

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



بحث حول :

استراتيجيات المؤسسات في ظل الحوكمة

دراسة حالة حول شركة NCA روية

تحت اشراف:

لطيسة عبد الحليم

من اعداد الطالبتين :

شعباني هبة الرحمان

شنشونة شيماء

السنة الجامعية: 2024/2023

## خطة البحث

مقدمة

المبحث الاول : ماهية الاستراتيجية

المطلب 01: مفهوم الاستراتيجية وخصائصها

المطلب 02: مبادئ الاستراتيجية

المطلب 03: انواع الاستراتيجية

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة

المطلب 01: مفهوم الحوكمة

المطلب 02: اهداف الحوكمة وركائزها

المطلب 03: اهمية الحوكمة وفوائدها

المطلب 04: مبادئ الحوكمة ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر

المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة NCA روية

المطلب 01: تعريف بالمؤسسة

المطلب 02: أسلوب تسيير في مؤسسة NCA روية

المطلب 03: الحوكمة في مؤسسة NCA روية

خاتمة

## مقدمة:

نظرا للفضائح المالية التي شهدتها العديد من الشركات نتيجة للتلاعب بمصادقية القوائم المالية و المحاسبية غير السليمة أصبح على الجهات المعنية إجراء دراسات معمقة لإيجاد حل لهذه المشاكل هنا ظهر مفهوم جديد و هو حوكمة الشركات لمنع حدوث الأزمات المالية و التقليل من المخاطر و تحقيق العدالة و المساواة.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الاشكال التالي :

ماهي الحوكمة وماهي اساسياتها؟

## المبحث الاول: ماهية الاستراتيجية

### المطلب 01: مفهوم الاستراتيجية وخصائصها

#### اولا : مفهوم الاستراتيجية :

يعود أصل الإستراتيجية إلى فن الحرب إذ ظهر هذا المصطلح في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لتحقيق النصر على أعدائه ،و يقصد بها الاستخدام الأمثل للإمكانيات لتحقيق الأهداف. و بدخول هذا المصطلح للعديد من الميادين السياسية و الاجتماعية و كذلك الاقتصادية بدأت تظهر وجهات أخرى مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية ،و فيما يلي بعض من التعاريف: (رعد، 2018، صفحة 9)

\_ الإستراتيجية حسب بورتر: عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون .

\_ عرفها دراكر: بأنها عملية مستمرة لتنظيم و تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات اللازمة و تنظيم الموارد و الجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات و تقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل و فعال.

\_ الإستراتيجية: هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها و كذا نطاق الأزواج (منتجات/أسواق) التي تتعامل فيها بغية تحقيق أهدافها و غاياتها بشكل متوازن

**ثانيا: خصائص الإستراتيجية :** من خلال التعاريف يمكننا استخلاص خصائص الإستراتيجية و المتمثلة في:  
(عابدة، 1995، صفحة 34)

\_ الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة تحقيقه مستقبلا فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا شاملا للمؤسسة بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

\_ موجهة لنظام مفتوح: المؤسسة نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي ،فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي تعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

\_ مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و

لها دور في تحديد مستقبلها ،و قرارات روتينية و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

\_الزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.  
\_الوضوح و الإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون وجود مقاومة أو معارضة في الأهداف.

\_أسلوب المشاركة: يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية.  
\_محددة من حيث المراحل: هناك من يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة التطبيق و الرقابة و هناك من يقول مرحلتين الصياغة و التطبيق على أساس أن الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة. أي هي مستمرة تخص كل المراحل.  
\_المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتغيرات و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

\_تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## المطلب 02: مبادئ الاستراتيجية

ومن الباحثين من يلخص مبادئ الإستراتيجية فيما يلي: (السلام، 2002)

\_وضع كافة الأهداف التي سيتم تحقيقها على الطاولة.

\_الحرص على أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة ، أي أن تكون سهلة التطبيق في بيئة العمل.

\_تعد الإستراتيجية وسيلة من الوسائل المساندة لوظيفة التخطيط الإداري.

\_شمولية الاستراتيجية و تكاملها حيث تغطي كل الأهداف المرجوة و لا تغفل عن احداها .

## المطلب 03: أنواع الاستراتيجية ونذكر استراتيجيات التي ذكرها بورتر : (السلام، 2002)

-استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف : تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة

كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة.

- إستراتيجية التميز عن المنافسين : تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتج متميز مقارنة بمنتجات المنافسين و التميز يكون عن طريق التصميم ،العلامة التجارية و خدمات ما بعد البيع... هنا المستهلك يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر .

- إستراتيجية التركيز : وتعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وهي تناسب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تستطيع منافسة الشركات العملاقة في كل الأسواق فتختار قطاعا معبنا لا تخدمه هذا الشركات أو تتجاهله خاصة أنها تهدف للربح بدل النمو.

## المبحث الثاني : ماهية الحوكمة

### المطلب 01: مفهوم الحوكمة

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح حوكمة الشركات ، إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حوا تحديد مفهومه، ويرجأ ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي سيثر على المجتمع والاقتصاد ككل ، ويمكن القول أن الحوكمة هي إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وغيرهم ، وذلك Stakeholders وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة ، وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة . (نرمين، 2008)

وعرّف ويليام صن حوكمة الشركات بمعناها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين .

وفي هذا الاتجاه عرفها أيضا حماد على أنها الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة كالمساهمين وغيرهم، وذلك من أجل الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة. كما عرفها الخواجة بعنها مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلت إدارتها والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة كل في موقعة الإداري أو التمويلي أو التنفيذي.

وعرفها دليل حوكمة الشركات في مصر ، 2004م على أنه مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصال الأخرى المرتبطة بها. (الحايك،

بينما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح. وعليه وبناءا عما سبق يمكن إعطاء التعريف الشامل التالي: حوكمة المؤسسات هي: مجموعة من الآليات والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة ومراقبتها. (حبيبة، 2019، صفحة 6)

\_ مجموعة من الآليات التي تضمن حصول أصحاب رؤوس الأموال على عوائد استثماراتهم و ذلك بتجنب حصول المسيرين و كبار المساهمين على هذه العوائد بشكل مفرط.

\_ النظام الذي يتم من خلاله توجيه أداء المؤسسة إلى أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها الوفاء للمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية.

\_ هي نظام متكامل للرقابة المالية و الغير مالية الذي يتم بواسطته تسيير المؤسسة و الرقابة عليها. (نعيمة، 2022، صفحة 9)

## **المطلب 02: اهداف الحوكمة وركائزها :**

### **اولا : الاهدافها**

نلخص اهدافها فيمايلي: (شيحان، 2010، صفحة 24)

\_ تطوير الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة.

\_ تقليل المخاطر المالية و الاستثمارية.

\_ إظهار الشفافية و قابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.

\_ زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.

\_ انفتاح المؤسسات على أسواق المال العالمية و الوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية. \_ تعديل

القوانين في الشركة لكي تتحول مسؤولية الرقابة إلى مجلس الإدارة والمساهمين.

**ثانيا: ركائزها :** ولتحقيق هذه الأهداف، أن لابد تقوم حوكمة المؤسسات على ركائز أساسية وهي : (ليلى،

2014، صفحة 62)

السلوك الأخلاقي : ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في

تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية .

الرقابة والمساءلة : تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف  
المباشرة للإشراف والرقابة ( المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة) ، والأطراف الأخرى (الموردون، العملاء،  
المقرضون)

إدارة المخاطر: وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وإيصالها لأصحاب المصلحة.

### المطلب 03: أهمية وفوائد الحوكمة

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات : نلخص أهميتها في مايلي: (مخلوفي، 2020، صفحة 59)

\_مكافحة الفساد المالي و الإداري و عدم السماح بوجوده أو استمراره.

-تقليل الأخطار باستخدام الضوابط الرقابية.

-تدعيم المركز التنافسي من خلال كسب ثقة اصحاب المصالح في السوق .

جذب الاستثمارات سواء المحلية او الاجنبية .

ثانياً: فوائد حوكمة المؤسسات: اما فوائد التي تقدمها حوكمة المؤسسات هي : (ليلي، 2014، صفحة 64)

-زيادة القيمة السوقية للمؤسسة وتصنيفها.

-زيادة القوة التنافسية وجذب مساهمين ومستثمرين جدد .

-مصداقية أعلى وتعزيز ظروف تسهيلات الاقتراض وتكلفة رأس المال؛

-فرص استثمارية جديدة وأيضاً جذب عمال أفضل .

### المطلب 04: مبادئ الحوكمة ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر

أولاً : مبادئ الحوكمة :

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات في أنها : مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على مؤسسات  
المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح  
الداخلية المطبقة بها.

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمات أن تقوم بالاشتراك مع  
الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة  
بحوكمة المؤسسات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية والتي تهدف إلى دعم



الثقة في سوق رأس المال وكانت هذه المبادئ على النحو التالي: (ليلي، 2014، صفحة 63)

-ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: ويقصد به ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد في عليه إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة .

-حقوق المساهمين : يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت،...؛ الخ

- المعاملة المتكافئة للمساهمين : يتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة ، ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر .

-دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات : يتمثل أصحاب المصالح في الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات تتمثل في من كل : القدرة على التأثير في أداء المؤسسة ، تقديم موارد خاصة من أجل تميزها ونجاحها القدرة على تحمل المخاطر معها ، وبالتالي ، أن يجب ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون ، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل .

-الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية ، هيكل المالية،...؛ الخ

-مسؤوليات مجلس الإدارة : حيث يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه وإدارة المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، وأن تضمن مساءلته من قبل المساهمين .

### ثانيا : معوقات تطبيق الحوكمة في الجزائر

إن تطبيق الحوكمة في الجزائر لم يكن بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها ، و التي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها ، و بالتالي الوصول إلى التنمية .و لعل أهم الأسباب التي كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر نذكر منها:

-غياب الإفصاح و الشفافية في المعلومات ، كما أن طبيعتها لا تساعد على إتخاذ أي قرار بالنسبة للأطراف ذات المصلحة.

-عدم إلتزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد و إعطاء الأولوية للمصلحة الخاصة.

-غياب الدراسات و الأبحاث و الملتقيات و غيرها التي تخص موضوع الحوكمة.

-عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائري مقارنة بالأسواق الخارجية و هو ما أدى إلى إنعدام الثقة.

- عدم توفر المعلومات المختلفة في الوقت المناسب لجميع المتعاملين.
- عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقلية (صغار المساهمين) و يعوضهم عن أي إنتهاك لتلك الحقوق.
- إنعدام الرقابة على مستوى أداء الشركات الجزائرية ككل. (مرزاق، 2017، صفحة 29)

### المبحث الثالث: دراسة حالة المؤسسة NCA روية:

#### المطلب 01: تعريف بالمؤسسة NCA روية:

مؤسسة NCA هي اختصار ل la nouvelle conserverie algérienne هي مؤسسة عائلية تأسست سنة 1966 لإنتاج المصبرات و المنتجات الزراعية ،اختص نشاطها في البداية على إنتاج مصبرات الطماطم المركزة و الهريسة و المعجون. في سنة 1984 في إطار خطة نمو و انتشار و تنويع النشاط أطلقت نشاط إنتاج مشروبات الفواكه تحت علامة "الروبية" ،و في بداية الألفية تخلت عن المصبرات و اقتصر عملها على إنتاج العصائر بأنواعها فقط و أصبحت من الشركات الرائدة في قطاع المشروبات. و لتسيير نموها قررت المؤسسة أن تدخل شريكا في الملكية و كان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من المؤسسة أن تغير أسلوب الحوكمة بها. و قد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار و النمو ما نفع كا من المؤسسة و الشريك. وضعت مؤسسة روية رؤية مستقبلية لتحقيقها من أجل التنمية المستدامة كما تسعى أن تصبح مؤسسة معترف بها وطنيا و دوليا إضافة إلى أنها تسعى إلى تقديم منتج صحي و هذا في حوالي سنة 2030 .

#### معلومات حول المؤسسة (2013.)

البيان	مؤسسة أن سي أ روية
طبيعة ملكية المؤسسة	عائلية
تاريخ دخول بورصة الجزائر	مارس 2013
عدد أسهم المؤسسة	8491950 سهم
مقدار رأس المال الإجمالي(2020)	849195000 دج (سعر السهم 100 دج)
القيمة السوقية للمؤسسة	424.597.600 دج (سعر السهم الواحد=200دج)
شهادات الإيزو المتحصل عليها	(ISO 9002) سنة 2000 (ISO 14001) سنة 2007 (ISO26000) سنة 2012 (ISO22000) سنة 2013

-الإفصاح والشفافية في شركة "آن سي أي" روية: التزمت شركة "آن سي أي روية" الجزائر ومنذ 2009 بتقديم التقارير عن حساباتها وأدائها للإدارات الضريبية. كما التزمت الشركة بتوفير كافة المعلومات المتصلة بتأسيسها وملكية أسهمها، وتقوم بالإفصاح عن بياناتها الحالية والتشغيلية وأهدافها الاستراتيجية ، فضلا عن نشر كافة المعلومات عن المساهمين وعن أعضاء مجلس الإدارة وسيرتهم الذاتية، إضافة إلى المخاطر المتوقعة ، وذلك على موقعها الإلكتروني الرسمي ، اعتمدت الشركة على سياسة الشفافية ومشاركة الاهداف والانجازات السنوية مع المساهمين والموظفين ، وفي هذا الشن تعتبر شركة NCA روية الجزائر من بين المؤسسات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرًا سنويًا ، حيث يتضمن كافة المعلومات الأساسية والمهمة عنها،والمتمضنة (فلسفتها ، رسالتها،البيانات المالية وغير المالية ، تقرير المدققين يؤكد صحة المعلومات )، وبهذا استطاعت هذه الشركة جذب استثمارات جديدة وكسب ثقة السوق، حيث ساعدتها التحسينات التي قامت في مجال الإفصاح عن التقارير والشفافية على الحصول على تأشيرة الدخول الى البورصة .

## المطلب 02 : اسلوب تسيير NCA روية:

مع التغيير الذي طرأ على هيكل ملكية المؤسسة سنة ،2005أطلقت المؤسسة مجموعة من المشاريع و الأساليب الإدارية التي كانت تهدف أساسا إلى زيادة قيمة المؤسسة من خلال تعظيم مصالح الأطراف الآخذة بدون استثناء. و لعل أسلوب CAMEL يعد أحد أهم هذه الأساليب و هو الذي أطلق سنة 2005 بغرض ترسيخ إدارة متكاملة لعلاقات و مصالح المؤسسة ،استمد هذا الأسلوب اسمه من الحروف الأولى لمبادئه ،حيث: (مخلوفي، 2020، صفحة 70،71)

- الزبون (Client): يعتبر الزبون لدى NCA روية هو مركز جميع الانشغالات ، كما يمثل أحد العوامل الأساسية لقياس نجاح المؤسسة و رسالتها ، و لذلك فهي تسعى و تعمل على تحقيق رضاه من خلال توفير تشكيلة موسعة من المنتجات الصحية ذات الجودة العالية و السعر المناسب بصورة مستمرة .

- التحسين (Amélioration) : وهو المبدأ المستمد من الثقافة اليابانية و يعني التحسين المستمر: الاستمرارية في السوق ووضع العمال في أفضل الظروف ، و بالتالي فالتحسين المستمر ليس مرتبطا فقط بالمستوى العملي و إنما يمتد إلى مستويات و مجالات أخرى ، كالاستحواذ مثلا على المعارف الجديدة ، تشجيع التكوين ،الاهتمام بالبحث و التطوير ....

- التحفيز (Motivation):إيماننا من المؤسسة بأن العمال هم الملاك الحقيقيين للمؤسسة و زبائننا ، فإنها تعمل على زيادة دافعهم و رغبتهم في تقديم المزيد من العمل و التضحية ،فمثلا تتوفر المؤسسة على نظام معلومات

- الموارد البشرية يسمح لها بتقييم أداء عمالها و مكافأتهم عند الإنجازات.
- التميز (Excellence): تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز و الأفضلية التنافسية من خلال وضع أهداف طموحة و ذات مستوى عالي ، بشرط الاهتمام بجودة العمل.
- القيادة (Leadership): إن تحقيق القيم السابقة يسمح للمؤسسة بأن تلعب دور القائد في السوق من جهة ، و النموذج الذي يقتدى به في عالم الأعمال.

### المطلب 03: الحوكمة في مؤسسة روية :

تعد مؤسسة NCA روية من بين أوائل المؤسسات الجزائرية التي تبنت الحوكمة واعتمدها في تعاملاتها ، وقد ساهم رئيس مجلس إدارة المؤسسة مساهمة فعالة في وضع ميثاق الحكم الراشد الخاص بالحوكمة في المؤسسات الجزائرية. وتظهر معالم الحوكمة في هذه المؤسسة في الجدول التالي : (مسعوي، 2019)

القواعد الاساسية للحوكمة	درجة تطبيق مؤسسة ان سي ا روية
نشر مبادئ الحوكمة الجديدة في المؤسسة	- من الناحية التنظيمية، فإن المؤسسة لديها هيكل تنظيمي واضح مع وصف وظيفي من مفصل ومدعوم بدليل الاجراءات ورقابة داخلية رسمية. - من الناحية الثقافية، أجرت بعثة من مؤسسة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومؤسسة التمويل الدولية، زيارة إلى المؤسسة في إطار مراقبة مدى تطور اعتماد ونشر مبادئ الحوكمة في مؤسسة NCA روية وبعد القيام بمجموعة من المقابلات الفردية مع أفراد الإدارة العليا بالمؤسسة، لوحظ مستوى جيد من الوعي، وقد أوصوا بمزيد من التدريب والتكوين المتواصل فيما يخص قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية، وهو ما قامت به المؤسسة لاحقا.
اهمية دور مجلس الادارة	- من حيث تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، فإن المؤسسة تمتلك نظاما داخليا لمجلس الإدارة، وقد قامت بوضعه بناء على توصيات البعثة السابقة الذكر. فدور كل المجلس والإدارة العليا محدد وواضح ومفصل، بالإضافة إلى أنه تم فصل وظيفة الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة منذ 2003 . - من حيث تركيبة مجلس الإدارة تستفيد المؤسسة من التمثيل الموسع مع ممثلي المساهمين والإدارة، فضلا عن عضوين مستقلين : أحدهما إداري والآخر ملاحظ، وقد أسندت أمانة - المجلس لمكتب محاماة مستقل. - من حيث طريقة عمل المجلس، فإنه يجتمع مرة واحدة في السنة على الأقل بناء على دعوة رسمية مع جدول أعمال محدد.

<p>-من حيث اللجان في المجلس، فقد قامت المؤسسة بإنشاء لجنة الاستراتيجية والاستثمارات منذ دخول مستمر حديد في رأس مالها وهي مؤسسة صندوق الاستثمار Africinvest Fund. كما أن لجانا أخرى قد تم إنشاءها أو في قيد الإنشاء منذ 2010 وهي لحملة المراجعة لجنة الترشيحات لجنة التعويضات، ولجنة الأخلاق والبيئة والتنمية المستدامة.</p>	
<p>تسير المخاطر، يتم متابعة المؤسسة من قبل مكتب C2A الذي يقوم خلال فترات محددة بعملية تدقيق العمليات تحسبا لتحديد أي مخاطر مرتبطة بسوء تطبيق لدليل الاجراءات والمراقبة الداخلية.</p> <p>-التدقيق الداخلي، فإن هذه الوظيفة متواجدة في المؤسسة وتسهر الفرق المكلفة بذلك على حسن تطبيق واحترام اجراءات المراقبة، كما أنهم مكلفون بضمان الجودة ترتبط الإدارة المسؤولة عن الرقابة الداخلية بمؤسسة أن سي أ أروبية هرميا بالمدير العام، ووظيفتها بلجنة التدقيق والرقابة .</p> <p>- التدقيق الخارجي، فإن حسابات المؤسسة يتم تدقيقها من قبل محافظ حسابات مستقل. كما تتم أيضا مراجعة دورية من قبل شركة مراجعة مستقلة وفقا لعقد مبرم بينهما.</p> <p>التخطيط والمراقبة المؤسسة تقوم بعملية تخطيط سنوية وتعد ميزانيتها السنوية وتعرضها على مجلس الإدارة من أجل تحليلها والموافقة عليها، وعادة ما تضع خطط خماسية.</p>	<p>وجود هيكل لمراقبة التسيير</p>
<p>فيما يخص الشفافية، فإن مؤسسة أن سي أ أروبية ، قامت منذ تأسيسها ، على احترام القوانين واللوائح الجزائرية المتعلقة بالحسابات ، كما أنها تفي بالتزاماتها التجاء إدارة الضريبة وتقوم بتقديم التقارير اللازمة لهم.</p> <p>فيما يخص تقديم ونشر المعلومة للجمهور ، تلتزم المؤسسة بنشر تقريرها السنوي وحساباتها الاجتماعية على موقعها الرسمي على الانترنت.</p> <p>فيما يخص تقديم المعلومات لمساهميها وعمالها ، تبنت المؤسسة سياسة الشفافية من خلال مشاركة أهدافها وإنجازاتها السنوية مع مساهميها وعمالها.</p>	<p>الشفافية ونشر الجيد للمعلومات</p>
<p>من حيث اتخاذ القرارات وفقا للقانون التجاري الجزائري ، تناقش مجموع القرارات الرئيسية ويتم تبنيها من قبل الجمعية العامة للمساهمين.</p> <p>-كل المساهمين يمتلكون الحق في حضور اجتماعات الجمعية العامة.</p> <p>-إدارة تضارب المصالح كل الصراعات التي قد تكون بين مختلف الأطراف يتم حلها وتوضع في تقرير خاص بوجه محافظ الحسابات.</p>	<p>وجود قواعد واضحة للسلوك اتجاه المساهمين</p>

## خاتمة:

لقد تبين مما سبق أن مبادئ الحوكمة المؤسسية بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها إدارة المؤسسة، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح، ويساهم في التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات وآلية التغلب عليها بغرض تحسين أدائها. كما يؤثر تطبيق هذه المبادئ إلى قدرة الشركات على مواجهة مختلف أنواع الأزمات، مما يضمن بقائها واستمرار نموها .

## قائمة المراجع:

2013., n. d.-R. (s.d.).

- السلام, ا. ق. (2002). *الادارة الاستراتيجية والادارة الازمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- توفيق مخلوفي. (2020). دور التخطيط الإستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات. *تحليل محتوى لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية*. بسكرة: جامعة محم خيضر.
- جميلة مسعوي. (2019). اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على خلق القيمة للشركات الاقتصادية. *دراسة حالة مؤسسة NCA روية*. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- حبيبة, ب. ز. (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات. *دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل*. سطيف: جامعة سطيف 1.
- رعد, ص. م. (2018). *الادارة الاستراتيجية*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- عابدة, ش. (1995). *استراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات*. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر.
- فرحان طالب علاء, المشهداني ايمان شيحان. (2010). *الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف*. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مرزاق, ع. ت. (2017). *واقع ممارسة معايير الحوكمة في مؤسسة اقتصادية*. دراسة حالة مؤسسة سوكوويد. بومرداس: جامعة بومرداس.
- نرمين, ا. ا. (2008). *حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية*. مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- نعيمة, ص. (2022). *اهمية الحوكمة في دعم الابتكار*. دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر.

نهى احمد الحايك. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية. *دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية . سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.*

يحياوي الهام ، بوحديد ليلي. (2014). الحوكمة ودورها في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية : حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب NCA بالروبية. *مجلة اداء مؤسسات الجزائرية ، 05.*