاء مجلس الإدارة حسب التشريع الجزائري:

حسب القانون التجاري الجزائري هناك بعض القواعد والشروط التي تتعلق بالعضوية والمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مجلس الإدارة متمثلة في المواد (الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المواد من 610 الى 641، 1993، الصفحات 17-12) وفيما يلي شرح مختصر لأهم ما جاءت به هذه المواد:

- يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة للمساهمين عن طريق الانتخاب، حيث يتكون المجلس من ثلاثة (3) أعضاء على الأقل إلى اثني عشر (12) عضوا على الأكثر، سواء من الأشخاص الطبيعية أو المعنوية.
- في حالة دمج الشركات يمكن أن يصل عدد الأعضاء الى أربع وعشرون (24) عضوا، كما لا يجوز أن يكون العضو المختار في مجلس الإدارة قائما بالإدارة في نفس الوقت لأكثر من خمس مجالس إدارة شركات مساهمة في الجزائر.
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة في أن يكونوا من ضمن الشركاء أي المساهمين إضافة الى ألا يجب على أعضاء مجلس الإدارة مجتمعين أن تقل ملكيتهم في رأس مال الشركة عن 20% .
- تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست (6) سنوات، ويجوز إعادة انتخاب نفس الأعضاء أو بعضهم أو عزلهم من طرف الجمعية العامة في أي وقت انعقادها.
- تجدر الإشارة إلى أن مداوات مجلس الإدارة لا تصح إلا إذا حضر نصف عدد الأعضاء على الأقل، على أن تؤخذ القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين، ما لم ينص القانون الأساسي على أكثر، ويرجح صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات ما لم ينص القانون الأساسي على خلاف ذلك.

ب. رئيس مجلس الإدارة:

يرأس مجلس الإدارة في شركة المساهمة شخص يسمى الرئيس يتولى الإدارة الفعلية والتسييرية للشركة إذ لا بد أن يكون شخصا طبيعيا وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم به والصلاحيات الممنوحة له، هذا الأخير يتم انتخابه من طرف أعضاء مجلس الإدارة ويمكن عزله في أي وقت، ويمكن أن تنتهي مهامه بطريقة غير مباشرة من طرف الجمعية العامة العادية، فهي تتمتع بسلطة عزل أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت حتى قبل انتهاء ولايتهم ودون تبرير ذلك (بدي فاطمة، 2019، الصفحات 55-56).

ت. انواع أعضاء مجلس الإدارة:

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الأعضاء في مجلس الإدارة وهم: (سليمان، 2008، الصفحات 36-38)

- **عضو مجلس الإدارة التنفيذي:** هو العضو الذي يمارس الإدارة بشكل يومي ومن أمثله المدير التنفيذي للشركة أو العضو المنتدب، المدير المالي...؛
- **عضو مجلس الإدارة غير التنفيذي:** وهو العضو الذي لا يمارس الإدارة بشكل يومي ولا يتقاضى مكافأة شهرية أو سنوية ثابتة، سوى المكافأة بصفته عضو مجلس إدارة، أو عضواً في إحدى لجان المجلس؛
- **عضو مجلس الإدارة المستقل:** هو عضو مجلس إدارة غير تنفيذي يتمتع بالاستقلال التام في مركزه وقراراته ولا يكون واقعاً تحت تأثير أي عامل يمكن أن يحد من قدرته على النظر في أمور الشركة ومناقشتها، واتخاذ قرار بشأنها بتجرد وموضوعية، بناء على الحقائق فقط.

4. دور أعضاء مجلس الإدارة في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة وأهدافها :

تعتبر عملية قيام مجلس الإدارة بوضع استراتيجية واهداف الشركة من أهم المسؤوليات التي يجب على المجلس القيام بها، حيث ركزت العديد من مبادئ الحوكمة على أهمية الدور الذي يلعبه المجلس في تلك العملية نظرا لتأثيرها المباشر على قيمة الشركة في الأجل القصير والطويل، ويعتبر قيام المجلس بهذا دور من أهم العوامل التي يمكن على أساسها تقييم فعاليته.

على العموم ان طريقة عمل أعضاء مجلس الإدارة في إعداد الاستراتيجية الخاصة بالشركة وإدارة المخاطر وإدارة الكفاءات ومراجعة الحسابات من الناحية العملية تطرح إشكالات عديدة، فالقيام بهذه المهام يتطلب الاطلاع على التقارير المقدمة من طرف مختلف الجهات (المدرء التنفيذيين ومراجعي الحسابات ...) ولكن هذه التقارير في الحقيقة يمكن اعتبارها أحد مصادر المعلومات الثانوية، التي يتعين على عضو مجلس الإدارة عدم الاكتفاء بها، بل يتعين عليه جمع معلومات إضافية من مصادر أخرى ليشكل بناء على ذلك رؤيته الخاصة حول وضع الشركة الداخلي والخارجي ليبنى قراره حول المواضيع التي تطرح للنقاش أو يبادر هو بطرحها للنقاش في اجتماعات مجلس الإدارة (سليمان، 2008، الصفحات 58-59)

وينتج عن قيام كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بهذه العملية تعدد واختلاف في الآراء، ومعنى آخر من الممكن في اجتماعات مجلس الإدارة بخصوص وضع استراتيجية الشركة وجود العديد من الخيارات الاستراتيجية التي سيتم مناقشتها بشكل موضوعي وبناء على معلومات واضحة ودقيقة مبنية على دراسات وملاحظات ميدانية خاصة. (العابد، 2022، صفحة 134)

5. دراسة حالة لتأثير قرارات الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة على أداء الشركة ان سي أروبية NcaRouiba

ان سي أروبية NcaRouiba هي شركة جزائرية عائلية متخصصة في إنتاج وتوزيع المشروبات وعصائر الفاكهة، تأسست سنة 1966 من طرف عائلة عثمانى، في بدايتها كانت شركة ذات مسؤولية محدودة انشأت تحت اسم " Sarl Nouvelle Conserverie Algérienne"، بلغ راس مال الشركة عند انشائها بـ 300 000 دج، تم انشاء الشركة من طرف شخصين:

- السيد صالح عثمانى وهو شريك مؤسس بنسبة 83 % من راس مال الشركة
- السيد محمد سعيد عثمانى والد السيد صلاح عثمانى بحصة قدرها 17 % من راس مال الشركة

البعض من نشاطات التي تمارسها الشركة:

- إنتاج الحليب ومنتجات الألبان، إنتاج المياه المعدنية، مصنع تعليب الفاكهة والخضروات، تصنيع لحوم الدواجن المعلبة، تصنيع منتجات أغذية الأعلاف الحيوانية، إنتاج والبيع بالجملة المشروبات غير الكحولية.

أ. عرض لأهم القرارات الاستراتيجية التي قامت بها الإدارة العليا NCA ROUIBA:

يمكن تقسيم أهم القرارات المتخذة في شكل مرحلتين عاشتهما الشركة:

🚩 المرحلة الأولى: بداية من سنة 1966 تاريخ إنشاء الشركة الى غاية 2013 وقبل دخول الشركة الى البورصة

- تم إنشاء شركة ان سي أروبية سنة 1966 من قبل عائلة عثمانى بين أب وابنه براس مال مقدر بـ 300 000 دج جزائري وكانت تسمى " Sarl Nouvelle Conserverie Algérienne"، تعمل على صناعة المنتجات الغذائية، بعدها بسنوات تم دخول ورثة محمد السعيد عثمانى وخلفائه في الشركة باعتباره أحد المؤسسين عن طريق منحهم حصص في الشركة بنسب مختلفة، وخلال الفترة (1984- 1989) قامت الشركة بدخول نشاط استثماري جديد والبدء في انتاج المشروبات القائمة على الفاكهة واقتناء معدات اللازمة للإنتاج والتعليق؛
- في سنة 2003 ومن بين أهم القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا تغيير الشكل القانوني للشركة من شركة ذات مسؤولية محدودة الى شركة ذات أسهم براس مال مشكل من عدد أسهم مقدر بـ 109 472 سهم بقيمة اسمية بقيمة 1000 دج للسهم الواحد، إضافة الى انشاء مجلس إدارة مكون من 6 ستة أعضاء كلهم من عائلة واحدة وانتقل السيد صالح عثمانى من بعدما كان مسير شركة الى رئيس مجلس الإدارة بعد تحول الشكل القانوني لها؛
- في سنة 2004 من بين قرارات مجلس الادارة الدخول في نشاط استثماري جديد والمتمثل في إنتاج الحليب UHT وفي سنة (2005-2006) عرفت الشركة دخول شريك جديد المتمثل في شركة AFRICA INVEST يصاحب دخول هذا

الشريك إنشاء لجنة استراتيجية تقوم على إدخال التكنولوجيا في وسائل الإنتاج أي الجانب التشغيلي من اجل الارتقاء بالصناعة؛

- ومن بين القرارات المتخذة لمجلس الإدارة في سنة 2006 وقف نشاط الحليب الذي تم اعتماده سنة 2004 بسبب الارتفاع الحاد في أسعار مسحوق الحليب واستمرار النشاط صناعة المنتجات الغذائية المصبرات التي لم تصبح استراتيجية الشركة والاهتمام بالعصائر والمشروبات؛
 - في سنة (2008-2009) من بين استراتيجيات مجلس الإدارة الاهتمام بالجانب التسويقي فتم البدء في تنفيذ خطة عمل التسويق من خلال تغيير اسم الشركة من الاسم السابق Sarl Nouvelle Conserverie Algérienne الى الاسم الحالي وأصبح اسمها بما يعرف اليوم Nca-Rouiba وتحديث شعار العلامة التجارية إضافة الى تنشيط خط الإنتاج بإطلاق مشروع جديد تحت اسم الفاكهة المختلطة وتسويقها في عبوات بلاستيكية جديدة؛
 - في سنة 2010 تم وضع الصيغة النهائية لخطة العمل المعتمدة في سنة 2008، والتي ضاعفت رقم الأعمال بين (2008-2010) مع وضع خطة عمل ثانية من اجل الارتقاء الصناعي والتجاري وتعزيز منهج التوزيع من خلال دراسة إمكانية تنمية الصادرات إلى بلدان المغرب العربي مع دراسة قرار تقديم الشركة إلى بورصة الجزائر؛
 - خلال الفترة (2011-2012) ومن بين أهم القرارات مجلس الإدارة تم تخفيض القيمة الاسمية للسهم الواحد من 1000 دج الى 100 دج مع ضرب عدد الأسهم في 100، كما تم تعزيز مبادئ حوكمة الشركات والياتها من خلال إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات ولجنة المكافآت تمهيدا للدخول في البورصة؛
 - في سنة 2011 بعد اجتماع الجمعية العامة العادية تم التصويت على تغيير رئيس مجلس الإدارة من السيد صالح عثمانى الى الرئيس الجديد السيد سليم عثمانى مع تعيين السيد محمد صحي عثمانى كمدير عام جديد؛
 - وفي سنة 2013 تمت الموافقة على طرح الإكتتاب العام للأسهم OPV من اجل دخول الشركة الى عالم البورصة (تقرير Notice d'Information، الموقع الرسمي للجنة التنظيم والإشراف على عمليات البورصة COSOB، 2013).
- 🚩 المرحلة الثانية بداية من سنة 2013 الى غاية سنة 2019 أي خلال الفترة التي كانت فيها الشركة موجودة في البورصة

• عرض الاككتاب العام للبيع الأسهم OPV - Offre Publique de Vente :-

يمكن استخدام عرض الاككتاب العام لبيع الأسهم في حالة خصخصة شركة حكومية، أو في حالة إدراج شركة خاصة في البورصة لأول مرة وتمثل العملية في تقديم عدد معين من الأسهم للجمهور بسعر محدد وفي ظل شروط محددة وبعرض سعر ثابت ثم يقوم السوق بعد ذلك بتداول السهم وبتحديد سعره، تتيح هذه العملية إمكانية زيادة راس مال الشركة.

تم تحديد إدراج شركة NcaRouiba في البورصة من قبل مجلس إدارة مع الجمعية العامة للشركة سنة 2011، كما تمت الموافقة على القرار التمهيدي من قبل مساهمي NcaRouiba المجتمعين في الاجتماع الجمعية العامة العادية والغير عادية لسنة 2012 والذين وافقوا على الامتثال للقوانين والشروط الأساسية الخاصة بالبورصة.

إن الهدف الرئيسي من دخول البورصة هو فتح قناة دائمة لزيادة رأس المال تسمح للشركة بتكثيف بدائل التمويل مع طموحاتها واستراتيجياتها مع اتاحة المزيد من السيولة وتسهيل دخول وخروج المستثمرين بشكل أكبر، كما أن شركة NcaRouiba بهذا القرار فهي تؤكد على التزامها في عملية تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تعزز أدائها واستدامتها.

• خصائص عملية عرض الاكتتاب العام للبيع الأسهم OPV - Offre Publique de Vente:

تتكون الصفقة في عرض بسعر ثابت لـ 2 122 988 سهم عادي من قبل المساهمين الحاليين والتي تمثل 25% من رأس المال الشركة لسنة 2012 عند احتساب قيمة 100 دج للسهم؛ قامت الشركة بطرح أسهم عادية في السوق بسعر ثابت يبلغ 400 دج، مع ميزة مقدمة لموظفي الشركة وذلك باحتساب سعر السهم بقيمة 380 دج؛ كما يعطي كل سهم حقا في الأرباح بالإضافة إلى انه يعطي الحق في التصويت والتمثيل في الاجتماعات العامة وفقا للقانون والنظام الأساسي.

• اهم أحداث التي حصلت خلال الفترة (2013-2019):

- في سنة 2013 قامت الشركة بالموافقة على الدخول الى بورصة الجزائر؛
- وفي سنة 2014 قامت الشركة باستثمار توسعي من خلال مضاعفة وحدات الإنتاج وزيادة مساحة عمل المصنع الى ضعف حجمها مقارنة بسنة 2013 واقتناء الات وجديدة؛
- في سنة 2015 قامت الشركة بتحقيق قدرة إنتاجية تفوق قدرة سنة 2014 بارتفاع 8 % كما ان الشركة قد حققت زيادة في قدرتها على تصدير منتجاتها الى الخارج بنسبة أكثر 173 %؛
- في سنة 2017 قامت الشركة باقتناء وحدات إنتاج جديدة من أجل مضاعفة الإنتاج وزيادة القدرة الإنتاجية مرة أخرى؛
- 2019 افلاس أهم زبون لدي الشركة وتدهور الحالة المالية للشركة.

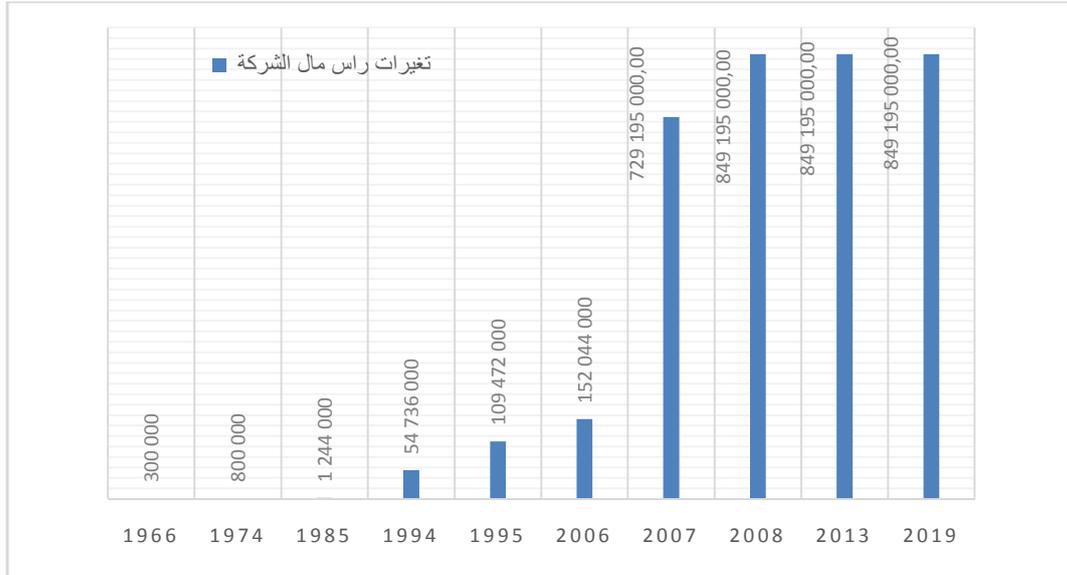
واجهت الشركة في المرحلة الأخيرة فترة مالية صعبة جدا والتي هددت مستقبلها خاصة في استمرار نشاطها ومواصلة عملياتها الإنتاجية وهذا بداية من سنة 2014 حيث كان مستوى المديونية الشركة ارتفع بشكل غير عادي حتى فقدت الشركة استقلاليتها المالية لمدة سنوات الى غاية سنة 2019 اين أصبحت الأموال الخاصة بالشركة سالبة بمقدار 539.8 مليون دينار وأصبحت الديون الصافية للشركة مقدرة بـ 4891 مليار دينار إضافة الى ذلك الديون القصيرة الأجل في هذه الفترة والتي مثلت نسبة 78% من ديون الشركة. (تقرير Notice d'Information، الموقع الرسمي للجنة التنظيم والإشراف على عمليات البورصة COSOB، 2019).

ب. عرض البعض من أهم المؤشرات المالية الخاصة NcaRouiba:

- تطورات راس مال الشركة:

خلال الفترة الممتدة من 1966 الى 2019 عرفت الشركة انتقال حصص أسهم راس المال بين ملاك الشركة وافراد عائلة عثماني بشكل متكرر، مع زيادات متكررة لراس مال الشركة وهذه الزيادة موضحة في الشكل رقم 1 كالتالي:

الشكل رقم (1): تطورات راس مال شركة NcaRouiba خلال الفترة 1966 الى 2019



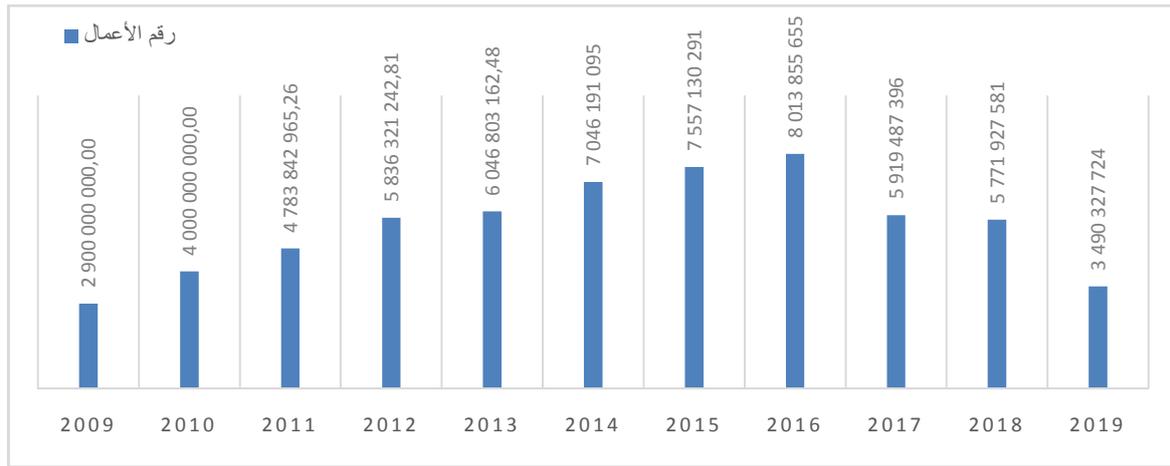
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير الشركة وموقع سجلكم ل CNRC.

عرف راس مال الشركة زيادة بشكل دوري وفي كل مرة حيث كانت هذه الزيادة من طرف عائلة عثماني حتى الى غاية سنة 2005 اين تم دخول شريك جديد بمساهمات جديدة AFRICA INVEST LTD وقد ر عندها راس المال ب 152 044 000 دج في سنة 2006 وزيادة أخرى الى 195 987 000 دج في سنة 2007 من طرف نفس المساهم الجديد، و خلال نفس السنة قامت عائلة عثماني بضخ نسبة معتبرة أخرى من اجل الحفاظ على الأغلبية في حصص أسهم الشركة اضافة الى إعادة تقييم القيمة الحقيقية لأراضي الشركة نسبة لقانون المالية سنة 2007 التي سمحت بزيادة راس مال الشركة الى 729 195 000 دج في نهاية 2007، و في سنة 2008 استقر راس المال الشركة عند 849 195 000 دج الى غاية 2019.

• تطورات رقم أعمال الشركة:

خلال الفترة 2009 و 2019 تطور رقم أعمال الشركة بشكل جيد حيث حققت الشركة أفضل مبيعات سنة 2016 وادني قيمة لها سنة 2019، الشكل رقم 2 يوضح تطورات رقم الاعمال كالتالي:

الشكل رقم (2): تطورات رقم أعمال الشركة خلال الفترة 2009 الى غاية 2019:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الشركة مستخرجة من موقع سجلكم ل CNRC

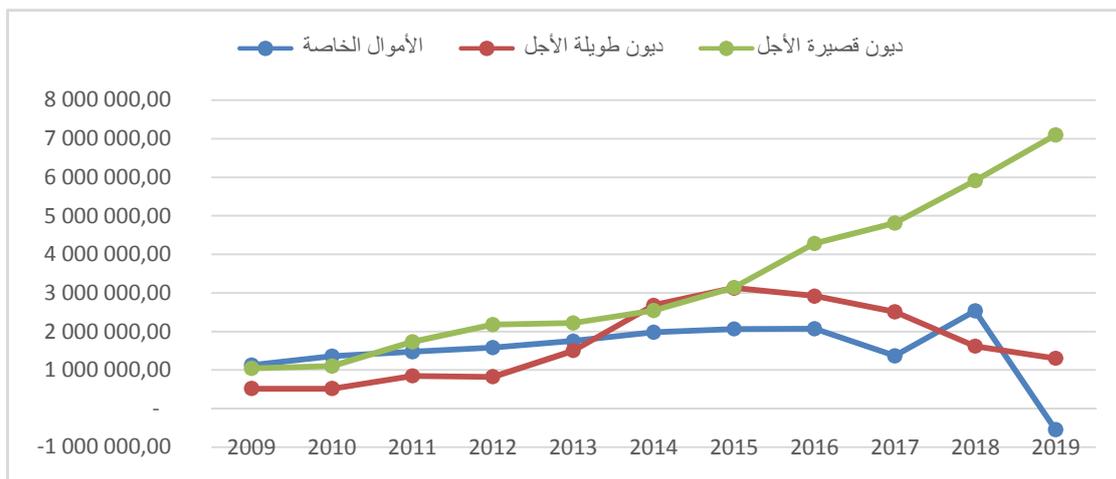
نلاحظ من خلال الشكل رقم (2) ان رقم اعمال الشركة كان في تصاعد من سنة 2009 الى غاية 2016 حيث وصل الى ذروته وقدر بـ 8 013 855.66 دج بسبب نجاح الخطة التسويقية القائمة على تصدير المنتجات الى الخارج عبر كامل تراب المغرب العربي ومن ثم بدءا يتراجع رقم الاعمال الأدني قيمة له في سنة 2019 حيث قدر بـ 3 490 327.72 دج بسبب افلاس اهم زبون تتعامل معه الشركة الذي أحدث لها خلط في الحسابات وازمة مالية خانقة خاصة مع الوضعية المالية الغير جيدة للشركة خاصة من ناحية الاستقلالية.

• تطورات استقلالية الشركة:

يتم تقييم الاستقلالية المالية للشركة بالاعتماد على حجم الأموال الخاصة مقارنة مع حجم ديون الشركة والتي تمثل بما يعرف بالهيكل المالي للشركة، يمثل الشكل رقم (3) تطورات استقلالية الشركة خلال الفترة 2009 و2019:

الشكل رقم (3): تطورات استقلالية الشركة خلال الفترة 2009-2019

ألف دج	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CP	1 127	1 365	1 477	1 585	1 755	1 981	2 068	2 072	1 369	2 536	- 540
DLT	523	521	851	829	1 507	2 682	3 131	2 923	2 514	1 621	1 307
DCT	1 046	1 107	1 732	2 181	2 221	2 546	3 141	4 286	4 812	5 913	7 099



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الشركة مستخرجة من CNRC

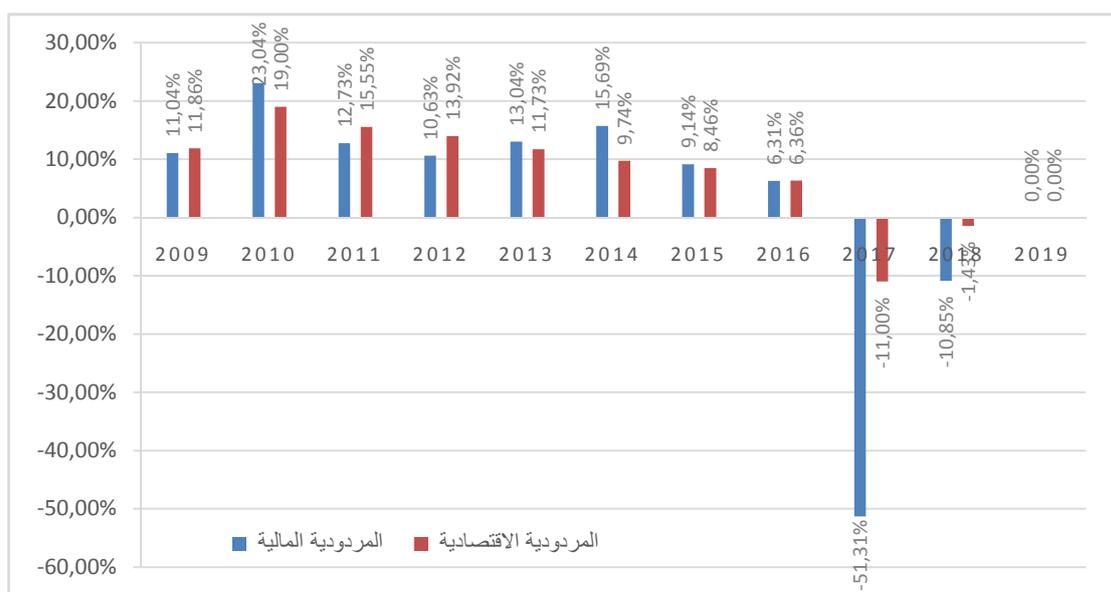
من خلال الشكل (3) نلاحظ انه خلال سنوات الأولى 2009 و 2010 كانت الأموال الخاصة تفوق كل من الديون طويلة و قصيرة الاجل اين كانت الشركة لها استقلاليتها المالية تامة ولكن بداية من سنة 2011 نلاحظ بان الديون قصيرة الاجل فاقت حجم و قيمة الأموال الخاصة خاصة بداية سنة 2014 اين الشركة فقدت استقلاليتها المالية بشكل كلي اين أصبحت كل من الديون طويلة و قصيرة الاجل كليهما يفوق حجم الأموال الخاصة حتى الى غاية 2019 حيث خلال هذه الفترة الشركة كانت تعتمد على الديون من اجل تمويل استثماراتها و تمويل نشاطاتها في دورة الاستغلال، وفي سنة 2019 سجلت الشركة قيمة سالبة في الأموال الخاصة بقيمة (539 761.20- دج) مع ارتفاع كبير في الديون خاصة قصيرة الاجل و التي قدره بـ (7 099 098.34 دج).

• تطورات مردودية شركة:

تعتبر المردودية المالية والمردودية الاقتصادية من أهم المعايير التي يتم تقييم بها الشركات، فالمردودية المالية تعبر عن مردودية الأموال الخاصة أو مردودية المساهمين أما المردودية الاقتصادية فهي تمثل مردودية أصول الشركة ككل، يمثل الشكل رقم (4) تطورات المردودية المالية والاقتصادية للشركة خلال الفترة 2009 الى غاية 2019.

الشكل رقم (4): تطور المردودية المالية والاقتصادية للشركة خلال الفترة 2009 الى غاية 2019

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RF	11.04%	23.04%	12.73%	10.63%	13.04%	15.69%	9.14%	6.31%	-51.31%	-10.85%	0.00%
RE	11.86%	19.00%	15.55%	13.92%	11.73%	9.74%	8.46%	6.36%	-11.00%	-1.43%	0.00%



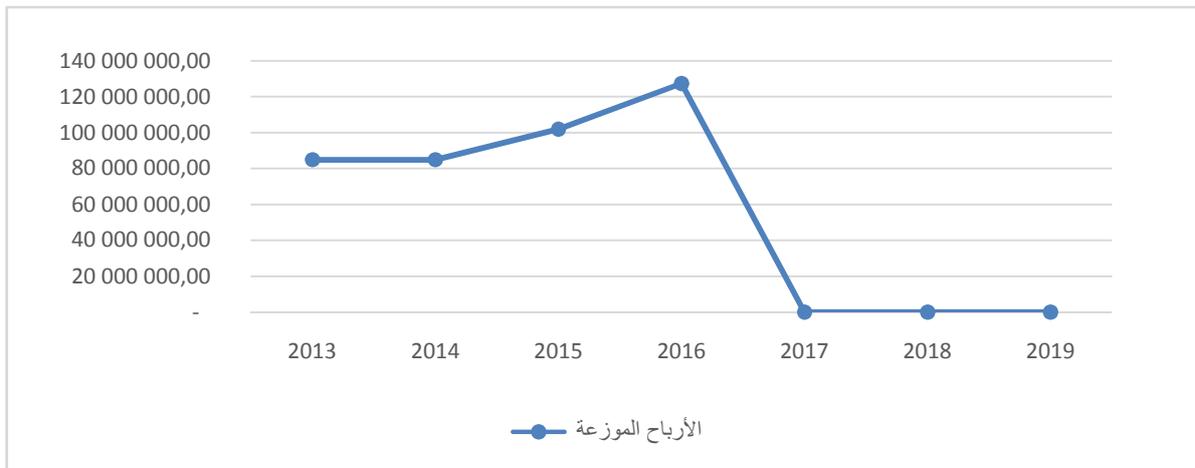
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الشركة مستخرجة من CNRC

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4) ان مردودية الشركة كانت في ذروتها سنة 2010 وهذا بعد نجاح خطة العمل التسويقية التي تم اعتمادها سنة 2008، ومن ثم بقية في شكل متذبذب ومتناقص الى غاية 2016 وبداية من سنة 2017 نلاحظ تدهور الحالة المالية للشركة اين عرفت تراجع وبلغت اقصى قيمة سالبة لها مقدرة (11%) بالنسبة للمردودية الاقتصادية و(51.31% -) بالنسبة للمردودية المالية.

• الأرباح الموزعة:

الشكل رقم (5): توزيع أرباح الشركة خلال الفترة 2013 الى غاية 2019.

دج	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
قيمة للأرباح الموزعة	84 919 500	84 919 500	101 903 400	127 379 250	0	0	0
الأرباح الموزعة للسهم الواحد	10	10	12	15	0	0	0



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الشركة مستخرجة موقع بورصة الجزائر

يمثل الشكل رقم (5) توزيع أرباح شركة NcaRouiba خلال الفترة 2013 و 2019 ومنذ دخول الشركة الى بورصة الجزائر قامت بتوزيع ما يلي:

- 10 دج عن كل سهم في سنة 2014 خاصة بالسنة المالية المغلقة في 31 ديسمبر 2013
- 12 دج عن كل سهم في سنة 2015 خاصة بالسنة المالية المغلقة في 31 ديسمبر 2014
- 15 دج عن كل سهم في سنة 2016 خاصة بالسنة المالية المغلقة في 31 ديسمبر 2015
- 0 دج خلال السنوات 2017 الى غاية 2019 بسبب تدهور الحالة المالية للشركة وعدم تحقيق نتائج موجبة

6. الخاتمة:

تعد دراسة وتحليل قرارات الجمعية العامة ومجلس الإدارة للشركات من مواضيع الساعة التي تهم أصحاب رؤوس أموال باعتبارها من أهم النقاط الاستراتيجية التي يمكن بها التأثير على الأداء المالي للشركة خاصة فيما يتعلق بمواجهة الأزمات المالية والحد من الآثار السلبية المترتبة عنها، من خلال دراستنا وتحليلنا لقرارات الجمعية العامة ومجلس الإدارة على شركة ان سي ا روية NcaRouiba توصلنا الى ما يلي:

- قرارات الإدارة العليا خلال الفترة الأولى من 1966 الى غاية 2013 كلها قرارات استراتيجية في محلها حيث يمكن القول بأن أداء الإدارة خلال هذه الفترة أدى الى تحقيق أهداف الشركة على المدى المتوسط والطويل ومن بين هذه الأهداف ألا هو استمرار الشركة وتطورها من خلال تطور الأداء المالي مع خلق ثروة لملاك الشركة؛
- خلال الفترة 2013 الى غاية 2019 وبعد دخول الشركة الى البورصة ومع نجاحها خلال السنوات الأولى قامت برفع سقف طموحاتها اين لجأت الى الاستدانة في تمويل مشاريعها الاستثمارية التوسعية على حساب استقلاليتها بالرغم من المخاطر الكبيرة التي ستوجهها، أدى ذلك في نهاية المطاف الى تعثر الشركة وتدهور الحالة المالية لها وفقدان سيطرة على الشركة مع توقف تام لتوزيع الأرباح على الملاك بداية من 2016؛
- وكإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم طرحها سابقا يمكن القول بأن القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا الصادرة عن الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة تؤثر بشكل كبير على مستقبل الشركة وهذا ما ترجمه الأداء المالي لشركة NcaRouiba في المرحلتين، حيث هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابيا من خلال تطور أداء الشركة وتحقيقها لأهدافها المتمثلة في استمرارية الشركة من سنة 1966 الى سنة 2013 مع تركيز على أهداف الملاك المتمثلة في تعظيم الثروة، ويمكن أن يكون تأثير سلبي يترجم في تدهور الحالة المالية للشركة و دخولها في أزمة تجعلها معرضة للإفلاس.

المراجع:

المؤلفات:

- لزهرة العابد، حوكمة الشركات، ألفا للوثائق للنشر و التوزيع، الإصدار الأول، عمان- الأردن سنة 2022.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر: سنة . 2008.

المقالات:

- حمزة بوسنة . أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء الشركات الفرنسية المدرجة بمؤشر cac40. مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 2 العدد (2)، سنة 2018.
- سمية طعابة، و مقدم عبيرات . دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل تطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات. مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 10 العدد (1)، سنة 2019 .
- الزهراء بدي فاطمة، دور مجلس الإدارة في حوكمة شركات المساهمة. المجلة المتوسطة للقانون والاقتصاد، المجلد 4 العدد (2)، الصفحات 51-66. سنة 2019.

الجريدة الرسمية الجزائرية:

- الجريدة الرسمية الجزائرية. (المؤرخ في 3 ذي القعدة 1413 الموافق ل 25 أبريل, 1993). المرسوم التشريعي رقم 93-08 المواد من 610 الى 681. الكتاب الخامس في الشركات التجارية، الباب الأول في قواعد سير مختلف الشركات التجارية، الفصل الثالث شركة المساهمة- الجزائر.

مواقع الأنترنت:

[/https://www.sgbv.dz](https://www.sgbv.dz)

- الموقع الرسمي لبورصة الجزائر:

[/https://www.cosob.org](https://www.cosob.org)

- الموقع الرسمي للجنة التنظيم والإشراف على عمليات البورصة COSOB:

[/https://sidjilcom.cnrc.dz](https://sidjilcom.cnrc.dz)

- الموقع الرسمي ل CNRC سجلكم:

<https://nca.rouiba.com.dz>

- الموقع الرسمي لشركة NCA ROUIBA: