وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص : ادارة استراتيجية

فوج :1

بحث حول :

استراتيجية مؤسسة في ظل الحوكمة
دراسة حالة شركة الاسمنت – سعيدة -

من اعداد الطالب (ة) :

- براهيمي لامية
- خليفة نوميديا

تحت إشراف الاستاذ (ة) :

لطيسة عبد الحليم

السنة الجامعية : 2022/2023

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: إطار العام لاستراتيجية المؤسسة

المطلب الأول: تعريف استراتيجية المؤسسة خصائصها

المطلب الثاني: أهداف استراتيجية المؤسسة

المطلب الثالث: مستويات استراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة وتعريفها

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الحوكمة

المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة

المطلب الرابع: دراسة حالة بمؤسسة اقتصادية شركة الاسمنت بسعيدة

أولا: تعريف بالشركة محل الدراسة

ثانيا: مدة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة الاسمنت

الخاتمة

مقدمة:

تحتل حوكمة الشركات أهمية كبيرة وبالغة في منظور المؤسسة الحديثة نظرا لمعالجتها من المشاكل العويصة المتعلقة بالتسيير والملكية وارتباطها الكبير بتحديد استراتيجية المؤسسة التنموية فالسوق المالي، فلقد أرست الحوكمة مجموعة القواعد لتفعيل أداء المؤسسة وزيادة مقومات النجاح لتحقيق القدرة على النمو والتوسع والاستمرار فصارت تشير الى مجموعة قوانين التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة، وتعني بوضع التطبيقات والدراسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم، ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة من خلال ضمان التزام المؤسسات المقيدة في السوق بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بها وبكل شفافية ووضوح.

مشكلة الدراسة: إلى أي مدى يتم تطبيق معايير الحوكمة في الشركة الاقتصادية (شركة الاسمنت بسعيدة)

مبحث الأول: ماهية استراتيجية المؤسسة

مطلب الأول: مفهوم استراتيجية المؤسسة وخصائصها

أولا: مفهوم استراتيجية المؤسسة :

_عرفت الاستراتيجية من قبل Drucker على أنها تحليل الموقف الحالي وتغييره عند الضرورة مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الموارد المتاحة والمتوقعة، بينما يعتبرها chandler بأنها تحديد الغايات الأساسية للمؤسسة البعيدة المدى واتخاذ مسالك العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.

_ ويعرفها porter بأنها الخطوات التي يجد بها المسير الأهداف طويلة الأجل ويحلل بها وضعيته، ويختار السياسات التي تمكنه من تحقيق أهدافه وتخصيص الموارد واستعماله بالطريقة الأكثر فعالية. (مرسي، 2003، ص 73)

ثانيا: خصائص استراتيجية المؤسسة :

-**الشمولية:** الاستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها

-**الالتزام:** الاستراتيجية إلتزام على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لنموها وتطورها وبالتالي يبقا أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية بانشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مربحة على المدى الطويل.(الزغبي، 2009، ص 93)

_ **المرونة والديناميكية:** الاستراتيجية هي رد فعل على محيطها اي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط.

_ **البحث عن الوضعية الملائمة:** من خلال البحث عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة. (الزغبي، 2009، ص 93)

مطلب ثاني: أهداف استراتيجية المؤسسة

_ تسمح الاستراتيجية بمواجهة مخاطر المحيط، فهي تشكل الإطار العملياتي والمسار التوجيهي لكل العمليات داخل المؤسسة.

_ الاستراتيجية هي مصدر الأداء، فهي الأداة التي تسمح ببلوغ الأهداف عن طريق تحسين تخصيص الموارد، كما تساهم في التوفيق بين الكفاءة، الاستخدام الأمثل للموارد والفعالية لتحقيق أهدافها.

الاستراتيجية هي وسيلة منسقة لمرافقة نمو المؤسسات عن طريق التحسين المستمر للفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها. (عوض، 2000ن ص 12)

مطلب ثالث: مستويات استراتيجية المؤسسة

تظهر الاستراتيجية في ثلاث مستويات بالمؤسسة كما يلي:

1/ مستوى استراتيجية المؤسسة: في هذا المستوى تعني استراتيجية المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية البعيده للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الاستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد.

2/ مستوى استراتيجية الأعمال: وفي هذا المستوي تخص الاستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وتهتم بتحديد اسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى اسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة، فهي استراتيجية تعتني بالميزة التنافسية وكيفية انشاءها وتنميتها والحفاظ عليها كما تعتني أيضا بمهارات المؤسسة وقدراتها.

3/ مستوى الاستراتيجية العملية: في هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق، كما تهتم بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضا استراتيجيات كاستراتيجية الإنتاج، استراتيجية التسويق وغيرها. (الحسيني والعداي، 2006، ص 63)

المبحث الثاني: إطار عام لحوكمة

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة وتعريفها

أولا/ نشأة وتطور الحوكمة :

ظهرت الحاجة الى الحوكمة في عديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية،خاصة في اعقاب الاقتصادية والازمات المالية والتي شهدها عدد من دول شرق آسيا وامريكا الاتنية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين كذالك ما شهده الاقتصاد العالمي في الاونة الاخيرة من الازمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والأوروبية .وكانت اول هذه الازمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا منها ماليزيا وكوريا واليبان عام 1997 فقد نجم عن هذه الازمة تعرض العديد من شركات العمالقة لمضايقات مالية كادت ان تطيح بها مما استدعى وضع قواعد للحكومة لضبط عمل جميع اصحاب مصلحة في شركة.وتزايدت اهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم الى التحول الى نظام راسمالية التي يعتمد عليها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.وقد ادى

اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الادارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر التمويل اقل تكلفة من الاستدانة، فاتجهت الى السواق مال، وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير اسواق مالية فتزايدت انتقلات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف اليات الرقابة على تصروفات المديرين، والى وقوع كثير من الشركات فيازمات مالية.

وعلى غرار فضيحت شركة انرون الأمريكية التي نجمت عن تساهم المدقيقين الخارجيين مع مجلس الإدارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة الأمر الذي أدى انهيار شركة انرون، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سربان_أوكسلي عام 2002لضبط عمل شركات المساهمة العامة . (مركز أبوضبي للحوكمة،ص ص 6_5)

ثانيا/ مفهوم الحوكمة :

على مستوي العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسات وبرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وفيما بلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم

– **المفهوم اللغوي:** هو مصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد واسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب اخرا الى انها كلمة مشتقة من التحكم او المزيد من التحكم والسيطرة ،ويرى اخرون انها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.(غضبان ليلى,,2021ص3)

– **المفهوم الاصطلاحي:** تجدر الإشارة في البدء أن مصطلح الحوكمة مصطلح فرض نفسه واوجد ذاته قسراً وطواعية حيث اعتبره البعض هوا امتداد للفظي العولمة والخصخصة اللذان دارا حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما، ويشير لفض حوكمة شركات الى ترجمة العربية للاصل الانجليزيه للكلمة (government) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدت محولات لتعريب الكلمة تم سابقا اطلاق مصطلحات اخرا مثل الادارة الرشيدة والادارة الجيدة، الضبط المؤسسي التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية ومصطلحات اخرى الى ان الاكثر شيوعا وتداولا من قبل الكتاب والباحثين هوا مصطلح حوكمة الشركات.

ومن الناحية الاقتصادية فإن حوكمة الشركات هيا مجموعة من الآليات التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة اسهم الشركة واستمرارها في الاجل الطويل ومن الناحية القانونية يشير مفهوم

حوكمة الشركات الى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة اوغير كاملة والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الاسهم واصحاب المصالح من ناحية ومسيري الشركات من ناحية أخرى، أما من ناحية الاجتماعية والأخلاقية فيوشير مفهوم حوكمة الشركات الى ضرورة التركيز على مسؤولية الإجتماعية لشركة في حماية حقوق الاقلية او صغار المستثمرين، وتحقيق تنمية الاقتصادية العادلة وحماية البيئة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفت مفهوم حوكمة الشركات بأنه النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة ،حيثو يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف اطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة ،الادارة العليا،المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الاداء.(عمامرة محمد ،2021ص132)

المطلب الثاني: خصائص وأهمية وأهداف الحوكمة

أولا/ خصائص حوكمة المؤسسات :

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل
- المسائلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة
- المسئولية: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة
- المسؤولية الاجتماعية:النظرالى المؤسسة كمواطن جديد.(بنعمر ،دادن،2020ص30)

ثانيا/ أهمية الحوكمة :

تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في توفير البيئة المناسبة لدعم فرص المؤسسات في الحصول على رأس المال والتمويل، فاهتمام المستثمرين بحوكمة المؤسسات طالما ان تلك المؤسسات تتفوق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي كونها تعمل ضمن إطار الشفافية يؤدي الى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا ام اقلية، فيتوفر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار

كما تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات خلال العقدين الأخيرين نتيجة لعدة أسباب من أهمها:

- التحول الى نظام اقتصاديات السوق

- تحقيق معادلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي
- اتساع حجم المشروعات مما أدى الى انفصال الملكية عن الإدارة
- تزايد الانتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود

وفي جانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة المؤسسات بما يأتي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده او عودته مرة اخرى
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها
- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الانفاق وربط الانفاق بالإنتاج
- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكيد من كونها على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة او من المديرين التنفيذيين .(بن عمر، دادن،2020،ص ص27_28)

ثالثا/ أهداف الحوكمة :

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (أحمد علي، منصور،2013، ص ص140_141)

- ✓ مراعات مصالح العاملين وحقوق المساهمين وحمايتهم وحماية حقوق الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية المؤسسات
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وتأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة المؤسسات
- ✓ تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات
- ✓ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات المؤسسات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية
- ✓ تحسين الممارسات المحاسبة والمالية والإدارية في المنظمة بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد
- ✓ تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها
- ✓ فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها
- ✓ تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية وزيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية

- ✓ الحصول على تمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة وتحقيق العدالة والافصاح والشفافية ومحاربة الفساد والحد من أساليب الغش والاحتيال
- ✓ إرساء قواعد ومعايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة بحيث يتوفر فيهم المهارات والقدرات والتأهيل العلمي والأمانة والنزاهة

المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة

أولا/ مبادئ الحوكمة :

تمثل هذه المبادئ عنصرا أساسيا في تطبيق الحوكمة، فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب وقد اختلف من جهة لأخرى نذكر منها (بن زغده حبيبة ،2019، ص ص35_36)

1.مبدأ حماية حقوق المساهمين: ويتحقق هذا المبدأ من خلال:

- تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم
- حضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة
- الحصول على المعلومات المختلفة
- الحصول على الحقوق في الأرباح
- ممارسة الرقاهية على أداء الوحدات الاقتصادية

2. مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة:

- المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات والمساواة في المعاملة
- الدفاع عن الحقوق القانونية والتعويض عن حالات التعدي على الحقوق

3. مبدأ دور أصحاب المصالح في الحوكمة :

- التعاون بين أصحاب المصالح وإدارة الوحدات الاقتصادية
- المشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية
- المحافظة على حقوقهم

4. مبدأ الإفصاح والشفافية:

- دقة الإفصاح

- التوقيت الملائم للإفصاح
- شمولية الإفصاح

مراجعة المعلومات المفصح عنها ;

5. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة :

- ضمان مسؤولية المجلس اتجاه الوحدة الاقتصادية والمساهمين
- توفير المعلومات الكافية والوثوق بها
- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين
- الالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح كافة الأطراف
- اتخاذ القرارات ومتابعة المهام والوظائف الأساسية بالوحدة الاقتصادية

6. مبدأ توفر إطار فعال لحوكمة مؤسسات:

- أن يكون متوافقا مع أحكام القانون
- توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات
- وجود متطلبات متوافقة مع أحكام القانون
- السلطة والنزاهة للجهات بقيام بواجباتها

ثانيا/ آليات الحوكمة :

تعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة من خلال احكام الرقابة والسيطرة وتتمثل هذه الآليات في:

1/الآليات الداخلية:

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على انشطة فعالية المؤسسات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي:

_ مجلس الإدارة: يعتبر من أكثر الوسائل فعالية لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي حقوق المساهمين من سوء استغلالها ويشارك في وضع السياسة التي تتوافق مع أهداف المساهمين وإصدار القرارات المهمة كتعيين التنفيذيين والمدققين، اختيار المدراء، مراقبة الشركات والأداء التنفيذي، تحديد مرتبات المدراء وكذلك تأسيس نظم للرقابة الداخلية ومراقبتها والاشراف عليها للتأكد من أعمال ومهام المؤسسة

_ لجنة التدقيق: تعد من أهم أدوات الرقابة على المؤسسة باعتبارها ركيزة أساسية لضمان جودة وتحسين نوعية التقارير المالية وهي من أهم آليات حوكمة المؤسسه نوجزها في ما يلي:

* تدقيق الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

* مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.

المناقشة مه المدققين الداخليين والخارجيين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة.

* القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة والتي لها علاقة بأعمال التدقيق والرقابة.

_ آلية التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، حيث يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والحوكمة. (وحدة ورقلة، 2019، ص 17)

2/ الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، ومن أهمها:

_ منافسة سوق المنتجات(الخدمات)وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة باعمالها بالشكل الصحيح، سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للافلاس فمنافسة سوق المنتجات تهذب سوق الإدارة، خاصة إذا كانت هناك سوق فعالة لعمل إداري في الإدارة العليا.

_ التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجرى بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعض.

_ آلية الإفصاح والشفافية: تمثل القوائم المالية و الإصلاحات المتممة لها الوسيلة الأساسية التي تتقدم بها الإدارة من المعلومات المالية اللازمة عن حقيقة المركز المالي والأداء المالي و التغيرات في حقوق الملكية والتغيرات في التدفقات النقدية، وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم المالية، الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات ابيتي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المختلفة.

– **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على مجلس الإدارة وعلى وجه الخصوص التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستثمار في تكليفه، حيث أن لجان التدقيق

المستقلة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة. (وحدة ورقلة، 2019، ص 17)

المطلب الرابع: دراسة حالة بمؤسسة اقتصادية شركة الاسمنت بسعيدة

أولا/ المجتمع وعينة الدراسة :

من أجل تسليط الضوء على دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية قام الباحث باجراء دراسة تطبيقية على شركة الاسمنت بسعيدة وقد اعتمد في رداسته على المنج الوصفي التحليلي لما له من تناسب مع طبيعة الموضوع ويتكون مجتمع الرداسة من عمال الشركة الوطنية للاسمنت بسعيدة سنة 2016، وبلغ عددهم 380 عامل وقد اجريت الدراسة على عينة عددها 35 عامل لأنهم اعتمدوا على توزيع الاستمارات على العينة المكونة من اطار مؤسسة وذلك بغرض التحقق لفهم افراد العينة لمفردات ومفاهيم المتعلقة بالأسئلة .

ثانيا/ مدة تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة الاسمنت :

تعد الحوكمة من الحلول التي ساعدت الدول على تجاوز الأزمات التي مست شركاتها وأثرت على أدائها، وهو الامر الذي عزز دورها حيث أشارت عديد الدراسات الى ان أداء الشركات يتأثر من خلال مجموعة القنوات مثل الرقابة والاشراف من المالكين، درجة تركيز الملكية، استقلالية مركز الإدارة التنفيذية، كما أن أداء الشركات يتعزز من خلال انشاء بيئة تحفز المدرين لتحقيق أقصى قدر من العوائد على الاستثمار، فالشركات التي تدار بشكل جيد يكون أداؤها متميز، إذ أن هناك مجموعة ن الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين شركة عالية الحوكمة والأداء المتميز لها ذلك أن حوكمة الشركات إنما هي انعكاس لنوعية الإدارة، ومن خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، فقد توصل الباحثين لمجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- فيما يخص الفرضيات التي تم اقتراحها فقد تم اثباتها من خلال الدراسة، فبالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى التي تتمحور حول" الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات"، توصلوا الى أن هناك العديد من قواعد الحوكمة مفعلة ضمنيا على غرار مجلس الإدارة، المراجعة والمحاسبة، الافصاح والشفافية، ومن ذلك فان الشركة تلتزم بتطبيق قواعد حوكمة، وبتالي تم اثباتها، أما فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة في" يوجد تأثير دال إحصائيا لتطبيق قواعد حوكمة الشركات على تحسين الأداء"، فقد تم اثباتها أيضا حيث أن قيمة معامل الارتباط R=0.592 وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير متوسط نوعا ما بين تطبيق الحوكمة وتحسين أداء الشركة، كما أن قيمة معامل الحديدR=0.350 مما يعني أن 35%من تحسين أداء يرجع الى تطبيق الحوكمة في الشركة وهذا ما يشير أيضا الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية، وقد تفرعت عن هذه الفرضية أربع فرضيات أخرى والتي تعبر عن تأثير

التطبيق قواعد الحوكمة على تحسين كل من الأداء الاقتصادي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي والتي تم اثباتها كلها

- تعد الحوكمة مدخل لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن الحوكمة تطور الأداء وتساهم في اتخاذ القرارات السليمة وتجنب التعثر والافلاس، ولها دور كبير في نمو الشركة واستمرارها

وفي ضوء ما توصلوا اليه من نتائج تم تقديم اقتراحات التالية:

- ✓ على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية توعية موظفيها بمفهوم وأهمية الحوكمة وضرورة الالتزام بمبادئها
- ✓ السعي الى تطوير وتحسين المؤسسات الاقتصادية في ضوء مدخل الحوكمة
- ✓ محاولة تكريس الحوكمة لنهوض باقتصادنا الوطني من خلال قدرة هذه الأخيرة على تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الشفافية والافصاح وبالتالي استقطاب الاستثمار الأجنبي.

الخاتمة :

قدمت الأدبيات العربيةوالغربية أكثر من تصنيف لتعرفات مفهوم الحكم الرشيد،منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث، وقد ربطت أغلب الأدبيات المعاصرة مفهوم الحوكمة بتحقيق التنمية الإنسانية فالحديث عن الحوكمة يعني تناول أليات توزيع القيم النادرة وتوزيع السلطات وأليات المشاركة والمسألة في المجتمع وتحقيق الخيارات والفرص المتساوية، وفي كل الحلات تجمع معظم الأدبيات انه لايمكن تحقيق التنمية المستدامة دون تفعيل مبادئ الحوكمة كما تتفاوت مفاهيم الحوكمة بتفاوت وتعدد الجهات التي تناولتها بالتحليل وقد ساهمت في بلورة هذا المفهوم المنظمات الدولية التي تدعم سياسات التنمية وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة وكذا العديد من المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى، فنجاح بعض الدول في تحقيق الحوكمة يعود إلى تظامن الإطار المؤسسية الرسمية وغير الرسمية ،والبنى التحتية الثقافية واللازمة لذلك،إذ تعد عمليات المؤسسات والحكم عملية معقدة وصعبة فهي تنطوي على فهم ومعالجة نطاق واسع من التحديات ،وعليه فإن برنامج الحوكمة ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهر الحكم، وتفعيل صوت المواطنين بحيث يكون مؤثرا وفعالا ليمتد أكثر هذا الإصلاح إلى التنمية الشاملة.

قائمة المراجع:

1/ حبيبة بن زغده، (2019)، دور حوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف

2/ علي صادق أحمد على، فاتح الرحمان حسن منصور، (2013) دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب للاتحادي بالسودان، دراسة تحليلية ميدانية، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول

3/ محمد بشير بن عمر، عبد الغني دادن،(2020)، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع، المجلد الأول

مرجع من انترنات؛اساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم ،سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة،أبوظبي، الامارات العربية المتحدة

4/ غضبان ليلى،(2021)دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة ،مجلة الاقتصادي الصناعي(خزارتك)، مركز الجامعي سي الحواس، بريكة ،الجزائر ،مجلد11،عدد2

5/ عمامرة محمد لعيد،(2021)،الافصاح احد آليات حوكمة الشركات الوطنية النفطية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة،جامعة شهيد حمة لخضر بالوادي،الجزائر،العدد2،المجلد 6

6/ مرسي، نبيل محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الاسكندرية : مصر

7/ الزغبي، فلاح. (2009). التسويق منظور تطبيقي استرتيجين عمان : الأردن

8/ عوض، محمد احمد. (2000). الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة، مصر

9/ الحسيني. عداي فلاح حسن. (2006)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها– مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر وللتوزيع، ط 2، عمان : الأردن

10/ وحدة ورقلة. (2019)