



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion

الرقم التسلسلي: قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر تطبيق معيقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة حالة لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية -

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف:

• د. نعيمة بوزيدة

من إعداد الطالبين:

- أسماء بومديري
- عبد الجليل لقرون

السنة الجامعية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا (2) وَيَرْزُقْهُ

مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ

وَمَنْ يَتَّوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ

إِنَّ اللَّهَ بِأَلْغِ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ

لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (3)﴾

[الآية { 2-3 } من سورة الطلاق] .

ملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية، والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي لمبادئها والتعرف على أبرز التجارب العربية والأجنبية في مجال الحوكمة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أفضت إلى أن هناك توجه إيجابي لدى بعض الدول لتبني موضوع حوكمة المؤسسات، والقناعة بأنها المخرج الفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح جميعهم، وبرز ذلك من خلال إصدار بعض التشريعات والقوانين واللوائح، وتأسيس لجان خاصة بالحوكمة واستضافة متمرات وندوات تعزز ثقافة الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ المؤسسات الاقتصادية؛ أزمات مالية؛ معوقات الحوكمة؛ أنشطة اقتصادية؛ هيكلية تنظيمية.

ملخص باللغة الأجنبية:

Résumé:

L'étude visait à connaître les exigences les plus importantes pour la mise en œuvre de la gouvernance des institutions économiques, les obstacles qui empêchent la mise en œuvre effective de leurs principes, et à identifier les expériences arabes et étrangères les plus marquantes dans le domaine de la gouvernance.

L'étude a conclu un ensemble de conclusions qui ont conduit au fait qu'il existe une tendance positive dans certains pays à adopter la question de la gouvernance d'entreprise, et à la conviction qu'il s'agit d'un moyen efficace de garantir les droits de toutes les parties prenantes, et cela a émergé grâce à la publication de certaines législations, lois et règlements, et à la création de comités de gouvernance spéciaux et à l'organisation de conférences et de séminaires qui renforcent la culture de la Gouvernance.

Mots clés: gouvernance ; institutions économiques ; crises financières ; obstacles à la gouvernance ; activités économiques ; structure organisationnelle.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أحن قلب في الوجود، إلى كل
من دعت الله لي بالتوفيق وألحت في الدعاء، إلى قرّة عيني

«والدي الغالية»

أطال الله في عمرها وقدرني على رد جزء من جميلها
إلى الذي حثني على العلم والعمل وكان لي سنداً ودعماً

والدي الكريم أطال الله في عمره

إلى أخواتي «سهيلة وآية» وأخي «محمد ياسين»

وفقههم الله وأنار دربهم

إلى خاطبي حفظه الله وأنار دربه

إلى كل الأصدقاء وجميع الطلبة

أسماء

إهداء

حمداً وشكراً لله الذي أتم علينا هذا العمل المتواضع في صحة وعافية، أما بعد:

فلا يسعني إلا أن أهدي هذا العمل إلى **الوالدين العزيزين** حفظهما الله

وإلى **جدي وجدتي**، وإلى كل **إخوتي** من كبيرهم إلى صغيرهم

كما أهدي هذا العمل إلى جميع من ساعدنا ولم يبخل علينا بتوجيهه.

إلى كل **الأصدقاء** وخاصة أصدقاء دفعة الدراسة في التخصص

وإلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولت تسعهم مذكرتي

إلى كل من يبذل جهداً في سبيل العلم

عبد الجليل



شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر للذي خلقنا وشقّ سمعنا وبصرنا بحوله وقوته، ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه في علاه.

كما نتقدم بشكرنا الخالص إلى الأستاذة المشرفة

«نعيمة بوزيدة»

التي قبلت الإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علينا بإرشادها ونصائحها. جزاها الله عنا ألف خير

ونتقدم كذلك بالشكر الخالص والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	01
16	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية	02
22	ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية	03
26	خصائص الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية	04
30	مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	05
33	أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية	06
36	أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية	07
39	المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة	08
52	تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر	09
54	معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الاقتصادية في الجزائر	10
56	المشاكل التي تؤثر على فعالية الحوكمة الاقتصادية	11
86	جهود الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات الاقتصادية	12
94	الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية	13
114	تغيير هامش التأمين	14
114	محفظة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية	15

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	جدول تقييم مدى التزام شركة أليانس لمبادئ الحوكمة الإقتصادية حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD	01
111	تطور عدد وكالات شركة أليانس للتأمينات الجزائرية	02
112	تطور عدد موظفين شركة أليانس للتأمينات الجزائرية	03
113-112	تغير هامش التأمين	04

قائمة المختصرات

الإختصار أو الرمز	الدلالة
OECD	منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية
FMI	صندوق النقد الدولي
OCDE	المنظمة الأوروبية للتنمية الإقتصادية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
CARE	جمعية كير
GCGF	المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات
CIRE	مركز المشروعات الدولية الخاصة
IAS	معايير المحاسبة الدولية
ISA	معايير التدقيق الداخلية
IFRS	معايير الإبلاغ المالي
BIS	بنك التسويات الدولية
SGP	شركة تسيير المساهمات الدولية
IFU	الضريبة الجرافية الوحيدة
APAB	معهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات
IOSCO	المنظمة الدولية للجان الأوراق

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	ملخص
II	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	قائمة المختصرات
VII	فهرس المحتويات
أ-ب-ج-د-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات الاقتصادية.
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية.
14	المطلب الثاني: الأطراف والآليات المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
23	المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات الاقتصادية.
27	المطلب الأول: المبادئ والحاجة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وخصائصها.
31	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
37	المطلب الثالث: محددات ومعايير حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتجارب الدولية.
48	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: أثر تطبيق معيقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: واقع تطبيق معيقات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

51	المطلب الأول: تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة الاقتصادية في الجزائر.
54	المطلب الثاني: المشاكل والاتجاهات التي تؤثر على فعالية الحوكمة وضعف تأثيرها.
57	المطلب الثالث: تحديات الترشيح المحلي للحوكمة وسبل تفعيلها.
64	المبحث الثاني: تأثير معوقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية.
64	المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية الساعية لتطبيق الحوكمة.
66	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العالمية.
67	المطلب الثالث: معوقات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في البلدان العربية.
68	المطلب الرابع: المعوقات القانونية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية العالمية.
70	المبحث الثالث: إجراءات وجهود الجزائر في تطبيق الحوكمة.
70	المطلب الأول: إجراءات وجهود الجزائر في تحسين وإرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية.
79	المطلب الثاني: إستراتيجية مكافحة الفساد وآليات الوقاية في ظل الحوكمة.
80	المطلب الثالث: جهود الجزائر الإصلاحية والتقارب نحو مبادئ الحوكمة.
88	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (compagne Alliance assurances S.P.A)	
90	تمهيد

91	المبحث الأول: واقع شركة أليانس للتأمينات الجزائرية في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية 2016/2011.
91	المطلب الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية
91	المطلب الثاني: منتجات وخدمات شركة أليانس للتأمينات الجزائرية
94	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
95	المطلب الرابع: الأطراف الرئيسية في عملية الحوكمة الاقتصادية بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية وآلياتها.
100	المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
100	المطلب الأول: تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
105	المطلب الثاني: تقييم مدى إلتزام شركة أليانس لمبادئ الحوكمة الاقتصادية حسب منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD.
110	المطلب الثالث: معيقات تطبيق الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
111	المطلب الرابع: تحليل بعض المؤشرات حول تطور نشاط الشركة.
116	خلاصة الفصل
118	خاتمة
122	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق



مفلمة

ظهرت الحاجة إلى مفهوم الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مع بداية القرن الحادي والعشرون خلال عامي 2001 و2000 من حالات الإخفاقات والفضائح المالية والمحاسبية ولعل من أبرزها أزمة شركتي WORLD COM وهي إحدى أكبر الشركات العالمية في مجال الطاقة وشركة ENRON للاتصال حيث أرجعت الكثير من الدراسات أن سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة للمؤسسات. وتزايدت أهمية الحوكمة من ناحية أخرى نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الاقتصادية والخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، حيث أدى إتساع حجم تلك المؤسسات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وسارعت في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال، وهذا ما ساعد العالم في تحرير الأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة مع ضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، إلى وقوع كثير من المؤسسات الاقتصادية في أزمات مالية مما أدى إلى إهتمام جميع دول العالم بمفهوم الحوكمة لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ومراقبي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية، ونتيجة نشاط المؤسسات الاقتصادية، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقومون به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل المؤسسة الاقتصادية، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة الاقتصادية لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية، وتتمتع المؤسسة بمركز تنافسي مميز بالمقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في المؤسسة وتحقيق النمو المالي للمؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدراسة:

استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية الدراسة وفق السؤال الرئيسي التالي:

□ كيف تساهم الحوكمة الاقتصادية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟



وما هي المعوقات والتحديات التي تواجهها الحوكمة لتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية؟
وتتفرع هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم حوكمة المؤسسات الاقتصادية في ترشيد استخدام الموارد المتاحة؟
- هل الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة كان لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي العراقيل التي تواجه المؤسسة لعزوفها عن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية على أرض الواقع؟

➤ ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية الساعية لتطبيق الحوكمة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الموارد المادية والبشرية للمؤسسة الاقتصادية.
- الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات.
- هناك عدة عراقيل داخلية وخارجية تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الجزائرية.
- من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر صعوبة التمويل لعدم كفاية رأس المال.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في تنمية وتقوية الاقتصاد، فرفع أدائها سيكون له أثرا إيجابيا على الاقتصاد الكلي للدولة، ورفع أدائها مرهون بتقليل من المعوقات التي تؤثر بشكل سلبي، منها ما هو مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة الاقتصادية والأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمسائلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة أداء المؤسسة، وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية وإلي ما يلي:

- ① توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.
- ② التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ولإيجاد حلول لمعنى المعوقات الاقتصادية للحوكمة.
- ③ تحقيق مستويات أفضل من الرضا للعمل في المؤسسات الاقتصادية في البيئة الداخلية والخارجية لها.

منهج الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال دراسة ماهية الحوكمة، والمعوقات وأثر تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع ومدى تطبيق شركة أليانس للتأمينات الجزائرية لمبادئ الحوكمة من خلال تحليل بعض النسب والمؤشرات لقياس الكفاءة للمؤسسات الاقتصادية.

أسباب إختيار الموضوع:

أ- مبررات موضوعية:

- ① يعتبر موضوع الحوكمة الاقتصادية مصنفًا ضمن الموضوعات الجديدة والمبتكرة.
- ② القيمة العلمية للموضوع في حد ذاته تعد دافع للبحث في هكذا موضوع.
- ③ دراسة العلاقة بين الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والعراقيل التي تواجهها في محاولة لمسايرة الاهتمام المتعاظم بالأدوار للتقليل من العراقيل التي تواجهها المؤسسات.

ب- مبررات ذاتية:

- ① موضوع الدراسة هو: (معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية) وهو ما يتوافق مع تخصصنا الذي ندرسه.
- ② رغبتنا العميقة في التوسع أكثر في هذا التخصص وكونه يحى بالاهتمام الكبير على نطاق عالمي.
- ③ الإسهام في إضافة علمية ولو ضئيلة وإثراء الدراسات العلمية في هذا المجال.

هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى قسمين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الجانب النظري: وتم تقسيمه إلى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون بـ: «الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات الجزائرية» إلى مبحثين، ففي المبحث الأول: تطرقنا إلى ماهية حوكمة المؤسسات الاقتصادية، وفي المبحث الثاني: لضوابط حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثاني المعنون بـ: «أثر تطبيق معيقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، فتناولنا فيه في المبحث الأول: واقع تطبيق معيقات الحوكمة الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية، وفي المبحث الثاني: تأثير معيقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية، وفي المبحث الثالث: إجراءات وجهود الجزائر في تطبيق الحوكمة على أرض الواقع.

أما في الجانب التطبيقي: والمعنون بـ: «مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتأثير المعيقات عليها»، وذلك بتطبيقها على أرض الواقع عن طريق شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، فتطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية وواقعها في ظل الحوكمة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

- وفي الأخير الخاتمة حيث تمت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، وكذا استخلاص النتائج واقتراح مجموعة من التوصيات.

الدراسات السابقة:

⇐ دراسة بن داني محمد الأمنيب: «واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم لسنة 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حيث بينت أن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع البيئة والعدالة الاجتماعية، وخلق الفرص للأجيال القادمة، وعليه يصبح تطبيق التسيير والحوكمة في المؤسسة الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحها التجاري فقط بل استلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية، وبمشاركة متكافئة لحوكمة مؤسساتها مع مجتمعها المدني، في إطار رقابة تقوم على النزاهة والشفافية.

⇐ دراسة مناد علي: «دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية حالة SPA الجزائر»، مذكرة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني ممارسات حوكمة الشركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

⇐ **دراسة غضبان حسام الدين:** «إسهامات في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية»، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، لسنة 2013-2014.

كان هدف الدراسة هو التأكيد على أن تطبيق المداخل الإدارية وآليات التسيير الحديثة كحوكمة المؤسسات الاقتصادية أصبح حتمية، في ظل الاندماج العالمي وإبراز دور تأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

صعوبات الدراسة:

- ◆ بذل مجهودات كبيرة في الحصول على المعلومات التي تخص الجانب النظري وكذلك التطبيقي، ولم نتحصل على القدر الكافي من المعلومات.
- ◆ حيث إن إنجاز أي بحث علمي يواجهه صاحبه صعوبات وعراقيل، ومن الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا هي غلق المكتبات نتيجة الوضع الصعب الذي يشهده العالم والمتمثل في جائحة كورونا، حيث أننا واجهنا صعوبة في الحصول على المراجع لنتمكن من إنجاز عملي على أكمل وجه، وكذلك الحالة النفسية الصعبة التي عشناها كأغلبية الطلبة من خطر تفشي المرض مما جعلنا نفقد الرغبة في العمل.
- ◆ موضوع جديد لم يسبق إسقاطه على شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
- ◆ قلة المراجع والكتب الخاصة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية لاسيما تلك التي تناولت تجربة الجزائر مع الحوكمة (ميثاق الحكم الراشد).





الفصل

الأول

تمهيد:

عرف العالم خلال العقدين الأخيرين ظهور مصطلح جديد عرف باسم حوكمة المؤسسات وهو من أهم المصطلحات الحديثة، التي حظيت باهتمام من الباحثين والعلماء في مجال الإقتصاد والتسيير والمالية والقانون، بعد ظهور الأزمات المالية، وتعرض أكبر المؤسسات إلى الإفلاس، وظهور العديد من المشاكل التسييرية مما أدى إلى انهيار عدة من المؤسسات المالية وغير مالية، لذلك قامت عدة دول بتبني هذا المصطلح للحد من انتشار هذه الأزمات، إذ ظهرت بمبادئ، آليات تسعى من خلال تطبيقها إلى تمكين المؤسسات من تحقيق الاستقرار وتخطي الأزمات، ولهذا سنحاول في هذا الفصل التعريف بحوكمة المؤسسات الاقتصادية وما يتعلق بها من مبادئ والأطراف المعنية بتطبيقها ومحدداتها والتعرض لبعض التجارب الأجنبية، ومنه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية

أولاً: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

1-1- نشأة حوكمة المؤسسات الاقتصادية:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ثم الأزمات المالية العالمية التي بدأت عام 2008.

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من الدول العالم التي التحول إلى نظام الاقتصادية الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّمت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير الأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية.¹

- وتعود جذور حوكمة المؤسسات الاقتصادية أو ما يطلق عليها حوكمة الشركات إلى بيريل ومينيس اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة. وذلك في عام 1932. لكن التفكير الجاد في هذا الموضوع جاء بعد انفجار أزمة أسواق المال في شرق آسيا عام 1997، حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية بباريس بمبادئ ومعايير الحوكمة، إذا صدرت مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعزّز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وقد تم اعتماد هذه المبادئ من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عام 1999 تحت اسم (الإدارة الرشيدة) سواء للشركات أو الاقتصاد بصفة عامة.

¹ - الحضيري محسن أحمد: حوكمة الشركات، مجموعة النبل العريفة، القاهرة، مصر، 2005، ص 30.

كما تبنت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وأصدرت وثيقة حول تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية في عام 1999، لكن التطبيق الجاد لها بدأ إغيار وإفلاس شركة أنيرون الأمريكية للطاقة عام 2001، بالتواطؤ مع أكبر مكاتب المحاسبة في العالم في ذلك الحين (آرثر أندرسون) والذي انهار هو أيضا.

وعلى أثر هذه الفضيحة، وضع الكونجرس الأمريكي قانون (ساربنز أوكسلي) الذي يوجب على الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة.¹

وهناك الكثير من الأحداث الاقتصادية السلبية والتي استحوذت على اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي، والمؤسسات المالية الدولية مثل فضيحة بني الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافأة الإدارة وأداء الشركات، وغيرها من حالات الفشل الاقتصادي الذريع في بعض الدول النامية، والاقتصاديات المتحوّلة والأسواق الناشئة، وبالتأكيد ما تتعرض له بعض الممارسات الاقتصادية في البلاد العربية من فساد وسوء إدارة يؤدي بها في النهاية إلى الإخفاق وفقد قدرتها التنافسية والقضاء على المكاسب الاقتصادية والاجتماعية.

فالمستثمرون يرفضون سداد فاتورة الفساد وسوء الإدارة وبالتاريخ فهم يلجئون إلى طلب إثبات الشركات التي سوف يساهمون بها تدار وفق ممارسات سليمة تقلل إلى أدنى حد احتمالات الفساد وسوء الإدارة، ولذلك فإنهم يبحثون عن الشركات التي بها هياكل سليمة لحوكمة الشركات.

وحتى تتحقق الحوكمة وتعطي نتائجها للشركات والدول، فإن ذلك يتطلب إدخال تشريعات وتعديلات أساسية، وتغيير استراتيجيات الإدارة حتى يمكن تأسيس وصيانة إطار مؤسسي مناسب، وبالتالي سيكون هناك قواعد وهياكل ملزمة لكل الأطراف.²

1-2- مفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية:

- يمكن إعطاء تعريف لغوي وتعريف اصطلاحى لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:

1- التعريف اللغوي: مصطلح حوكمة المؤسسات الاقتصادية أو بما يعرف بحوكمة الشركات « corporate governance » هو مصطلح حديث العهد في اللغة العربية وتجدد الإشارة إلى أنه ليس هناك رؤية محددة لترجمة هذا المصطلح، فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات، وهذه الترجمة

¹ - حسين برقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الموقع الالكتروني: ADF يرقى -وعمر- عبد الصمد- حسين- حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها - دور /iefpedia/... ص 27.

² - المرجع نفسه، ص 28.

الشائعة لدى الباحثين في دول الخليج العربي ومصر، وفي الأردن يشير الكثير من الباحثين والمهنيين إلى المصطلح بالحاكمين المؤسسية.

- وقد أشار مجمع اللغة العربية في الأردن إلى اعتماد مصطلح الحاكمية المؤسسة على أنها أفضل ترجمة للمصطلح الانجليزي « corporate governance » وذلك بموجب قراره رقم 200406 بتاريخ 2008/06/08 بينما أشار أمين عام مجمع اللغة بالحفاظ على أصل الكلمة « governance » والتي تعني الحكم.

- وهناك العديد من التسميات الأخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة ... أما في الجزائر فيستعمل مصطلح "الحكم الراشد للمؤسسة" للتعبير عن حوكمة المؤسسات الاقتصادية.¹

2- التعريف الاصطلاحي: يصعب ايجاتعريف موحد ومتفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح:

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للحوكمة (OECD):

"هو النظام الذي قيم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة ومجلس إدارتها وجلس مديريها وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين Stakeholders، كما توفر حوكمة الشركات الهيكل التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة أداء الشركة، وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة للسعي نحوى تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركات.²

- تعريف كادبوري:

أما السيد أدريان كادبوري فيعرفها في تقريره الشهير تقرير كادبوري سنة 1992 بـ: "حوكمة المؤسسات الاقتصادية أو ما يطلق عليها بحوكمة الشركات هو النظام الذي تدار وتراقب به الشركات ... مجالس الإدارة المسؤولة عن حوكمة شركاتها ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه وان مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه

¹ - أحمد علي خضرة حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012، ص 3-4.

² - جون سولفيان - جين روجر - كاترين كوشتا، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009، ص 3.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة ولايتهم للتأكد من أن مجلس الإدارة تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل لمصلحة المساهمين الأعضاء الجمعية العامة"

- وفي سنة 1999 قام السيد كادبوري بإعطاء تعريف أكثر تحديدا للحوكمة انطلاقا من اعتقاده أن الفساد هو نتاج الحوكمة الرديئة بقوله: "تقوم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع ... فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل".¹

أولا: تعريف صندوق النقد الدولي FMI:

عرفه صندوق النقد الدولي على أن هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية، وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين.

أما في الجزائر فقد أطلق مصطلح الحكم الرشيد على حكومة الشركات، وقد عرفه ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر الصادر في مارس 2009 بـ: "يعتبر تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها".²

- وكذلك عرفها على أنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسي المؤسسة بواسطته:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

والحقيقة أنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الحوكمة، وربما يكون سبب ذلك تداخل هذا المفهوم في كثير من الأحيان بالجوانب التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وما إلى ذلك من أثر على المجتمع والاقتصاد ككل. كذلك الحال بالنسبة إلى التوصل إلى مرادف لمصطلح حوكمة الشركات باللغة العربية، ولكن بعد ذلك تم إقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" مرادف لمصطلح corporate governance وباتت الحوكمة تعني مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

¹ - جون سولفيان - الدليل السابع لحوكمة الشركات - ترجمة سمير كرم، مؤسسة التمويل الدولية، واشنطن، 2009، ص 09.

² - ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر صادر في مارس 2009، ص 09.

وبالتالي وجود نظم تحكم العلاقات التي تؤثر في الأداء وعوامل تقوية الشركة على المدى البعيد، وهي تعني أيضا تنظيم العلاقات بين مدراء الشركة ومجالس إدارتها، ومع كل من له مصلحة بالشركة كالمساهمين وأصحاب الشركة ومجالس إدارتها، ومع كل من له مصلحة بالشركة كالمساهمين وأصحاب الشركة.

المطلب الثاني: الأطراف والآليات المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

2-1- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

نشترك أربعة أطراف رئيسية في تطبيق الحوكمة السليمة للمؤسسات الاقتصادية وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح والفشل في تطبيق قواعدها.¹

1- المساهمون:

إن هؤلاء المساهمون هم في الحقيقة مجموعة مستثمرين الذين قرروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة أو مؤسسة ما وبالتالي فإن مصالحهم المباشرة تتمثل في الحصول على أعلى عوائد نقدية ممكنة لأسهم بالإضافة إلى إمكانية المحافظة على القيمة الحقيقية لأسهم أو مضاعفتها في السوق، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة أو رفض التغييرات حول الاندماج أو البيع، وعدا هذا لا يكون للمساهمين أي من حقوق تتمثل في اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لإدارة نشاط الشركة.

2- مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة، حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.

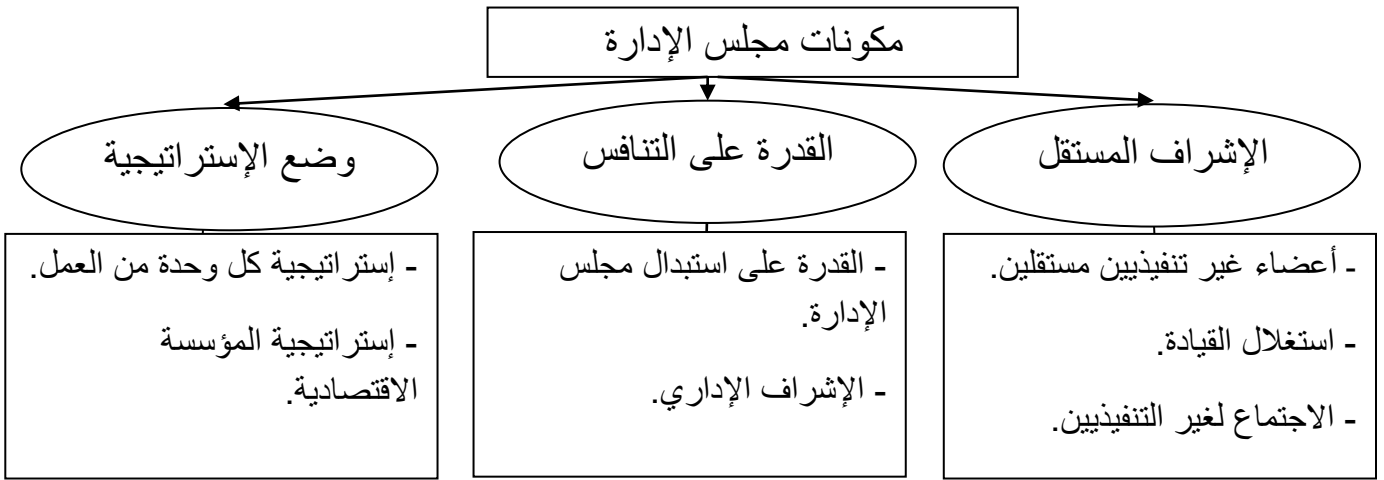
كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، وقد بينة المبادئ العالمية للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

¹ - محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 19.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

- ✓ واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار وإن يعمل على أن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وإن تكون الشركة ملتزمة وملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.
- ✓ واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

شكل رقم (01): المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 98.

3- الإدارة:

تعرف بعض الأدبيات الاقتصادية "الإدارة" على أنها مجموعة من الأفراد المرتبطين فيما بينهم بعلاقة وكالة محدّدة تتجدّد سنوياً من قبل المساهمين ومجلس الإدارة بمقتضى عقد الوكالة، لاتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات تحقق أهداف الشركة. وهذا التعريف يطرح نقطتين:

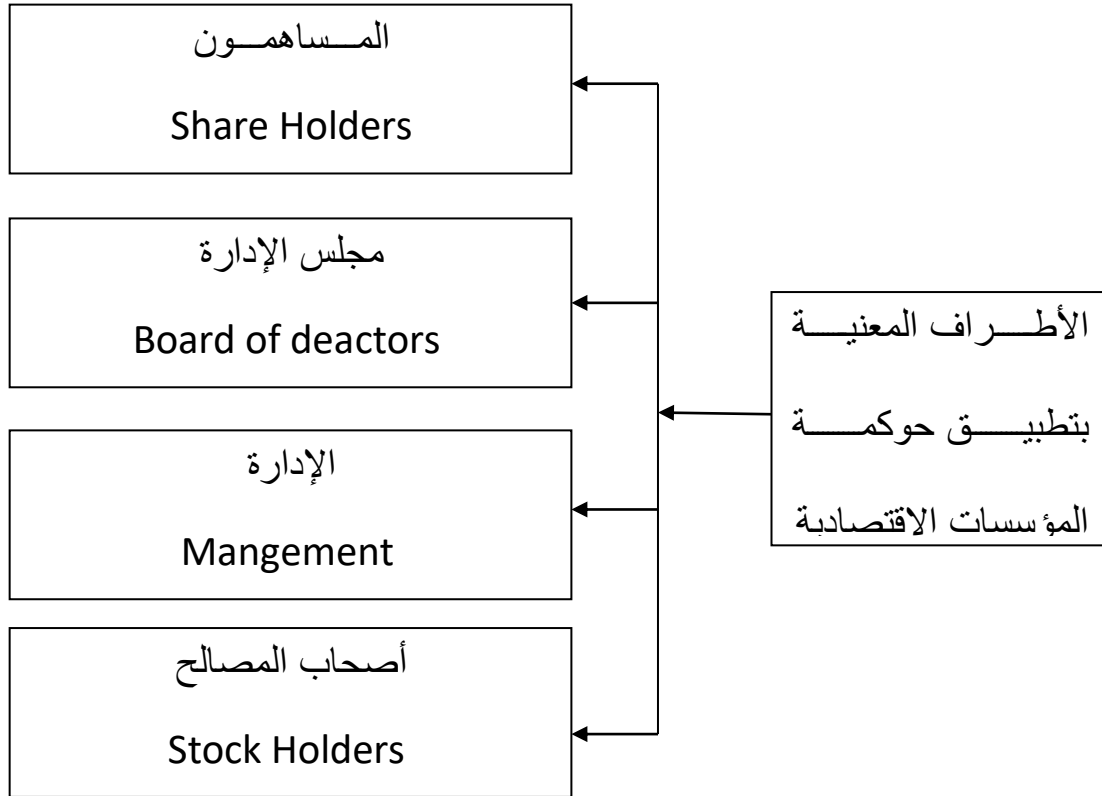
- ✓ الإدارة يتم تعيينها من قبل المساهمين.
- ✓ رضا المساهم هو أساس بقاء الإدارة واستمرارها في العمل، وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تنظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- أصحاب المصالح:

وهو مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، إلا أنهم في مجملهم يشكلون أطرافاً مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد على الإنتاج. وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجية الموضوعة للشركة، فالدائنون مثلاً هم الذين يقومون بتمويل الشركة في حين يقوم العمال والموظفون بالإنتاج.¹

- ويمكن تلخيص مما سبق ذكره في الجدول التالي:

شكل رقم (02): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية²



المصدر: من إعداد الطالبين، اعتماداً على ما سبق.

¹ - محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص 20.

² - المرجع نفسه، ص 20.

2-2: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

يقصد آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الطرق والوسائل المستعملة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتمثل في:¹

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:

تنصب آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الداخلية إلى:

1-1- دور مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذا أنه يحمي رأسمال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيات قانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم بأدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالي فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية وشؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلاً على الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

1-2- لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات الاقتصادية في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وضيفة التدقيق الداخلي في الشركات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة للشركات.

¹ - مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2012 ، ص 45.

- وتبشّق لجنة التدقيق عن مجلس الإدارة، وتتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققين الداخليين والخارجيين إذا اقتضى الأمر لذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقاً لأحكام التي يقرها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

- تقوم لجنة التدقيق بالعديد من الوظائف نوجزها فيما يلي:

◆ مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.

◆ التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.

◆ مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والإتفاق عليها.

◆ المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.

◆ المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر

فيها.

◆ الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدّمها النتائج التي تتوصل إليها وتقديم

للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

1-3- التدقيق الداخلي:¹

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً هاماً ومهماً في عملية الحوكمة إذ أنها تفرز هذه العمليات وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، لتحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

وفي هذا السياق يرى Archanaft أن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتمثل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنح اكتشاف حالات الغش والتزوير وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية وظيفية التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة، فقد أكدت لجنة كاديري Cadburycommittee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظيم بشكل جيّد وتستند إلى تشريع خاص بها.

¹ - مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 46.

1-4- لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها أفضل المرشحين المؤهلين، وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف، وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوبة إشغالها ... إلخ.

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:¹

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع من بين هذه الآليات الخارجية لحوكمة الشركات نجد:

2-1- سوق السلع والخدمات وسوق العمل الخاصة بالمسيرين:

تجبر أسواق السلع والخدمات التي تتميز بالمنافسة الشركات على ترشيد تكاليف الإنتاج من أجل إنتاجية أفضل، تسمح بالحصول على هامش ربح مقبول، وهذا ما يؤدي إلى ضبط وتوحيد سلوك العمال بما فيهم المسيرين خوفا من فقدان وظائفهم في حالة كون أداء الشركة سيء مما قد يسبب في إغلاقها وهذا ما يدفعهم للعمل إلى تحقيق الأهداف التي تصب في صالح المساهمين الملاك، غير أن هذه الآلية لا تكون فعالة إلا في حالة سوق سلع وخدمات ذات منافسة تامة.

2-2 التدقيق الخارجي:²

بينما يعد التدقيق الداخلي أداة تسيير وحوكمة تربط بين أعضاء الإدارة، يعد التدقيق الخارجي أداة مستقلة عن الشركة ويقدم المدققون الخارجيون تقارير للمساهمين في الشركة أما في القطاع الحكومي، فالمدققون الخارجيون يقدمون تقارير للشركة في ذاتها لتقدمها لأمانة الدولة بغرض الإبلاغ عن التسيير والرقابة فيها.

¹ - بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة والحد من الفساد الإداري والمالي، ملتفت وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، بسكرة، الجزائر، 6 - 7 ماي 2012، ص 10.

² - المرجع نفسه، ص 11، 12.

يجب أن تعتمد لجنة التدقيق الداخلية عدة اجتماعات مع المدققين الخارجيين خلال السنة في أوقات محدّدة سلفاً تناقش لجنة التدقيق من خلال هذه الاجتماعات مع المدققين الخارجيين المشاكل والصعوبات التي تواجهها، كما يمكنها التحقق من جودة التدقيق الداخلي التي تقدمها من خلال الحصول على تقييم المدقق الخارجي، وحول ما إذا كانت هناك تعديلات يمكن القيام بها على نظام الرقابة الداخلية.

ويبقى الهدف الأساسي للمدقق الخارجي هو تمكين المستعملين الخارجيين للحسابات الاجتماعية للشركة من اتخاذ قرارات تتميز بالرشاد والعقلانية لأقصى حد ممكن كما تحاول ضمان إعداد الحسابات المالية للشركة قد تم بالنزاهة الكاملة، وعلى لجنة التدقيق باعتبارها ممثل مجلس الإدارة التحقق من أن كل من نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي يعمل بشكل مناسب، كما انه يجب عليها بناء علاقات جيّدة مع المدقق الخارجي المعتمد.

2-3- سوق الاستحواذ على حق الرقابة على الشركة:

عند فشل آليات الحوكمة الداخلية تعمل سوق الرقابة على الشركات كآخر آلية للضبط لأن عدم ملائمة الآليات الداخلية للحوكمة سيظهر من خلال سوء أداء المؤسسات الاقتصادية وهذا يؤدي إلى إرسال إشارة إلى فريق إدارة أخرى بحيث ينظر للمؤسسة الاقتصادية كهدف محتمل لفرض السيطرة عليه.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاستحواذ على حق الرقابة على الشركات وأدائها، كالدراسات التي قام بها (Powell) سنة 1997.

2-4 التشريع والقوانين:

غالباً ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري 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.

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes- Oxley متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد الأعضاء لمجلس الإدارة المستقلين وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط

اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولية في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مصرة لصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.¹

2-5- ركائز حوكمة الشركات تتمثل ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:²

1- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة.

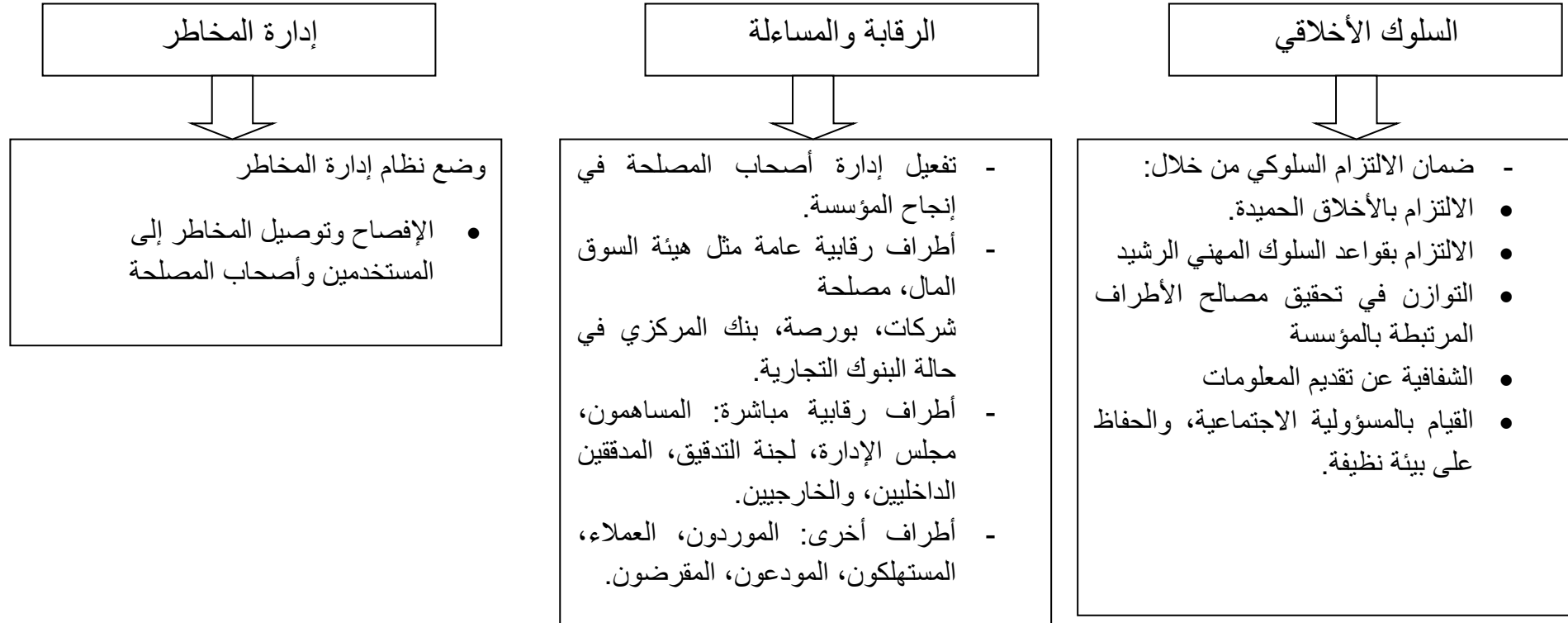
3- إدارة المخاطر: أي وضع نظام الإدارة المخاطر:

- ويمكن تلخيصها ذلك من خلال الشكل التالي:

¹ - طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2007 - 2008، ص 69.

² - بلعادي عمار، جاحدو رضا، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار، 2007، ص 15.

الشكل رقم (03): ركائز حوكمة المؤسسات الاقتصادية



المصدر: مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة - الجزائر، 2013، ص 209.

المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: المبادئ والحاجة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وخصائصها:

3-1- الحاجة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:

لقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظام الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات والمؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير الأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع الكثير من المؤسسات في أزمات مالية، ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا، في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2002، وقد دفع ذلك العالم الاهتمام بالحوكمة.¹

3-2- خصائص حوكمة المؤسسات الاقتصادية:

هذا وقد نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عدداً من خصائص حوكمة الشركات والتي شملت في دراسته أولية سبعة خصائص، وفي دراسته ثانية لها عدد من الجزاء من كتفة أنحاء العالم، حيث خلص الخبراء إلى تحديد عدد من الخصائص التي تتسم بها حوكمة الشركات وهي كالتالي:

¹ - علاء فرحان طالب ، شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 30:31.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

- 1- **المشاركة:** وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار عاما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وبسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.
- 2- **الإدامة:** وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.
- 3- **الشرعية:** أي أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة.
- 4- **الشفافية:** والتي تركز على حرية تدقق المعلومات بحيث تكون المعلومات والعمليات في المؤسسة.
- 5- **العدالة والمساواة:** بحيث تتوفر الفرص للجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل خطا لتوفير الرفاهية للجميع.
- 6- **تعزيز سلطة القانون:** بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمن مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
- 7- **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد:** حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.
- 8- **تحت على الاحترام والثقة:** للآخرين وللأطراف المكونة للحكومة سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومية وتحمل اختلاف وجهات النظر المختلفة.¹
- 9- **المساءلة:** يكون متخذ القرارات في القطاع العام والخاص، وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
- 10- **القدرة على تحديد وتبني الحلول للمشاكل التي توجب المواطنين في المجتمع.**

¹ - محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر، ص 244.

11- التمكين والتحويل: بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح والرخاء للجميع.

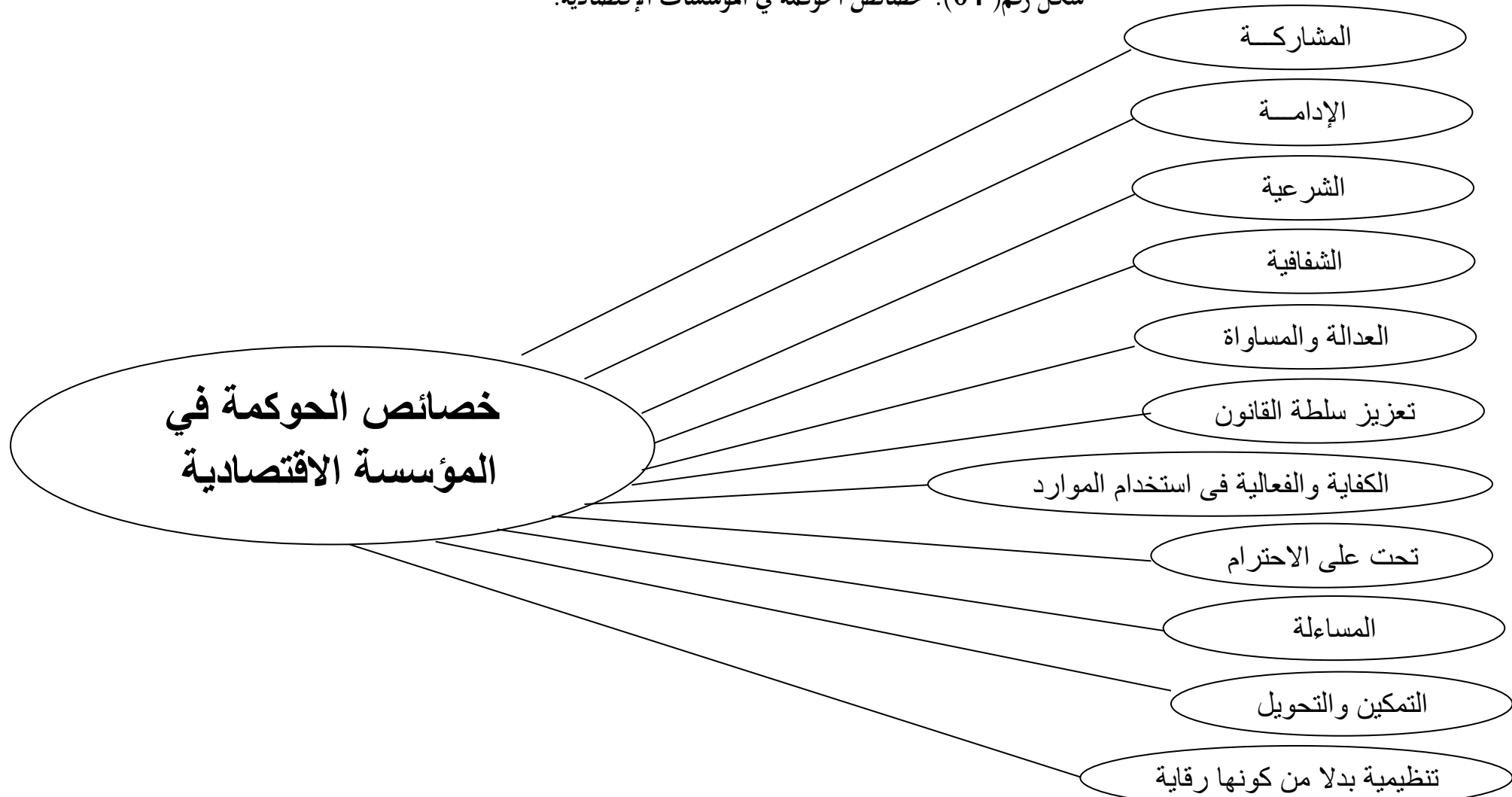
12- تنظيمية بدلا من كونها رقابية: بحيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأخرى الأدنى.

13- قدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاية.¹

- يمكن تلخيص خصائص الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في المخطط التالي.

¹ - محمد طارق يوسف، المرجع السابق، ص 245.

شكل رقم (04): خصائص الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:¹



من إعداد الطالبين: اعتمادا على ما سبق.

¹ - محمد طارق يوسف، المرجع السابق، ص 244، 245.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

أ- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:¹

✓ المبدأ الأول: حقوق المساهمين

"ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية حماية حقوق المساهمين"

✓ المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين.

يجب أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

✓ المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسوها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

✓ المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

✓ المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وإن تضمن مسائل مجلس الإدارة من قبل المؤسسة الاقتصادية والمساهمين.

¹ - مبادئ حوكمة الشركات وفق لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 2004، صفحة 6 إلى 12.

OECD principles and annotations on corporate Governance arabic translation.

ب- مبادئ حوكمة وفقا لمؤسسة التمويل الدولية:¹

في سنة 2003 قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي بوضع قواعد ومعايير عامة رأتها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت مالية وذلك على مستويات أربعة جاءت كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.

3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

4- القيادة.

ج- مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية:

تؤدي الممارسات السليمة للحوكمة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والتي يبلغ عددها ثمانية وفقا للتقرير الأحدث لهذه اللجنة.²

1- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار وإن لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شؤون البنك وأعماله اليومية.

2- وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.

3- التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها والمساءلة والمحاسبة داخل سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء.

4- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.

5- مراقبة خاصة لمركز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا.

¹ - أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 06 و07 ماي 2012 صفحة 7.

² - معهد الدراسات المصرفية، إضاءات، العدد الثالث، الكويت، 2010 صفحة 3.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

6- أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للبنك ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.

7- توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها.

8- تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن مبادئ الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية لها دور مهم وأساسي في تعزيز مصداقية المؤسسات وتعمل على المحافظة على سمعتها، كما أنها تعتبر الخطوة الأساسية التي تسمح بتحقيق ثقة المستثمرين، مما يسمح لها بالتميز على مستوى الأداء والنزاهة.¹

¹ - معهد الدراسات المصرفية، الكويت، 2010، مرجع سبق ذكره ص 4.

الشكل رقم (05): مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية¹



¹ - المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، صفحة 44.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

4-1- أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

إن أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية مستمدة لأساس من أسباب ظهورها. وتتمثل أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في:¹

أولاً: بالنسبة للمؤسسات

- المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل، فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم نستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق واسع أو معظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل.
- تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعَدَل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل أصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين.

ثانياً: بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم

يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد أكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال والاستعمار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم، فالحكومة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من جملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

¹ - ميكرا كراسنكي، حوكمة الشركات في الأسواق في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008، ص 4، 5.

ثالثا: بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع

تتطلب الحوكمة احترام المؤسسات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائيتها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات نستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها.

ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبنى الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد.

- وتتضمن هذه المزايا للمجتمع منع وقوع أزمات أزمات مصرفية إضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر وأكثر سيولة، كما أن البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول وتحترم الملكية الخاصة، تجتذب نسبة أكبر من الاستثمارات الأجنبية، بالإضافة إلى ذلك فإن زيادة الإنتاجية والتجديد والابتكار الناتج عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تماما:

أما في المجال السياسي فإن إلى حوكمة المؤسسات الاقتصادية الخاصة يسرع التحول لمزيد من الحوكمة في شركات القطاع العام، ففي المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية لذوي الفساد، ذلك إن إخفاء الرشاوي تصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ المؤسسات بسجلات دقيقة، مما يمكن المديرين من إصدار قرارات أكثر حكمة، وحوكمة الشركات تكون في كثير من الأسواق الناشئة عنصرا أساسيا لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدول، ذلك إن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة يساعد على استبعاد المحسوبية والمحاباة، بل وعلى العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر انفتاحا بين القطاع الخاص والحكومة.¹

¹ - - ميكراكراسنكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة: مرجع سبق ذكره ص 6.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

ويمكن توضيح أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الشكل التالي:

شكل رقم (06): أهمية حوكمة المؤسسات الاقتصادية:



المصدر: ميكرا كراسينكي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت، 2008، ص 6.

4-2- الأهداف من تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية طبقاً للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها تتفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الأضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة.

وطبقاً لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية تتلخص في:¹

- ◆ تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.
- ◆ التزام المؤسسة بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لمجال كل منها.
- ◆ تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عمليات التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
- ◆ تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين.
- ◆ بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.

كما حددت هيئة سوق المال في نيوزيلاندا عن ضرورة أن تحتوي أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية

على:

- ✓ تعظيم الثروة للمساهمين.
- ✓ حماية حقوق المساهمين.
- ✓ الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ التطابق مع القوانين.

¹ - عمريس، دور مراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، نوفمبر، 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2009، ص 188 ، 189.

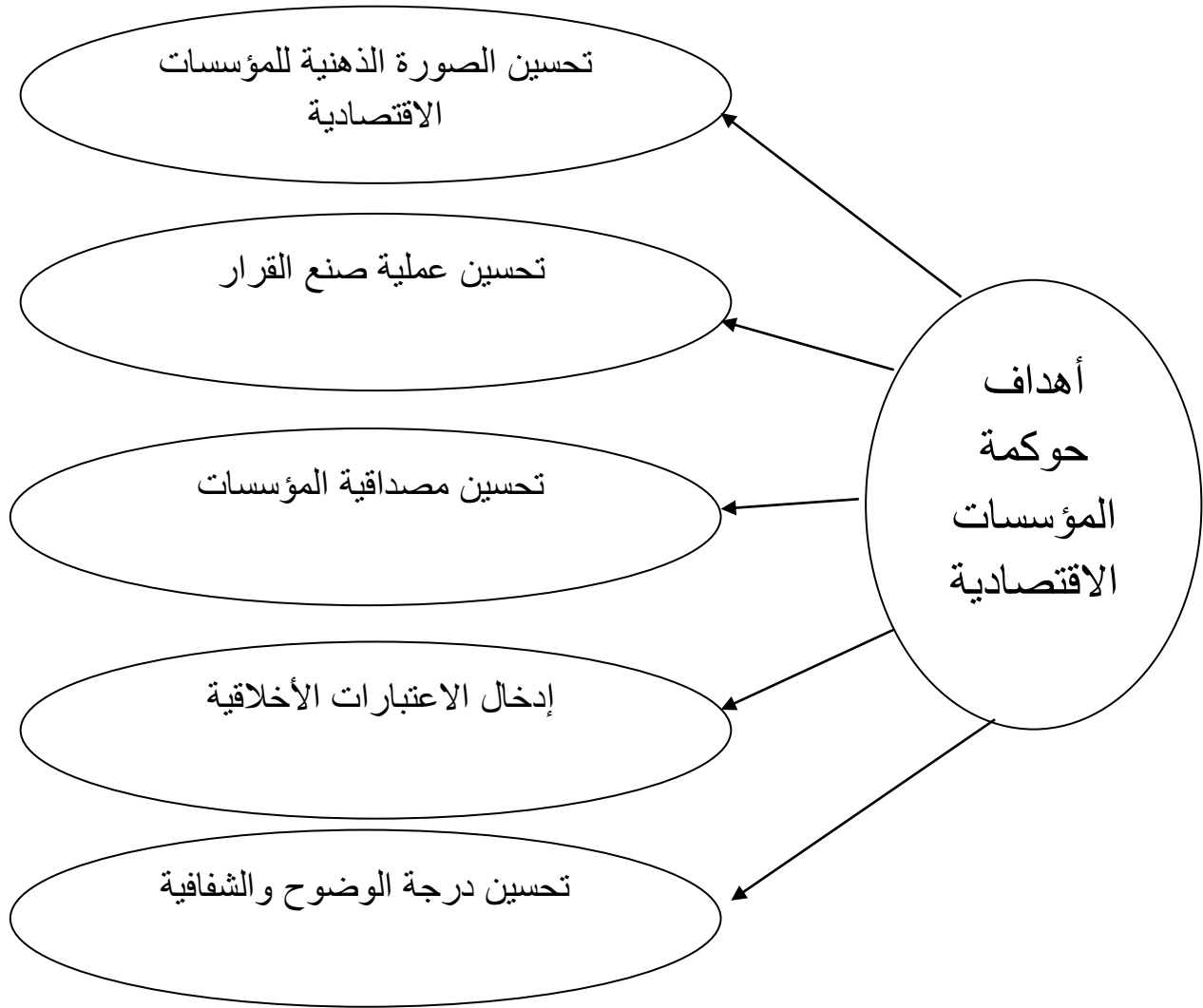
الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

وقد أوصت مؤسسة المساهمين الأوروبيين في الدليل الذي أصدرته في فيفري 2000 ببعض التوصيات والتي وضعت تحت قسم أهداف الحوكمة وأهمها:¹

- ◆ يجب على المؤسسة أن تعظم الثروة للمساهمين على الأجل الطويل وأن تكون أهدافها المالية واضحة ومكتوبة.
 - ◆ يجب على المساهمين اعتمادا القرارات التي لها تأثير رئيسي على أي من الطبيعة، الحجم، الهيكل، المخاطر، الخاصة بالمؤسسة.
 - ◆ يجب أن يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من أداء عملهم.
 - ◆ يجب أن يتم إتباع الوسائل الحديثة اللازمة لإمداد المساهمين بالمعلومات ذات أهمية الخاصة.
 - ◆ يجب أن يمتلك المساهمون حق انتخاب الأعضاء وحق اقتراحهم قبل انتخابهم.
 - ◆ يجب أن لا تزيد عضوية المجلس الإدارة للمؤسسة عن 12 سنة للأعضاء غير التنفيذيين.
- والشكل التالي يوضح أهم أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية:

¹ - عمريس، المرجع السابق، ص 189.

الشكل رقم (07): أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2005 ص 21.

المطلب الثالث: محددات ومعايير حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتجارب الدولية.

أولاً: محددات ومعايير حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5-1- محددات حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

يتوقف تطبيق الجيد للحوكمة على جودة مجموعتان من المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وتشير المحددات الخارجية إلى عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والشركات العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار، وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم، وتشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدّد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

1- المحددات الداخلية: وتشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنيين بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمون وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل تؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.¹

وتشمل هذه المحددات:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدّد أسلوب وتشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق بين مصالح هذه الأطراف.

¹ - مناوور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول، الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر 2008، ص 76.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

2- المحددات الخارجية:

- وتشير إلى مناخ العام للاستثمار في الدول ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي تعمل من خلاله المؤسسات، وقد يختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:¹
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات، وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
 - وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المالي والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات، والمعلومات التي تنشرها.
 - دور المؤسسات الغير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين.
- وأهمية المحددات الخارجية تتمثل في أن وجوده يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسات والتي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.

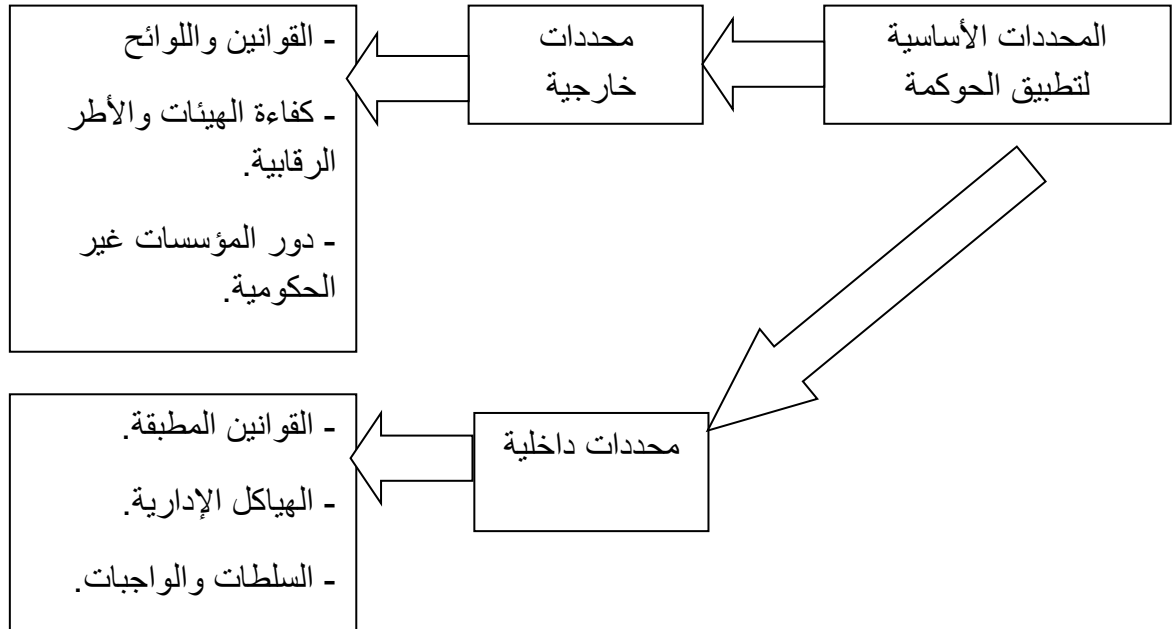
¹ - عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، أثر علية الحاكمية المؤسسة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص 44.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

كما لا تستطيع المؤسسة أن تدار بشكل جيد وتزدهر وتتجنب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا أعززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات، فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدقيق المعلومات.¹

- وفيما يلي شكل يلخص محددات تطبيق حوكمة:

شكل رقم (08): المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة²



¹ - عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة، مرجع سابق ص 45.

² - المصدر : عدنان عبد المجيد عبد الحممان قباجة، أثر علية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2008 ص 44.

5-2- معايير حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات الاقتصادية على دراساته هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية bis ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسته التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة، بحيث تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها أصدرت تعديلا لها عام 2004 وتمثل في: ¹

أ-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات الاقتصادية كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وإن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب- حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ج- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ

¹ - أمال عياري أبو بكر خوالدة: تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري 06-07 ماي 2007 جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 5.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

مشكوك فيها، أو من الإبحار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركته الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن.

هـ- الإفصاح والشفافية:

ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المغلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

و- مسؤوليات مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف التنفيذية.

2- معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel committee):

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:¹

أ- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية منشورة في:

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

- ب- إستراتيجية الشركة معدة جيّداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- ج- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
- د- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- هـ- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع صراعات تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- و- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- ز- الحوافز المالية والإدارية للغدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين، سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

3- معايير مؤسسة التمويل الدولية: ¹

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 توجيهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

- أ- الممارسات المقبولة للحكم الرشيد.
- ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- ت- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
- ث- القيادة العليا.

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره.

4- معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة:

يمكن اعتبار قواعد المؤسسات العامة مكملية للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعا عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في أي دولة، وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات:

- أ- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة.
- ب- اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.
- ت- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة والافراد)
- ث- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدول.
- ج- الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الأجهزة لرقابية (ديوان المحاسبة، مجلس الخدمة المدنية، التفتيش المركزي، وأي أجهزة رقابية أخرى)
- ح- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.¹

ثانيا: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:

قد تمثل الأزمات الاقتصادية التي عاشتها العديد من الدول والشركات أحد أبرز العوامل التي ساهمت في تسليط الضوء على مسألة الإدارة الجيدة، والدور الذي تلعبه لتحقيق النمو المتوازن في القطاعات المختلفة، في أي بلد كان، ورغم تجاهل أهمية تطبيق مؤشر الحوكمة لدى الكثير من الشركات، لكن الجميع يتفق على أن الحوكمة تشكل أساسا للتنمية الاقتصادية وعزز هذا وجود تجارب عالمية ناجحة في تطبيق مؤشر الحوكمة، في دول وشركات مختلفة.

وهناك العديد من التجارب الدولية في جميع أنحاء العالم اهتمت بحوكمة المؤسسات الاقتصادية من منطلق أهمية الحوكمة وما يجب أن تحتويه وثيقة الحوكمة من مصلحة لجميع الأطراف حسب طبيعة

¹ - فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سبق ذكره.

كل بلد، والإطلاع على هذه التجارب في هذه الدول لها أثر كبير في توضيح أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيرها على الشركات والبنوك في تلك البلد، وهي على النحو التالي:¹

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تمثل تجربة الولايات المتحدة الأمريكية تماماً تجربة المملكة المتحدة، وذلك بالرغم من وجود بعض الاختلافات في بورصة الأوراق المالية مثلاً ومن الملاحظ أن الاهتمام بمفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ظهر بصورة واضحة بفضل صندوق المعاشات العامة الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشاة العامة في الولايات المتحدة حيث قام بتعريف الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية، وإلقاء الضوء أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ من المبادئ والخطوط الإرشادية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

أ- مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الأساسية:

- يجب أن يكون أغلبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين.
- يجب أن يتم عقد اجتماع لأعضاء المستقلين على الأقل مرة في السنة بدون حضور الأعضاء التنفيذيين.
- عندما يعمل مجلس الإدارة في الشركة كتنفيذي، فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضو مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين، ويطلق على هذا العضو اسم: "عضو مجلس الإدارة القائد".
- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من أعضاء المستقلين.
- لا يقوم أي عضو عمل استشاري
- يجب أن تتم مكافأة الأعضاء من خلال الدمج بين المبالغ النقدية والأوراق المالية.

¹ - غضبان حسام الدين - محاضرات في نظرية الحوكمة - الطبعة الأولى - دار الحامد للنشر والتوزيع - الأردن، عمان، 2015 ص 78 - 79.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

ب- الخطوط الإرشادية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية:

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة ومساهمين الشركة الاتفاق على تعريف موحد "للاستقلال" والي أن يتم الوصول إلى مثل هذا الاجتماع يجب على كل شركة أن تقوم بإصدار التعريف الخاص بها في تقريرها السنوي.

- يجب على مجلس الإدارة وضع وظيفة عضو ملابس في ملابس في الاعتبار واتخاذ الخطوات نحو الانفتاح على أفكار جديدة.

- يجب على مجلس الإدارة إعادة فحص التنسيق التقليدي لمراكز المسؤول التنفيذي ولرئيس مجلس الإدارة عند اختيار مسؤول تنفيذي جديد.

- يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة خطة فعالة لتعاقب المسؤولين التنفيذيين كما يجب أن يحصل على تقارير دورية من الإدارة.

يجب أن يحصل كل أعضاء مجلس الإدارة على حرية الوصول إلى الإدارة العليا مع المسؤول التنفيذي، أو رئيس مجلس الإدارة، أو المدير القائد الذي يعمل كحلقة وصل.

- يجب على مجلس الإدارة مراجعة حجمها بصورة دورية لتحديد الحجم الأكثر فعالية

- يجب على كل مجلس إدارة وضع التوقعات السلوكية الفردية لأعضاء المجلس والتي تتعلق بالحضور والاستعداد والمشاركة والإخلاص.

- المسؤولون التنقيية المتقاعدون يجب الاستمرار في العمل كأعضاء مجلس إدارة.

2- التجربة الفرنسية:

توجد العديد من العوامل التي جعلت أطراف السوق أكثر إهتماما بقواعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية في فرنسا، وتتمثل أبرزها في وجود المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشاة في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق رأس المال بباريس، وقد تولت ذلك أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا وهما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسي (CNEF) والجمعية الفرنسية للمنشآت

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

الخاصة (AFEP) والتتان قامت بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة (Vienot) والتي قامت سنة 1999 بإصدار تقرير « Vienot II » بعنوان تقرير حوكمة الشركات، وذلك كتكملة لتقرير « Vienot I » والذي كان بعنوان "مجلس الإدارة في الشركات المدرجة في سنة 1995".¹

وتتمثل أهم التوصيات التي خلص إليها تقرير « (I) Vienot » فيما يلي:

- الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.
- ضرورة نشر معلومات حول سياسة مكافأة فريق الإدارة في التقرير السنوي
- نشر معلومات حول الملف الشخصي للمديرين: السن، الوظيفة الرئيسية، تاريخ بداية العقد أو اية تفاصيل أخرى ذات الصلة ... الخ.
- معلومات موحدة وواضحة بشأن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية
- إشارة إلى عدد اجتماعات المجلس واللجان.
- نشر الحسابات السداسية والسنوية بسرعة .
- تواجد أكبر لمديرين المستقلين والذين يتم توزيعهم كالأتي 3/18 في مجلس الإدارة، 3/1 في لجنة المراجعة، 3/1 في لجنة التعيينات 50% في لجنة المكافأة.
- التذكير بدور الوسائل الضرورية لحسن سير عمل المجلس واللجان.

3- التجربة الجزائرية:

ظهر اهتمام الجزائر بمفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية من خلال تنظيم المؤتمر الأول للحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في سنة 2007، حيث كانت هاته هي الملامح الأولى لإدخال الثقافة الحكومية للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية لسنة 2004 بنموذج يتلائم مع المحيط المؤسسي والاقتصادي الجزائري، الأمر الذي أدى لطرح فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية من أجل تعزيز

¹ - محمد حسن يوسف: محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نخط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي 2007 ص 11.

الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات الاقتصادية وأهميتها في تطوير المؤسسات

تنافسية المؤسسات الجزائرية التي رحبت وتفاعلت بها العديد من الهيئات والمؤسسات الدولية والوطنية وأيضا السلطات العمومية متمثل في مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تشكيل فريق عمل مشترك هاته الأطراف لهيئات، مؤسسات، سلطات عمومية، تبلورت مهمته في إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر سنة 2009، وقد بنى منه أربعة مبادئ أساسية للحكم الراشد للمؤسسات تتمثل في: ¹

- 1- مبدأ الإنصاف: ويشير إلى توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.
- 2- الشفافية: وينص إلى أن تكون مختلف الحقوق والواجبات مبنية على أساس الوضوح.
- 3- المسؤولية: ويشير إلى أن مسؤولية جميع الأفراد محددة بأهداف دقيقة
- 4- التبعية: وجاء لتوضيح بأن كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر.

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ص 27.

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن استنتاج بأن حوكمة المؤسسات الاقتصادية عبارة عن نظام يسمح بمراقبة وإدارة وتوجيه وحماية المؤسسات، وذلك من خلال التطبيق الفعلي لمجموعة المبادئ والآليات التي جاءت بها.

كما كانت الحوكمة الاقتصادية للمؤسسة العديد من الأطراف أهمها حماية حقوق المساهمين، وتحقيق العدالة والمساواة، فهي تعد بمثابة الإدارة التي لا تسمح بظهور المشاكل في البيئة التنظيمية للمؤسسة، وحتى إن ظهرت فستكون ضعيفة التأثير، فالتطبيق الجيد للحوكمة سيؤدي إلى تحسين مكانة المؤسسات الاقتصادية سواء العامة أو الخاصة على الصعيد العالمي.

ولم تغفل الجزائر عن أهمية الحوكمة، فقامت بإصدار دليل لقواعد الحوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.



الفصل

الثاني

تمهيد:

لقي موضوع الحوكمة في العقود الماضية اهتمام كبيراً في جميع الدول المتقدمة وحتى النامية منها، وذلك بسبب الأزمات المالية والخيارات العديد من المؤسسات، وتفشي الفساد الإداري، كما يتفق كل الباحثين والناشطين في هذا المجال على أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وبما أن الجزائر تسعى إلى تحسين بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق، فقد تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتنفيذ إطار حوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية، وكذلك تحفيز نمو القطاع الخاص. ومن هذا المنطلق سنحاول معرفة ما مدى تطبيق الحوكمة الاقتصادية في الجزائر في ظل المستجدات الحالية على هذا الأساس تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: واقع تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: تأثير معايير الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثالث: إجراءات وجهود الجزائر في تطبيق الحوكمة.

المبحث الأول: واقع تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: تحديات ومعايير تطبيق مبادئ الحوكمة الاقتصادية في الجزائر

أولاً: تحديات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساساً عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائماً ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

2- الممارسات العملية والديمقراطية: إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية والتي من أثارها الإيجابية:

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلاً أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسته للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تطبيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة ودون أية ضغوط.

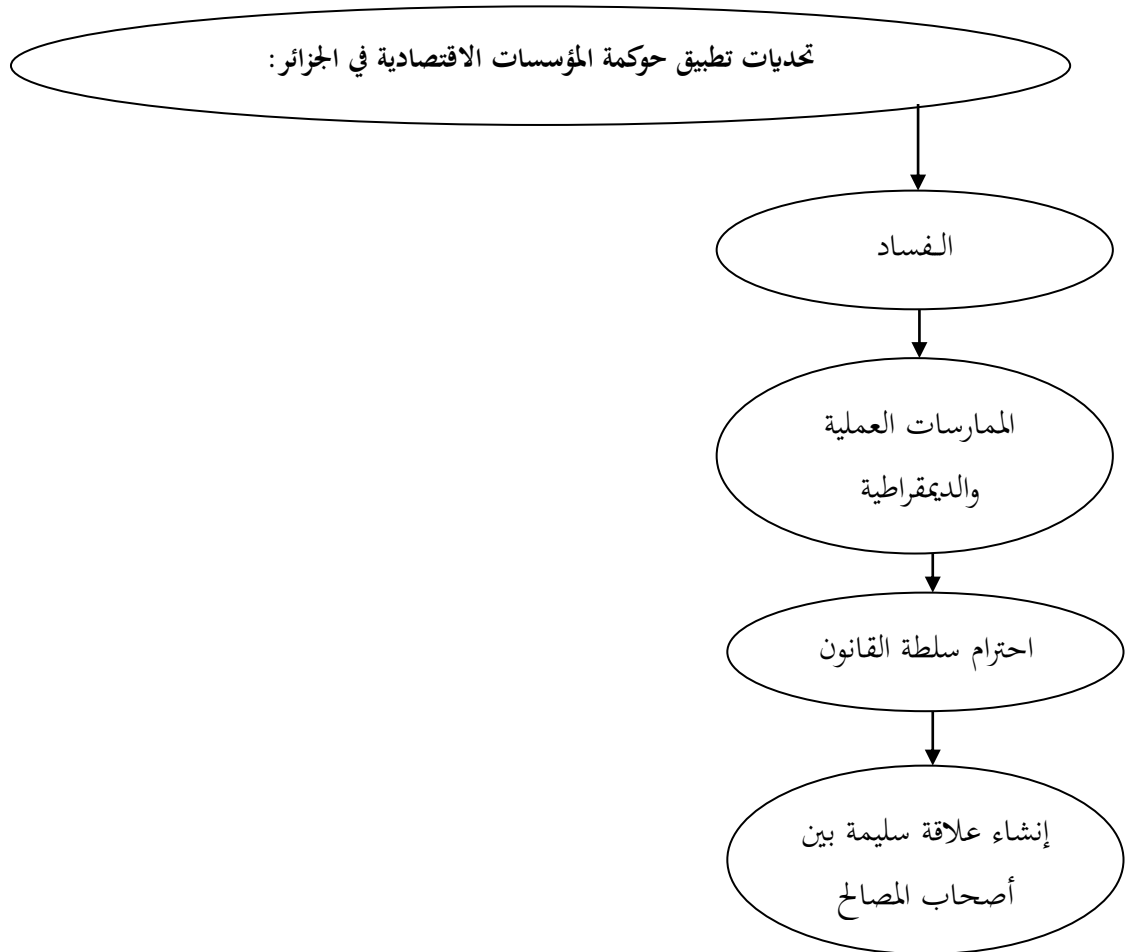
3- احترام سلطة القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالاً إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو الحال بالنسبة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية، فلن تكون هناك حوكمة إلا إذا كانت فوائدها تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقص بين

¹ - د: كرزاني عبد اللطيف، ندوة حول الحوكمة في المؤسسات، جامعة بوبكر بالكايد، تلمسان- الجزائر، 2010-2011، ص 71.

النصوص القانونية لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية، ومن هذه العناصر: الوضوح - التحديد - الالتزام - الالتزام بالتطبيق والعقاب ... إلخ.

4- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح: إن عملية التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالمؤسسة الاقتصادية ومستقبلها لذا من الضرورية أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة الاقتصادية.

شكل رقم (07): يوضح تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

ثانيا: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الاقتصادية في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على أرض الواقع، حيث تنشأ من داخل المؤسسة الاقتصادية أو من خارجها، وتتمثل فيما يلي:

أ- المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية فعالة، تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها عن المؤسسات، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمي المؤسسة الاقتصادية، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس وكفاءة وفعالية عالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

✓ **مجلس الإدارة:** عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة الاقتصادية.

✓ **أعضاء مجلس الإدارة:** عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب حيث يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة تابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

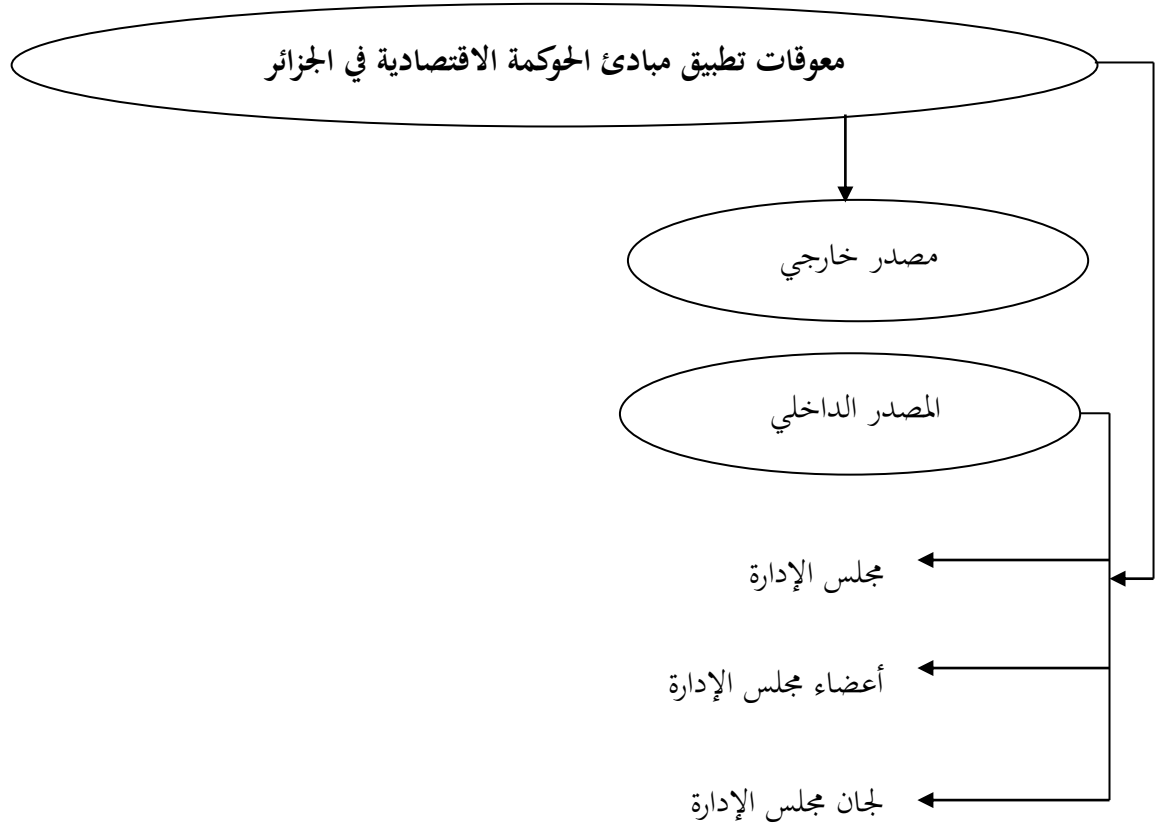
✓ **لجان مجلس الإدارة:** وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافأة، والترشيحات ومدى فعاليتها واستغلاليتها، وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.¹

ب- المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، الذي يضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

¹ - د: كرزاني عبد اللطيف، المرجع السابق، ص ص 69-70.

شكل رقم (08): يوضح معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الاقتصادية في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: المشاكل والاتجاهات التي تؤثر على فعالية الحوكمة وضعف تأثيرها

- تواجه الحوكمة الاقتصادية من المشاكل المحتملة والتي قد تحدّ من فاعليتها وضعف تأثيرها أهمّها:
- ✓ **ضعف الاهتمام بالحوكمة:** تصبح الحوكمة الاقتصادية عديمة التأثير في أجواء يسودها الاعتقاد بعدم أهميتها فتفقد فاعليتها.
- ✓ **الشللية:** تتعطلّ الحوكمة الاقتصادية عندما تهيمن الشللية على مجلس الإدارة، فتؤخذ القرارات بطريقة غير مهنية، وتصبح القواعد غير مفهومة.
- ✓ **عدم استيعاب أعضاء مجلس الإدارة لدورهم:** عندما يفشل أعضاء مجلس الإدارة في استيعاب دورهم وصلاحياتهم فتتعلّل قدراتهم عن أحداث أي تغيير ويتدنّى أداء المجلس ككل.

✓ **الخوف من توجيه النقد للآخرين:** كثيرا ما تسود هذه الثقافة في أوساط بعض أعضاء المجلس فيتعطل دورهم مما يؤدي إلى تراجع أداء مجلس ككل. والمشكلة في هذه الثقافة أنها معدية وسرعان ما تتغذى على ممارسته جميع الأعضاء.

✓ **الفساد:** وجود أعضاء مجلس إدارة يمكن شراء ذمتهم يجعل هذا المجلس يخرج بقرارات قاتلة ومدمرة، الأمر الذي يحرم المجلس من أهم أدواره، وهو حماية حقوق المساهمين.

✓ **عدم تقبل نهج المحاسبة والنقد والتقييم** وهذا يعطل الحوكمة الاقتصادية.

✓ **تغول المجلس على الإدارة التنفيذية،** اضطلاع أعضاء المجلس بمهام تنفيذية، على غير ما يميله دورهم الرقابي، حيث يقحم المجلس بتفاصيل management macro ليست عموما من ضمن الوظائف المناطة بهم، كما أنه تعدى على دور الإدارة التنفيذية ويشكل خلل غير صحي.

✓ **تغول المدير العام على المجلس:** يحدث كثيرا أن يهيمن المدير العام على أعضاء المجلس أو قسم منهم، فيضمن بذلك تأييدهم على الدوام، فلا يحاسبوه ولا ينتقدوا أداؤه.

✓ **انعدام المبادرة ونمشي السلبية في أوساط أعضاء المجلس:** وهذا يؤدي إلى أداء سلبي للمجلس ويجعله عاجزا عن القيام بالدور المناط به.

✓ **تخوف أعضاء المجلس من المجازفة بأموال الآخرين:** كثيرا ما تتغشى في أوساط المجلس تخوف من المجازفة بأموال الآخرين (المساهمين)، فيعرف المجلس عن اتخاذ قرارات بالتوسعات والاستثمار بمنتجات جديدة، فيضيع الشركة فرض هامة.

- **أما اتجاهات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية:** حيث نجد أن هناك توجه من قبل إدارة الهيئة لسوق الأوراق المالية باستخدام أحدث التقنيات في أنظمة التداول المعمول بها في الأسواق الإقليمية، وتبني أسس وقواعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية مستقبلا كمتطلب للإدراج في السوق المالية والعمل على زيادة الوعي لدى الأفراد بأهمية الحوكمة، وبالرغم من ذلك فإن هناك العديد ممن يروا أن هذا التوجه لجذب الاستثمارات لسوق رأس المال السعودي ما لهم يرافقه تطور الأنظمة والتعليمات والقوانين التي تحكم المؤسسات الاقتصادية. وعليه نجد أن التوجه العام نحو تطبيق الحوكمة في المملكة يفتقر إلى ثقافة ممارسة الحوكمة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها غير ملزمة في الكثير من الحالات، ولكن نجد أن التطبيق الجيد للحوكمة خاصة في الإفصاح والشفافية ليساهم في حماية المستثمرين وزيادة ثقتهم مما يزيد من حجم

التداول وحركة السيولة، لذا وجوب الإهتمام بنشر ثقافة الحوكمة بمفهومها الواسع بين المؤسسات الاقتصادية، والعمل على تحديث القوانين التنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين.¹

الشكل (09) : يوضح المشكل التي تؤثر على فعالية الحوكمة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

¹ - عبد القادر ورسمه، "مقال حول معوقات حوكمة الشركات"، جريدة البلاد، العدد 4088 ، بتاريخ 2019/12/24.

المطلب الثالث: تحديات الترشيح المحلي للحوكمة الاقتصادية الجزائرية وسبل التفعيل

من أهم التحديات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي يمكن عدها ضمن العراقيل التي تقف أمام الرقي بالأداء المحلي.

♦ **التحديات السياسية والإدارية والقانونية:** تتنوع العقبات وتتعدد الأسباب التي تشكل عقبة أمام تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها الجماعات المحلية وعلى رأسها لاستيعاب تطورات وطموحات المواطن المحلي لإشباع حاجياتهم فهذه الأسباب لا تقتصر على بعد بحد ذاته بل هي سياسته وإدارية وقانونية والأهم منهم اقتصاديا.

✓ **عدم التجسيد الفعلي للامركزية والديمقراطية المحلية:**

إن الاهتمام بالتنمية المحلية مرتبط بفلسفة اللامركزية، هذه الأخيرة التي تكتسبها مجموعة من الفوائد الأساسية تتمثل في أن الإداريين المحليين يوفرون مجالا أفضل وأكثر راحة ويضعون المؤسسات الاقتصادية مباشرة في متناول السكان تخدمهم، كما أن إدارة الحكم اللامركزية تخلق فرضا أكثر لمشاركة الجمهور وإسهامه، إضافة إلى أنه في استطاعة الأجهزة المحلية أن تكون أكثر تجاوبا مع الأوضاع المحلية الأمر الذي يؤدي إلى فعالية أكبر.¹

غير أن ما يمكن ملاحظته على أرض الواقع هو احتكار السلطات المركزية لعملية صنع القرار، وهو ما أدى تقليص دور الجماعات المحلية بشكل واضح وتهميشها في عملية اتخاذ القرارات وتبرّز المركزية الشديدة من خلال عملية التخطيط التي تتكفل بها المصالح المركزية مع استبعاد مشاركة الجماعات المحلية، ومن بين هذه العملية نذكر منها المشاريع الوطنية الكبرى التي تفرض الإدارة المركزية تجسيدها على إقليم ولاية منها المشاريع الوطنية الكبرى التي تفرض الغدارة المركزية تجسيدها على إقليم ولاية معينة، وكذا المخططات البلدية للتنمية التي يحدد محتواها على المستوى المركزي، مما أفقدها أهميتها وأفرغها من محتواها.²

¹ - المدرسة الوطنية للإدارة البلدية والتنمية المحلية، 2001-2000، "حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية، ص 49.

² - المدرسة الوطنية للإدارة، النشاط العمومي والتنمية المحلية المستدامة، 2007، "دراسة حول الجانب النظري والواقع الجزائري". حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية، ص 124.

✓ إشكالية العمل الجماعي والنظام الاقتصادي:

هناك تحدي آخر يمكن اعتباره أساس يواجه العمل الجماعي في الجزائر ويتعلق بسعي العديد من الأطراف والمؤسسات وعلى رأسها السلطة السياسية القائمة على احتواء مؤسسات المجتمع المدني والاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلبا فيما يتعلق باحتفاظ الجمعيات بشخصيتها القيام بمهامها ويلاحظ في سياق التجربة الجزائرية هيمنة الأجهزة البيروقراطية على العمل الجماعي، وسجنه في سياق استراتيجيات كثيرا ما تكون محدودة خاصة عندما لا يتم احترام ضوابط العمل الجماعي وخلطه مع العمل السياسي.

فالإطار القانوني الذي يحكم النشاط الجماعي في الجزائر يضع من القيود التي تؤثر على فعالية هذا النشاط وعلى رأسها التصريح المسبق بتشكيل الجمعيات والمؤسسات الاقتصادية وإثقال كاهلها بالمصاريف عند تكوينها لملفها الإداري، إضافة إلى تعدد الجهات الوصية على العمل الجماعي.¹

- وبالنسبة للدكتور " ناجي عبد النور " فإن معوقات تجسيد الرشادة في الحكم تتمثل فيما يلي:

✓ غياب التسيير الديمقراطي: انعدام التسيير الديمقراطي، حيث يوجد في الجزائر احتكار في صنع القرار الداخلي وأزمة القيادة.

✓ التغلغل الشعبي: ضعف العضوية والقدرة على المشاركة والتغلغل في القاعدة الشعبية.

✓ الاستقرار الداخلي: عدم وجود استقرار داخلي حيث توجد صراعات وانشقاقات مستمرة ومتزايدة.

✓ هيمنة السلطة التنفيذية: هناك توسيع لصلاحيات الهيئة التنفيذية على حساب الهيئة التشريعية أو البرلمان وكذلك على الهيئة القضائية.²

✓ التضخم الكمي والنقص النوعي في الموظفين:

• التضخم الكمي: لقد وجدت الجماعات المحلية الجزائرية غداة إنشائها في حالة عجز بشري شبه كامل نتيجة المغادرة الجماعية للفرنسيين العاملين في الإدارة المحلية وغير المحلية، مما اضطرها إلى توظيف جماعي واسع لسد هذا الفراغ، حيث أن هذا التوظيف لم يكن مخططا، بل كان عفويا إضافة إلى ضعف الوصاية آنذاك في الرقابة وإجراءات التعيين والعزل. وقد أدى هذا التضخم الكمي إلى انعكاسات خطيرة على المالية المحلية، والملاحظ حاليا

¹ - صالح زباني، عدد 16، 2007، "موقع مؤسسات المجتمع المدني في إدارة التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ص 265، 266.

² - عبد النور ناجي " دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر - دراسة حالة الأحزاب السياسية، مجلة المفكر، عدد 3، ص 17.

ورغم تغير التوظيف عما كان عليه خلال السنوات الماضية، إلا أن نفقات التوظيف مازالت كبيرة مما يؤثر سلبا على الوضعية التنموية للجماعات المحلية الخاصة ذات الدخل الضعيف في المناطق النائية.

◆ **النقص النوعي:** على الرغم من حملة التوظيف الجماعي بعد الاستقلال، إلا أن الافتقار إلى الموظفين المؤهلين بقي مطروحا باستمرار، ذلك إن التوظيف الذي تم خاصة في السنوات الأولى لم يراع شروط الكفاءة بقدر ما راع سد الفراغ السائد وأدت هذه الوضعية إلى أزمة حقيقية في التوظيف، فتقدر ما أرهق هذا التضخم الكمي الميزانيات، بقدر ما كانت ولا زالت الجماعات المحلية في حاجة إلى الموظفين مؤهلين للقيام باختصاصات التي تطورت باستمرار، والتي تتطلب في بعضها وخاصة التقنية منها مؤهلات عالية فالتكوين والتأطير على المستوى المحلي يعاني كثيرا أما بسبب قلة الدورات التكوينية والأيام الدراسية من جهة وعدم الانضباط في تحسين برامج الترقية من جهة أخرى.¹

ومنه فإن أسباب الأزمة المتمثلة في ضعف التأطير على مستوى الجماعات المحلية ونخص بالذكر هنا البلديات، فهي من جهة موضوعية فرضها الواقع ومن جهة أخرى قانونية فمن الناحية الموضوعية كانت حالة البطالة المنتشرة تدفع إلى توظيف المواطنين العاطلين فمن الناحية الموضوعية كانت حالة البطالة المنتشرة إلى توظيف المواطنين العاطلين لمساعدتهم بغض النظر عن مستواهم التعليمي، فضلا انتشار الأمية الأمر الذي كان لا يسمح بتوفر الكفاءات والمهارات ضف إلى ذلك فإن الإطارات كانت تتوجه نحو القطاع الاقتصادي الذي كان يوفر ظروف عمل مادية أفضل.

كل هذه العوامل جعلت الجماعات المحلية أمام عمل تفتقر إلى النوعية، وحاليا ونظرا إلى تشبع التوظيف العمومي خاصة البلدي، رغم وجود كفاءات متميزة فإن الوضعية المالية لهذا الأخير لا تسمح لها بتلبية التوظيف، غير أن هناك عملية رائدة تقوم بها الدولة في إطار ما يسمى عقود ما قبل التشغيل والتي بمقتضاها تقوم الجماعات المحلية بتوظيف ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات ومختلف الإطارات، على أن تتحمل خزينة الدولة أجورهم، وهذا لأجل تحسين مستوى التسيير.

¹ - عبد العالي عبد القادر، "الأحزاب السياسية والتنمية السياسية في الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظمته كلية العلوم القانونية والإدارية جامعة حسيبة بوعلي الشلف - المرسوم بعنوان: التحولات السياسية وإشكاليات التنمية، واقع وتحديات، يومي 17/16 ديسمبر 2008، ص 6.

أما من الناحية القانونية فإن المرسوم 503/62 المؤرخ في 19/01/1962 قد خفض شروط الدخول للتوظيف العمومي مراعاة للوضعية السالف ذكره، كما أن النصوص المتعلقة بالتوظيف العمومي والمتعاقبة بعد ذلك بلغت كثيرا في تقرير الامتيازات والتحفيزات لصالح كل من الإدارة المركزية وإدارة الولاية على حساب البلدية.

كما يضيف "نور الدين ثينو" أسباب أخرى منها التشكيك في استقلالية الأحزاب السياسية من الناحية الثقافية والتنظيمية، واعتبارات الأحزاب السياسية إما إنها تشكل امتداد للنظام أو أنها تعمل على تأييد ما تقوم به السلطة من مشاريع.¹

✓ ضعف العلاقة بين الغدارة والمواطن:

وتتجسد في ما يلي:

أ/ غياب الإعلام: نلاحظ من خلال الواقع غياب الإعلام سواء من طرف التلفزيون، الراديو، الصحافة المكتوبة، ما جعل المواطن في معزل تام عن الإدارة، فكيف يمكن الحديث عن تنمية محلية إذا كان شخص يريد مع عدم توفره على بنك للمعلومات على مستوى الجماعات المحلية؟ ففي غياب كل هذه المعلومات يظل المستثمر والنشاط الاقتصادي بصفة عامة بأزمة كبيرة نظرا لعدم توفر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب.

إن النشاط والحركة على المستوى المحلي تبرّزه العلاقة بين الإدارة والمواطن، خاصة الثقة المتبادلة بين المواطن والموظف، فإذا كان المواطن يقضي مصالحه في الإدارة ويجد التعامل مع الموظفين عملية سهلة، وتم الإطلاع على ملفه بكل شفافية وتعرف بالتالي على حقوقه، فلا شك أن يساهم بفاعلية في بناء الجماعة المحلية التي ينتمي إليها، غير أنه في الواقع نلاحظ العكس يحدث فيها، فالمواطن غير مطلع على حقوقه، ويجدّ الموظف دائما الأعذار للتهرب من تقديم المعلومات والقيام بتوجيهه، كما تتعرض عملية الإعلام إلى مشاكل مثل اللغة المعقدة بالنسبة للمواطن وعدم تحديد الشخص الذي يكلف بإعلام المواطن مما يجعل هذا لا يعرف بمن يمكنه الاتصال به، كما تجدر الإشارة إلى عامل الأمية كحاجز يعترض الاتصال الجيد بين المواطن.

¹ - نور الدين ثينو، "الأحزاب السياسية في الجزائر والتجربة الديمقراطية:

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=9562> تم تصفح الموقع الإلكتروني يوم 24/06/2020.

ب- ضعف الخدمات: إن الغرض من إنشاء أية إدارة هو خدمة المواطنين، لكن ما نلاحظه في الجماعات المحلية هو اعتقاد أغلبهم أنهم بأدائهم للخدمة سيدون معروف للمواطنين، دون الحديث عن الباقية عن أداء الخدمة، حتى المرافق المخصصة للاستقبال تعاني نقائص من جانب التجهيزات الغير الملائمة والقاعات غير المكيفة، كذلك احترام مواعيد تقديم الأوراق الإدارية وكذلك مواعيد قضاء مشاغل المواطنين على جميع مستويات الإدارة المحلية بحيث تندرج ضمن مستلزمات حفظ وصورة الإدارة من الأمور التي تعرقل مسيرة التنمية المحلية.

ج- نقص استعمال التقنيات الحديثة: يلاحظ نقص كبير على مستوى الإدارة المحلية باستخدام الوسائل الحديثة، بغرض تسيير الشؤون المحلية بكفاءة أكبر، فرغم إدخال الإعلام الآلي على مستوى معظم الجماعات المحلية، إلا أن غياب التكوين من جهة، وعدم استعداد الموظفين للعملية من جهة أخرى، حال دون نجاح العملية وتهدف عملية إدراج الإعلام الآلي إلى تسيير أكثر فعالية للشؤون المحلية، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، والحصول على المعلومات والإحصائيات في وقتها.¹

♦ التحديات الاقتصادية والاجتماعية:

✓ قيمة الضريبة الموحدة واللاموضوعية توزيعها:

تتكون مالية الجماعات المحلية والاقتصادية من مداخيل ضريبية ومداخيل الممتلكات، فبالنسبة لمداخيل الضريبة، لا يمكنها حق المشاركة في تعيين أو تحديد النسبة للاستفادة من هذه الضرائب، فهذا من اختصاص المشرع والقانون - لا ضريبة دون قانون ومن فوائد هذا النظام الجبائي هو وحدة النظام الجبائي على مستوى الوطن تدعيمها للوحدة الوطنية وهذا من الناحية السياسية مقبول لحد كبير، غير انه من الناحية الاقتصادية، وبما أن النظام الجبائي هو الدعامة الأساسية للاقتصاد على مستوى العالم، فإن توحيد الجباية بصفة مطلقة وعلى الجماعات المحلية ينتج عنه آثار سلبية على الجماعات الفقيرة.

أما بالنسبة للموارد والمداخيل الناتجة عن الممتلكات، فتبقى ضعيفة جدا وشبه منعدمة، وهذا راجع إلى الانحطاط في قيمة الأملاك مع استمرارية التبعية ماليا للدولة، مما أثر سلبا على تجسيد الاستقلالية المالية وضعف مائية الجماعات المحلية والاقتصادية خلف ضعف في مجال التدخل مما ينتج عنه تسجيل تدهور وانخفاض في عائدات الأملاك، وذلك راجع إلى المشاكل التي يعرفها تسيير الأملاك من طرف الجماعات المحلية والاقتصادية

¹ - وفاء معاوي " الحكم الراشد في الجزائر كآلية للتنمية المحلية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، باتنة، 2009 - 2010، ص ص 96 ، 97.

كالإهمال الكبير وعدم الاستغلال الأمثل للممتلكات وعدم المقدرة على تامين وتحسين المداخيل بالرغم من الحث على ضرورة إعادة وصيانة هذه الممتلكات وتسييرها بالطرق السليمة وبأكثر عقلانية لضمان مداخيل من شأنها معالجة جزء من المشاكل الكثيرة التي تعاني منها الجماعات المحلية وعلى وجه الخصوص مسألة التمويل.¹

✓ **الضغط الديمغرافي وعجز التنمية البشرية:** هناك تزايد كبير في نمو السكاني في المغرب العربي وبصفة خاصة في الجزائر. وبالتالي هناك تحدي في توفير فرص عمل، وتحتل البطالة صدارة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي يعاني منها المغرب الكبير عموما والجزائر خاصة والتي تتزايد بعد عام.² حيث تعد 40% منذ 1997، وتصيب البطالة شريحة الشباب بشكل خاص حيث تشكل نسبة الشباب المتراوحة أعمارهم بين 18 و29 سنة 83% من العاطلين عن العمل.³

✓ **الفساد المالي والمنظومة البنكية الهشة:** تعتبر ظاهرة الفساد من بين التحديات التي إنتشرت بكثرة في الدول المغاربية ومنها الجزائر، ولعل ما يفسره ذلك هو غياب آليات الرقابة أي غياب وضعف آلية الرقابة المالية وغياب إجراءات عقابية ردعية، وكذلك الرشوة والمحسوبية لي تفشي مظاهر الرشوة والمحسوبية الأمر الذي أدى إلى حدوث اختلاسات في كل القطاعات سواء كانت عامة أو خاصة.

- احتلت الجزائر حسب تصنيف منظمة الشفافية للدول الأكثر فسادا سنة 2007 المرتبة (99) التاسعة والتسعون عاما سنة 2008 فاحتلت المرتبة (93) الثالثة والتسعون، وهذا يعني أن ظاهرة الفساد في الجزائر في تزايد مستمر، وأنه ليس هناك تحسن في مدركات الفساد.⁴

ومع غياب منظومة من بنكية قوية وفعالة ومتوازنة، فإنها تؤثر بضمان تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية، من أجل النهوض بالقطاع الاقتصادي، والتخفيف من ظاهرة البطالة التي تمثل شبح مخيفا خاصة للفئة الشابة التي تمثل نسبة 75,4% من الشعب.⁵

¹ - المدرسة الوطنية للإدارة "النشاط العمومي المحلي والتنمية المحلية المستدامة" - دراسة حول الجانب النظري والواقع الجزائري، " حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية، 2007، ص 130.

² - عبد الغاني يعقوبي، 2005، " البطالة في المغرب" مجلة الحوار المتمدن، عدد 139، ص 1.

³ - عبد الحميد براهيم، في أصل الأزمة الجزائرية، 1980 - 1999، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، القاهرة، ص 239.

⁴ - ليلي لعال، " واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الرشيد في المغرب العربي، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2009 - 2010، ص 126.

⁵ - عمران كريبوسة، "الحكم الرشيد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظمته كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المرسوم بعنوان: التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر، واقع وتحديات يومي 16/17 ديسمبر 2008، ص 19.

ما يساهم في ظاهرة التهرب والغش الحيائي التهرب الضريبي هو كل مكلف للضريبة يهدف إلى التخلص من دفعها باستعمال الوسائل، فالتهرب إذا هو عدم دفع الضريبة أصلا، أما الغش الجبائي فهو التحايل على إدارة الضرائب لدفع ضريبة قليلة وهذا بعدم التصريح برقم الأعمال، ومن العوامل الموضوعية المساعدة على الغش الجبائي المحيط الاجتماعي والاقتصادي.

وكذلك أساليب التسيير المتبعة من قبل إدارة الضرائب، وانعدام النجاعة والفعالية في تأسيس وتحصل الغريبة بالإضافة ضخامة التشريع الضريبي والتغييرات السريعة والعديدة التي يتعرض لها، أما العوامل الذاتية فتمثل في انعدام الحس المدني بحيث أصبح من يدفع ضريبة أقل مقدرة له، ومن يدفع أثر يعتبرها إهانة وعقوبة لحقت به، ونتيجة للتهرب والغش تخسر الخزينة العمومية سنويا العشرات من ملايين الدينارات، كان من الأجدر أن تستغل في مجال التنمية المحلية وتأمين الجماعات المحلية في العجز.¹

✓ **الاقتصاد ألريعي والاقتصادي الموازي:** تشهد الجزائر ضعفا في الاستثمارات خارج قطاع المحروقات بنسبة 97% ليصنف على أنه اقتصاد اختلالات وليس اقتصاد توازنات حسب خبراء الاقتصاد.²

أما فيما يخص الاقتصاد الموازي: فقد سيطرت النشاطات الغير رسمته على القطاع الخاص حيث بلغت نسبة 30% من الناتج الخام وتهرب حيائي قدر حوالي 100 مليار دينار جزائري سنة 2004 مما أدى إلى انخفاضات مساهمات القطاع الخاص في الضمان الاجتماعي قدت 10% .

✓ **تراكم الديون:** إن أي التزام بنفقة ما دون تغطية مالية يخضع الجماعات المحلية في وضع المدين، وهي حالة سلبية بتسجيل حالة في تسيير الجماعات المحلية الجزائرية.

وغالبا ما تحدث هذه المديونية نتيجة للتقييم المنخفض للإعانات المالية المخصصة لتمويل المشاريع المختلفة التي تمنحها الدولة للجماعات المحلية.³

¹ - وفاء معاوي: المرجع السابق، ص 94.

² - خضر عزي وغانم جلطي، "قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشدة" مجلة الدراسات الاستراتيجية" عدد 21، مركز البصيرة، جانفي 2006.

³ - المدرسة الوطنية للإدارة " البلدية والتنمية المحلية " حلقة دراسية من إعداد الطلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية 2000/2001، ص 61،

المبحث الثاني: تأثير المعايير الحوكمة الاقتصادية على المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية الساعية لتطبيق الحوكمة

تمويل المؤسسات الاقتصادية هي مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال المؤسسات الاقتصادية يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية وكذلك صعوبة الخصوبة على القروض المصرفية في بلادنا، وعموما البنوك لديها شكاوي بسبب عدم تماثل بين معلومات المؤسسات الاقتصادية والواقع، يرتبط نقص المعلومات والشفافية ودقة الحسابات سيؤدي إلى قراءة أسهل للمؤسسة الاقتصادية من طرف البنك والمساهمين وهذا يسمح بتحسين جو الثقة بين الطرفين.¹

وحدد ميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للحوكمة في نقاط التالية:²

- كيفية تحسين العلاقة مع البنك:

هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوي البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات الاقتصادية أو حساباتها السابقة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم الحوكمة الاقتصادية أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.

كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية: بمرور الوقت توسعت العلاقة الجذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات، وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

- كيف يمكن جذب المستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية: وهذا غالبا يطرأ مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة

¹-L'institut algérien de gouvernance d'entreprise avec le soutien de cipe ; etude sure la compréhension et les pratiques gouvernance d'entreprise : www. Hawkama-eldjazair.org.p.2.3.

²- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 24.

بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.¹

- كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:

تعرف المؤسسات الاقتصادية نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر الحوكمة الاقتصادية هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

- كيف يمكن توضيح العلاقة بين المساهمين والمديرين غير المساهمين:

إن وجود المديرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجرة وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقة بين المساهمين والمديرين وتحديد مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

- كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:

إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل المسؤوليات التنفيذية التي تعاني أما من تميعها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بيئة وبين المساهمين.

- لكن بالنسبة للقيود التي تواجه رجال الأعمال في تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية هي حسب دراسة مركز حوكمة الجزائر، أول هذه القيود هي تخص تمويل الأنشطة: ويمكن حل هذا الوضع من خلال تطبيق ممارسات الحوكمة.²

¹ - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص 24.

² - L'institut algérien de gouvernance d'entreprise en Algérie : Absence de la culture managériale : [65](http://www.lechiffodaffaires.com/uidex.php? Option : com-conten & view : article& id : 16076 : prolelematique-de-la gorvenance- dentreprise- enalgerie-alesence de la culture manageriale & catid 1 :a, 30 septembre 2013.</p>
</div>
<div data-bbox=)

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العالمية.

إن النقلة الاقتصادية الهائلة بمؤثراتها الاجتماعية تحتم التعايش والتوافق بدقة بمجموعة من الأنظمة واللوائح الإطارية والمحورية تعني بإعادة هيكلة وتطوير البناء الاقتصادي الوطني والعالمي وفق منظومة تلبي احتياجات ومستلزمات الأطراف الأساسية في المعادلة حتى يكون الكيان الاقتصادي قادرا ومؤهلا للمنافسة من منطلقات ثانوية واقتصادية راسخة.

- ومن كل الجهود فلا شك من حضور مؤسسات اقتصادية (شركات المساهمة) كشخصية اعتبارية وعنصر فاعل في المعادلة الاقتصادية العامة ملازما لها نظام خاص بالمؤسسات الاقتصادية والأنظمة الأخرى التي لها ذات العلاقة.

- لقد تميز التطور التاريخي للمؤسسات الاقتصادية عالميا بتشابه الإطار القانوني والتنظيمي العام مع بعض الخصوصية المكتسبة من المفاهيم والمبادئ الاجتماعية لكل دولة على حدّا فعلي سبيل المثال نجد (مبدأ الفصل بين السلطات) من المبادئ السياسية والدستورية من النظام الرأسمالي تم تطبيقه لإدارة المؤسسة المساهمة في الدول الغربية كمنهج إصلاحية.

- ولقد بني النظام الاقتصادي في الدول الغربية تحديدا بنكسة وكرثة مست وزعزعت صميم الكيان الدستوري للنظام السياسي للدول وذلك أثر سلسلة من الفضائح التي هزت الكيان المؤسسي للعديد من الشركات الغربية العملاقة مثل فضيحة أفلامه شركة (أنرون).

- ولتحقيق المنهج والنهج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية كان أول من ساهم في صياغة المبادئ الأساسية للحوكمة الاقتصادية وخاصة في المنظمات الأوروبية للتنمية الاقتصادية (OACD) حيث ركزت هذه المبادئ على ضرورة صياغة أنظمة وقوانين تؤدي لتكوين مناخ عام يسمح للمنافسة وقوى السوق بان تعمل بحرية، ويتيح للمؤسسات الاقتصادية تحقيق أهدافها الربحية وهي:

1- حماية حقوق المساهمين: والتي تشمل:

أ- تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات.

ب- حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة، كالأخذ في الاعتبار المسائل التي يرغب المساهمون في إدراجها في جدول الأعمال ومناقشتها، وحقوقهم في توجيه الأسئلة بشأن الموضوعات المطروحة، مع تمكين المساهمين من الإطلاع على محضّر اجتماع الجمعية العامة.

ج- حقوق المساهمين في التصويت، وعلى المؤسسة الاقتصادية تثبيت هذا الحق وتجنب وضع أي إجراءات قد تؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت.

د- يجب على المجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع الأرباح الأسهم بما يحقق التوازن في مراعاة حقوق المساهمين والمؤسسة الاقتصادية.

هـ- مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية التقصيرية تقصد أو بدون على أعضاء المجلس.

2- السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح:

على المؤسسة الاقتصادية أن تضع وتحفظ سياسات وإجراءات وأنظمة إشرافية مكتوبة بشأن الإفصاح وفقا للنظام السوق المالية ولوائح التنفيذ، إضافة لضرورات الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن مدى إلتزام الشركة بمتطلبات الحوكمة الاقتصادية

المطلب الثالث: معايير تطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية في البلدان العربية

إن المعوقات تطبيق الحوكمة للمؤسسات الاقتصادية في البلدان العربية هي غياب البنية القانونية والتشريعية، والأطر التنظيمية المناسبة وغياب القضاء المستقل، وكذلك ضعف الإدارة السياسية والاقتصادية لتبني رؤية عربية مشتركة لحوكمة المؤسسات الاقتصادية، واحتكار الدول لمعظم الأنشطة الاقتصادية، وفرض شراكات مع القطاع الخاص، مع لجوء بعضهم لاشتراك نافذين في الدول لضمان تسهيلات معنية، وضعف الشفافية والإفصاح وانتشار الفساد المالي في معظم القطاعات الاقتصادية، وعدم إشراك المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف آليات اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه.

وكذلك ضعف برامج التوعية بمبادئ الحوكمة وقلة التخصصات الذين يؤمنون بتطبيقها، وغياب المراجعة الداخلية والخارجية والافتقار إلى الصلاحيات المناسبة لأداء أعمالها. وأيضا وجود مشاكل سياسة واقتصادية واجتماعية وأمنية مزمنة في معظم الدول العربية. وغياب دور الجامعات ومراكز البحوث في تعميق مفهوم حوكمة

المؤسسات الاقتصادية، وغياب التكامل الاقتصادي والاستثمار البيئي الدول العربية وضعف البيئة المشجعة والإدارة العربية الموحدة لأحداث انفراج في هذه الظاهرة الخطيرة.

لقد حظي موضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية في بعض الدول العربية باهتمام نسبي خلال الأعوام الماضية إيماناً بدورها في رفع مستوى القدرة التنافسية وجذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار، وأنها أصبحت شرطاً لدى المستثمر، كونها توفر بيئة آمنة لممتلكاتهم، ولذلك فقد شرعت بعض الدول بتنفيذ إجراءات وتغييرات كخطوة نحو حوكمة اقتصادية جيدة.¹

المطلب الرابع: المعوقات القانونية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية العالمية²

هي الأحكام المنظمة لإدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث توجد اللبنة الأولى لتوضيح العلاقة بين ملاك الأسهم من جهة ومجلس إدارة المؤسسة من جهة أخرى، وهذي العلاقة تظل مستمرة تحقيق لمصلحة المؤسسة بالرغم من أنها قد لا تخلو من الشد والجذب بين الأطراف في بعض الأوقات. ومن الناحية الشكلية، تنص قوانين المؤسسات الاقتصادية (اللوائح التأسيسية) على اجتماعات مبرمجة للمساهمين ومجلس الإدارة.

مع العلم أن الاجتماعات سواء كانت عادية أو فوق عادية تحدد المسائل المدرجة للنقاش في الاجتماع المعني، والتفاصيل الخاصة بالدعوى للاجتماعات، توفر النصاب القانوني لانعقاد الاجتماع، إدارة الاجتماع، إصدار القرارات، تقارير أعمال اللجان... وغير هذا من التفاصيل تشكل النطاق الإداري النمطي الذي تحدده قوانين الشركات لحسن تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية، ولكن مع تطور الأنظمة الإدارية وتشعب أعمال المؤسسات الاقتصادية وتداخلها مع الأنظمة الأخرى وما قد ينجم عن ذلك من تقصير في الإدارة أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة أو بعضها، تبين أحكام قوانين المؤسسات الاقتصادية، غير كافية أو قد لا تؤدي الغرض المنشودة لتحقيق الدرجة المطلوبة من الطموحات في حسن إدارة المؤسسة. ولهذا تم استحداث مبادئ إدارية جديدة تتمثل في مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية بغرض الوصول إلى الإدارة المثالية في المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم ما يميز هذه المبادئ وجود مجلس إدارة لديه القدرة والعلم والتأهيل لإدارة المؤسسة، مع النص على ضرورة قيام كل

¹ -فايزة لعراف: "مدى تكييف النظام المصري الجزائري مع معايير لجنة بازل، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، جامعة المسلية، الجزائر 2010/2009 ص 124.

² - جلاب محمد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص 150.

عضو في مجلس الإدارة بدوره كاملا بصفته الفردية وفي نفس الوقت العمل مع بقية أعضاء مجلس الإدارة في تناغم تام يوضح توفر الروح الجماعية في إدارة المؤسسة، مع مراعاة أنه يجب على رئيس المجلس تعزيز هذا مع توفير الإمكانيات لتنفيذه، وأيضا من مبادئ الحوكمة العمل على تحقيق روح الانسجام بين مجلس الإدارة والمساهمين وتعزيز روح الوحدة بينهم لتحقيق المصلحة العليا لجميع الأطراف في المؤسسة وكل المجتمع.

ولكن وبالرغم من كل هذه التطورات التي تم وضعها في مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية، إلا أننا نلاحظ وجود بعض الأحكام في قوانين المؤسسات تسيير الاتجاه المعاكس لهذه التوجهات لأنها لا تصب في مصلحة حوكمة المؤسسات الاقتصادية وفلسفتها، بل قد تهدمها وتفرغها من محتواها، ولا بد من إعادة النظر في هذه الأحكام إذا أردنا لحوكمة المؤسسات الاقتصادية البقاء للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية لتحليق عاليا مع بقية المؤسسات الاقتصادية العالمية في العالم.

كما أوضحنا فإن مبادئ الحوكمة الاقتصادية تنادي بضرورة وجود أعضاء فاعلين ومؤهلين ومقتدرين لتبوء عضوية مجلس الإدارة، ولكن هناك معوقات داخل قوانين الشركات في المنطقة تحول دون ذلك ونذكر منها مثلا:

أي مساهم يملك 10% أو أكثر من رأسمال الشركة يحق له أن يكون عضوا في مجلس إدارة الشركة، أو تعيين من يمثله في مجلس الإدارة وفق النسبة التي يملكها في رأس المال، وهذا بكل بساطة يعني أن من يملك المال قد يسيطر على مجلس إدارة المؤسسة بغض النظر على مؤهلاته أو مقدراته أو أمانته... بل يكفي أنه يملك الأموال الكافية للسيطرة على رأس مال المؤسسة الاقتصادية وبالتالي السيطرة على مجلس الإدارة، وهكذا نضرب بالمبادئ التي ذكرناها في الحوكمة عرض الحائط لأن صاحب هذه الأموال التي يمكنه القانون من عضوية مجلس الإدارة قد لا يملك أي مؤهلات تؤهله لإدارة متجر صغير أو مشروع متناهي الصغر ناهيك عن شركة كبيرة لها، ماله من حقوق وعليها ما عليها من التزامات. وهناك نقطة أخرى تتمثل في أن القانون يمنح الحق للمساهمين في عزل أي من أعضاء مجلس الإدارة، وهذا العضو ولسوء الطالع، قد يكون أكثر الأعضاء مقدرة وكفاءة وأمانة وإلياما بالمتطلبات المطلوبة وفق مبادئ الحوكمة وهذا قد يهدم بناء الحوكمة الاقتصادية داخل المؤسسة ويضر بها بليغا.

المبحث الثالث: إجراءات وجهود الجزائر في تطبيق الحوكمة

المطلب الأول: إجراءات وجهود الجزائر في تحسين وإرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة المؤسسات الاقتصادية لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية لتحسين أداء المؤسسات وتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:¹

أ- إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم المؤسسة تباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية، يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالمؤسسة الاقتصادية.

- تنص سياسة حوكمة المؤسسات الاقتصادية على إنشاء مجلس إداري استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي المؤسسة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.

- تقوم المؤسسة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين، ويتم الإفصاح والإعلان عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب- إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة المؤسسات الاقتصادية على تكوين مجلس إدارة استشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنوية، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية

¹ - محمد منير النجار: البعد المصرفي في حوكمة الشركات، وإتحاد المصاريف الكوربية، العدد 4، مارس 2007.

للاجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة المؤسسات الاقتصادية على ما يلي:

- تعيين عضو مجلس الإدارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الإدارة الاستشاري.

- أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة المؤسسة المكتوبة الخاصة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية والسياسة البيئية الاجتماعية للمؤسسة إتجاه المواطنين.

- أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

ج- الممارسات العملية الديمقراطية: إذا كانت الاقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال فإنها في إطار هذا السعي اتضح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية ومن أثارها الايجابية:

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية والتي اتفق حائلا أمام سعي أي طرف أو أي قوة سياسية للإنفراد بالسلطة وذلك يعمل على تحقيق نطاق الفساد.

- تتيح الديمقراطية فرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة.

- احترام سلطات القانون لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو الحال الحوكمة الاقتصادية، فلن تكون هناك حوكمة فعالة أو رشيدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها.

- تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين خبراء الموجددين في السوق.

- إتباع سياسة بيئية اجتماعية للمؤسسة الاقتصادية إتجاه الموظفين ويتم الإفصاح عنها.

- تؤكد الوثائق الأساسية للمؤسسة مع ضمان معاملة مساوية لمساهمين الأقلية.

ثانيا: جهود الجزائر في إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات الاقتصادية، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، ولكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية - ومنها الجزائر بها مجموعة من التشريعات تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني والتنظيمي فإن الضوابط الداخلية - مهما كانت جودة تصميمها - لن يكون لها سوى (-Finnace-IIF) في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات (Codes of corporate Governance)، ويمكن أن يتم تصميمها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات، كما تؤكد المؤسسة على أنها على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي الرقابي، حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هما: الإفصاح والشفافية، والمعايير السليمة.

1- الإطار التشريعي للحوكمة:

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات أثر ملموس، لا بد من توفر مجموعة من التشريعات التي نوردتها فيما يلي:¹

1-1- حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

أ- حقوق الملكية:

إن أحد تشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قادم على أساس السوق ولوضع إجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدّد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلا)، ومعايير لتسجيل المعلومات مثلا:

¹ - ولز المشروعات "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات" نشرة دولية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة بالقاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، ص 1.

الملاك القانونيين للعقار، وما أن إذا كان العقار مستخدماً لضمان قرص... الخ، وبطريقته مرتبة زمنياً وذات تألفة معقولة، أي قاعدة بيانات متكاملة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.

ب- العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال والغرف التجارية أن يلعبوا دوراً هاماً في تشجيع حوكمة المؤسسات، كما هو الحال في كثير من الدول المتقدمة، وذلك طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة والوضوح، الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية ومحاربة الفساد الاقتصادي، وقد عمل مرداز المشروعات الدولية الخاصة وما زال يعمل مع عديد منظمات القطاع الخاص حول العالم لوضع وتنفيذ مجموعات أفضل للدراسات المحلية للأعمال.

أما بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تسئ تشجيع الحكومة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنباً إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومن نسبة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري كما أنه مؤتمراً وطنياً في 11 مارس 2009، أعلنت هنا جمعية كير (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) أو مؤسسة التمويل الدولية (IFC)¹.

وسيتطلب الأمر عن الجماعات المحلية أن تقدم باستثمار ذلك في نشر وتوعية في دوائر القطاعين العام وأجهزة الإعلام بقوانين ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسة اللازم لها ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال وهذا تطلب احتلت تحول ثقافي ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام

¹ - كاثرين كوتشا ملبلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم "حوكمة الشركات في القرن 21" الطبعة 3، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة 2003، ص

والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات (CARE) بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.¹

1-2- إجراءات الخصوصية، نظام ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافية

أ- إجراءات الخصوصية تتسم بالعدالة والشفافية:

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خصوصية المؤسسة لا تؤثر في ميدان الملكية فحسب، بلنعكس أيضا ثقافة الدول الخاصة بالمؤسسة ومن ثم فغن وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافية تنص على كيفية وتوقيت إجراء خصوصية المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا، ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصوصية السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير على بيئة ومحيط الأعمال.

ب- نظم صربية واضحة وشفافة:

ينبغي إصلاح النظم الصربية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة كما أن قوانين لوائح الغرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرًا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجري تنفيذها بصورة دائمة بفعالية وفي أوقات محددة.²

ج- وجود نظام قضائي مستقل ويعمل جيد:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق ولا يمكن لأي الإجراءات الضرورية لتطبيق حوكمة المؤسسات أن تحقق أي أثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم ومستقل يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار وبكفاءة وعدالة، وفي هذا العدد فغن الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية النظام القضائي الجزائري:

أ- حماية القضاة من الانتقام، وذلك حتى لا يؤثر الخوف في عملية اتخاذ قراراتهم، كذلك الاختيار الصحيح للقضاة.

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة " حوكمة الشركات قضايا واتجاهات " نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009، ص ص 2، 3.

² - بشير مصدي " أنظمة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد " ورقة مقدمة للملتقى الدولي السادس الاقتصادي الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006، ص 6.

ب- يمكن تدعيم الصينية القضائية عن طريق توفير الموارد المالية والفنية اللازمة لإدارة العملية القانونية بسرعة وكفاءة، كما يمكن تنفيذ إجراءات فعالة لمنافسة الفساد عن طريق تحديد النصوص القانوني والتنظيمية والتنسيق فيما بينها. وتوضيح القوانين الخاصة بتضارب المصالح.

ت- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار (بناء على اختبارات موحدة)

ث- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحداث التكنولوجيات

ج- دفع المرتبات المناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الإكفاء ولمنع الرشاوي.

ح- تقديم فرص لتثبيت الموظفين بناء على كل الأداء وليس على أساس الانتخابات الدورية.

د- نظم محاسبية شفافية:

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافية للمؤسسة وتقدم وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على الأساس معايير المحاسبة الدولية (IAS) ومعايير التدقيق الداخلية (ISA) وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات، مع ضرورة إلزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة لإدارة المؤسسات وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تتطلبه أسواق الأسهم والسندات.

تزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد والذي تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي (IAS/IFRS) الذي تم تطبيقه في مطلع عام 2010، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

2- إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة:

2-1- إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية:

يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة مع وجود البيروقراطية طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وإجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبمثال شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

2-2- إنشاء آليات للمشاركة:

يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدل "منها وهذا عن طريق جمعيات ومنظمات مهنية لكل قطاع، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنون الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية.¹

3- قطاع مالي جيد التنظيم:

يعتبر وجود قطاع مالي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي أمرا هاما، فضلا هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك إلى قدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة.²

بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات

فعالية الإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية (Bank for international settleweut) مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدر أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها، ويقوم للإطار المقترح على أساس (3) ثلاث ركائز كما يلي:

¹ - كاترين كوتشا ملبلينغ وآخرون، المرجع السابق، ص 22.

² - المرجع نفسه، ص 16.

3-1- الشروط الخاصة بالأسواق المالية:

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:¹

- 1- وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها وتنص على مسؤوليات والتزامات مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق (السماسة والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار) والتي تقوم على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضًا وجود قوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات.
- 2- وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع وجود سجلات مستقلة للأسهم.
- 3- وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.
- 4- وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية وقد قامت المنظمة الدولية للجان الأوراق (IOSCO) بوضع سلسلة من المعايير المفيدة لإنشاء أسواق الأوراق المالية تتسم بالعدالة والكفاءة والسلامة.

3-2- الأسواق التنافسية:

يعتبر وجود الأوراق التنافسية أحد العناصر في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغبها على تحقيق الكفاءة في تخفيف الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، ويؤدي نقص وجود الأسواق التنافسية إلى تثبيط غريزة الأقدام على تنظيم الأعمال، ويعزز الفساد وتؤدي إلى خفض الإنتاجية، ولهذا السبب فإن من الأمور الحاسمة أن تؤدي القوانين واللوائح على إنشاء بيئة تجارية تتسم بالوضوح وتكون تنافسية في ذات الوقت.

ويمكن للحكومات القيام بذلك من خلال:²

- 1- إزالة عوائق الدخل الأعمال.

¹ - نبيل حمادي "الندقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات - دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة البيضاء العاصمة" مذكرة ماجستير غير منشورة الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008، ص 21.

² - بوسفي محمد "مدى ارتباط مفهوم حكم الراشد بالقيم الديمقراطية" ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 6.

- 2- إصدار القوانين الخاصة بالمنافسة والمنافسة للاحتكار.
 - 3- إلغاء العوائق الجبائية بما في ذلك حماية الاحتكارات.
 - 4- إلغاء نظم المعاملة التفضيلية مثل الإعانات والخصص والإعفاءات الضريبية.
 - 5- إنشاء أولويات تجارية واضحة.
 - 6- إزالة القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي المباشر.
- لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث البنوك، التجارية وفق استراتيجيات بدأت منذ 1988 بالسعي نحو استقلال البنوك، إصدار قانون النقد والغرض واعتبار القطاع المصرفي هو العامل الرئيسي للانتقال نحو اقتصاد السوق، إلا أنه مازالت البنوك الجزائرية لم تلعب الدور الحقيقي في عملية الوساطة المالية لذلك لا بد من القيام تحديثها نظرا للتطور المستمر لحاجات الزبون ورغباته فهي تواجه مجموعة من التحديات أهمها:
- تحسين الإدارة:** وذلك من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفى وتحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام فعال للتأمين على الودائع.
- التوجه إلى البنوك الشاملة:** فهي بنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كما تقدم الإئتمان لكافة القطاعات ففلسفة البنك الشامل تقوم على تنويع لهدف زيادة حركة الودائع وانخفاض في المخاطر.
- الخدمات البنكية الالكترونية:** ومن بينها أجهزة الصرف الآلي، نظام الإيداع المباشر، المدفوعات الإلكترونية، الاعتماد المستندي الإلكتروني، وإنشاء نظام المقاصة الإلكترونية.
- تحدي الندرة:** حيث أن الموارد المالية للبنوك في تقلصها مستمر وهذا راجع إلى نقص ادخارات الأسر ولهذا سبب اتخاذ الإجراءات اللازمة فيها يخص تنشيط وتشجيع الادخار.
- تحدي المنافسة:** إنشاء بنوك خاصة وطنية وأجنبية خصوصاً البنوك الإسلامية التي توافق الشريعة الإسلامية مما يزيد من المدخرات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية إنشاء أو وضع أي من التشريعات أو المؤسسات التي سبق بحثها تمثل إحدى تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر، وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة المؤسسات أن تنسب

خدورها ويعتمد مستقبل الاقتصاديات بأكملها على مواجهة تلم التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معًا بإنشاء ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

المطلب الثاني: إستراتيجية مكافحة الفساد وآليات الوقاية منه في ظل الحوكمة

✓ إستراتيجية مكافحة الفساد في القطاع الاقتصادي الجزائري: يمكن أن تتناول الإستراتيجية مكافحة الفساد في القطاع الاقتصادي الجزائري من حيث تقييد الدولة لحرية المعاملات في مجال المبادلات التجارية وحركة رؤوس الأموال.¹

ذلك بممارسة الدول لعملية الرقابة على الصرف ورؤوس الأموال باتخاذها مجموعة من التدابير تشكل ما يطلق عليه تنظيم الصرف. منع تحويل عائدات الفساد وكشفها عن طريق عدم السماح بإنشاء بنوك بالإقليم الجزائري ليس لها حضور مادي ولا تنتسب إلى مجموعة مالية خاضعة للرقابة، كما يلتزم الموظفون العموميون الذي لهم مصلحة في حساب مالي في بلد أجنبي لو حق لو سلطة توقيع أو سلطة أخرى على ذلك الحساب، بان يبلغوا السلطات المعنية عن تلك العلاقة. وأن يحتفظوا بسجلات ملائمة تتعلق بتلك الحسابات.

✓ آليات الوقاية من الفساد في ظل الحوكمة الاقتصادية في القطاع الاقتصادي الجزائري:

مجموعة من الآليات التي تهدف إلى الحد من ظاهرة الفساد، كمجلس المنافسة، والمراقبة مجلس المحاسبة، إلى جانب الآلية المتعلقة بالنشاطات المهنية التي ترك المشرع كيفية إنشاءها للهيئات الاقتصادية والتجارية عن طريق التنظيم.²

المطلب الثالث: جهود الجزائر الإصلاحية والتقارب نحوى مبادئ الحوكمة الاقتصادية

¹ - عبد المجيد زعلاني، الاتجاهات الجديدة لتشريع جرائم الصرف، المجلة القضائية رقم 01 لسنة 1996.

² - المواد رقم 17-59-61 من القانون 10-11 المؤرخ في 27 أكتوبر 2010، المتمم للقانون 06-11 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته الجريدة الرسمية رقم 66 الصادرة في 2010/11/03.

4-1: تطور الإصلاحات والتقارب نحو مبادئ الحوكمة الاقتصادية:

إن الإصلاحات السابق التطرق لها ساهمت بشكل كبير في تعيين العلاقات بين المؤسسات الاقتصادية وأصحاب المصلحة من خلال تحديد حقوق والتزامات الشركاء في المؤسسة الاقتصادية، وقد اعتمدت في ذلك العديد من القوانين منها القانون التجاري. قانون الضرائب، قانون التأمينات... إلخ، إن المتبع لتطور نظم إدارة المؤسسات الاقتصادية إنطلاق من التسيير الاشتراكي الذي ساد قبل 1988 وإنشاء هيئات أخرى للتسيير في هذه السنة تمثلت في صناديق الاستثمار، لتحل محلها الشركات القابضة العمومية سنة 1995، وبعدها شركات تسيير مساهمات الدولة سنة 2001 والاتجاه إلى خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية، قد كرست الفصل بين الملكية والتسيير على الأقل نظريا، ورأسي اللبنة الأولى لأطر الحماية المختلفة الأطراف أصحاب العلاقات، كما تحث على ذلك مبادئ الحوكمة المؤسسات الاقتصادية، حيث تضمنت مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ أساسية هي ضمان وجود فعال لحوكمة المؤسسات الاقتصادية، حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات الاقتصادية، الإفصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الإدارة.¹

كل هذه المبادئ لم يتم الوفاء لها حسب متطلباتها، ولكن كانت هناك محاولات لتحقيقها.

إن مصالح المساهمين محمية بموجب القانون التجاري الذي يمنح لهم ممارسة حقوقهم في إطار الجمعيات العامة العادية وغير العادية، حيث يمكن للمساهمين الوصول إلى أي وثيقة في الشركة لتمكينهم من اتخاذ قراراتهم بشأن التسيير تعيين وإقالة أعضاء مجلس الإدارة، تعيين محافظ حسابات أو أكثر لضمان نزاهة الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

حيث وسائل حماية مصالح المساهمين والشركاء هي صالحة بصرف النظر عن الشكل القانوني للمؤسسة المعنية، كما صدرت كذلك مجموعة من القوانين الهامة التي تحمي حقوق أصحاب المصلحة الآخرين من الدائنين، الموردين، والمديرين، والموظفين... إلخ، ومنها القانون المتعلق بالتسيير والتنظيم والخصخصة للشركات المملوكة للدولة، القانون المدني بخصوص عقد الملكية، قوانين المستهلك والقوانين المتعلقة بعلاقات العمل والوقاية وحل

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون والتنمية بشأن حوكمة الشركات 2004، ص 03.

النزاعات والحق في التنظيم النقابي لحماية الموظفين، وأحكام القانون التجاري التي تحدّد العلاقات بين الإدارة والمؤسسة الاقتصادية.¹

كل هذه الحزمة من التشريعات والقوانين أرسّت بصفة مبدئية لتحديد المسؤوليات ومهدت لتبلور مفهوم الحوكمة في صورتها الحالية.

فيما يخص مسؤولية الشركات والمديرين والإطارات فإن المؤسسات ومؤسسات الائتمان والمؤسسات المالية والتأمين وشركات القطاع العام أو الخاص، محكومون بالقانون التجاري، أحكام مجلس النقد والقرض، قانون التأمين، قانون الضرائب ويقعون كذلك تحت طائلة العقوبات المدنية والجنائية التي أنشئت في ذلك الوقت، وهذا يمثل الشق الثاني من مفهوم الحوكمة المتمثل في المسائلة عن الإخلال بالمسؤوليات الموكلة لطرائف معين من أطراف الحوكمة أو حتى الأطراف أصحاب المصلحة، ويتم مراقبة امتثال المؤسسات العمومية المعايير المنصوص عليها من قبل شركات تسير مساهمات الدولة (SGP) التي ينتمون إليها.

إن نظام المعلومات الداخلي للشركة أو حتى الوطني يعتريه النقص في توفر وتدفق المعلومات وعدم وجود معلومات عن بيئة الأعمال، ومن أجل تدعيم الإفصاح والشفافية اللذين يعتبران من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات، كانت هناك إصلاحات محاسبة عميقة في الجزائر تبلورت بإعداد نظام محاسبي مالي ستند إلى معايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS، ويهدف إلى الارتقاء بمستوى الاتصال المالي وتكييف مع توحيد اللغة المحاسبية على المستوى الدولي، بدأ تطبيقه في 2010/01/01، فهذا يمثل تطور في مستوى الإفصاح والشفافية وتقارباً أكثر نحو مبادئ الحوكمة من الناحية النظرية على الأقل، في انتظار بذل حصود أكبر من أجل تكريس هذا الإطار النظري في الواقع من خلال الممارسات الميدانية.

إن شركات تسيير المساهمات التي أنشئت سنة 2005، نأخذ الشكل القانوني لشركات المساهمة التي تمثل الدولة بوصفها المساهم الوحيد الذي لديه القدرة على التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة. كما يشكل مجلس الغدارة هذا التنظيم الجديد للمؤسسة العمومية جزاء محوريا للشركة يوفر له القانون التجاري أوسع السلطات للتصرف في جميع الظرف باسم الشركة² حيث تنص المادة 610 من القانون التجاري الجزائري على أنه يتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة تتألف من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضواً على الأكثر، لتداول مجلس الإدارة

¹ - المرجع نفسه، ص 03.

² - القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم. التعلق بالقانون التجاري الجزائري، المادة 622.

ويتخذ قراراته حسب الشروط التي يحددها القانون الأساسي ويمثل مجلس غدارة الشركة في علاقاتها مع الغير، تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بإدارة وتحدد مدة عقوبتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست (06) سنوات، وهذا يمثل تكريسا ممارسة المساهمين لحقوقهم في مبادئ حوكمة الشركات، ويجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل 20% من رأس مال الشركة¹. ويحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة وهي غير قابلة للتصرف فيها، وهذا يمثل ضمانا لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة التي تنص عليهم صراحة مبادئ حوكمة المؤسسات.

سياق الإصلاحات والاستجابة لدواعي الحوكمة:

لقد كان لسعي الجزائر من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يضمن حومة رشيدة للمؤسسات العامة والخاصة أثر على الشفافية، وهذا ما أثبتته المستوى السيئ الذي احتلته الجزائر (المرتبة 100) في تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 فيما يخص تفشي ظاهري الفساد والرشوة وعدم اتخاذ أي خطوة لكبح هذه الظواهر.

إن من بين الأهداف الأساسية للحوكمة في السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية وهذا لا يأتي إلّا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء هذا من مجرد نظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أدوات فاعلة من أدوات إصلاح الاقتصادي، وتظهر جيدا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبته الجزائر التي تحتل مراتب متأخرة ضمن مؤشرات الفساد والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ويظهر ذلك من خلال:

1- تشكيل العينة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:

تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث

¹ - المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.

أنضمت هذه العينة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة الغربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.¹

2- انعقاد أول مؤتمر حول أكيم راشد في جانفي 2007:

حيث يشكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تطورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توجيه وخطوة علمية تتخذ.²

3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تسبب تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عم لحوكمة المؤسسات تعمل جنبًا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة للتمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

4- إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري:

تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر³

5- الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي:

إن فرض المنظمات الدولية التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والتنافسية في الاقتصاد جملة من القيود على الدول الراغبة في الانتقال إلى اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي كان حافزًا للجزائر لمراجعة آليات إدارة

الاقتصاد حيث ارتفع عدد المؤسسات التي تمت خصوصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007.¹

¹ - الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد

² - حسين بريقي، علي عبد الصمد، واقع حكومة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص 02، <http://www.undp.aciac.org>، تم الإطلاع عليه في 2018/04/30.

³ - المرجع نفسه، ص 09، <http://iefpedia.com>، تم الإطلاع عليها في 2018/04/30.

6- إصلاح الإطار المحاسبي الجزائري:

وذلك بإعتماد النظام المحاسبي المالي الذي طبقا ابتداءً من 2010/01/01 عن مختلف المؤسسات سعيًا لمعالجة النقائص التي كانت في المخطط المحاسبي الوطني لـ 1975، من خلال تنسيق الممارسات الوطنية مع ما تفرضه التحديات الدولية وتماشيا مع مبادئ حوكمة المؤسسات الداعية إلى إرساء مبادئ ولوائح واضحة لعملية الإفصاح عن المعلومات لمختلف الأطراف لأصحاب المصلحة، مع مراعاة الشفافية والعدالة في الإفصاح بتغليب الجوهر الاقتصادي للعمليات على الشكل الذي يفرضه القانون. لتعزيز الشفافية أكثر، تم إلزام كذلك المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة الذي رفع أعمالها 10 ملايين دج²، بالمصادقة على حساباتها السنوية من قبل محافظ حسابات معتمد مستقل يضمن صدق وشرعية الحسابات المقدمة من طرق الشركة بما يحقق العرض العادل لوضعية المؤسسة.

7- الإصلاح الضريبي:

لقد تم إصلاح النظام الضريبي ومعرفة إدارة الضرائب، حيث تم إعادة التنظيم المديرية العمامة للضرائب وفقًا للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، كما تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدفع الجزائي وتخفيض نسب الضرائب على إرباح الشركات IBS، وإصلاح ومراجعة الغريبة على النشاط المهني، وإدخال الضريبة الجزافية الوحدة IFU لدافعي الضرائب الصغار.³

8- تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية:

لقد أقدمت السلطات العمومية بمراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها، وتنشيط عمل السوق المالي بتجميع دخول الشركات إليه وهذا بإرساء الثقافة المالية لدى مسيري الشركات وبيان أهمية السوق المالي.⁴

¹ - تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحوكمة، الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر نوفمبر 2008، ص، 25.

² - القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010، المتضمن لقانون المالية سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.

³ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ - قدي عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة المؤسسات في البلاد العربية: الجزائر نموذجاً، مناح على <http://kantakji.com> تم الإطلاع عليه في 2018/05/01.

كما تم إدخال نظام بازل 2 (BALE 2) بغرض تسيير وتقييم المخاطر من خلال آليات الرقابة الداخلية والمراقبة الوقائية، وتعزيز أنظمة الوقاية والضبط في الأسواق، وفي مجال التأمينات تم في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمدة، إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال وفتح السوق إلى فروع ووكالات أجنبية، كما تم إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، وهو يهدف أساسا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توجد مهمات لجان التدقيق.¹

وإطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمبادئ الدليل، واعتماد أفضل مؤسسات حوكمة الشركات الدولية ورفعاً للوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.²

¹ - غضبان حسام الدين، المرجع السابق، ص 109.

² - تاريمان بن عبد الرحمان وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الاعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، متاح على <http://manifest.univ-ovargla.dz> تم الإطلاع عليه في 2018/05/01.

الشكل رقم (10): من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.



المصدر: الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية للنزاهة ومحاربة الفساد موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد.

10- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإطلاع والنمو الشامل (الربيع)، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة الإدارة المالية العامة.¹

¹ - ناريمان بن عبد الرحمن وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مناح علي <http://MANIFEST. UNTV-ouargla.dz>، تم الإطلاع عليه في: 2018/05/01.

11- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر

أولاً: ميثاق الحكم الراشد: المعمول والمأمول:

كان مجتمع الأعمال هو الذي أخذ المبادرة لوضع مدونة الحوكمة، وهذا بتضافر جهود 3 مؤسسات هي: الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة CARE ومعهد رؤساء المؤسسات والاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات APAB وتم وضع وتطوير المدونة بدعم من هيئة التمويل الدولية IFC والمنتدى العالمي حوكمة الشركات GCGE بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة حالياً بدعم التنفيذ.

يعتبر انعقاد المؤتمر الدولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" بالجزائر، في جوان 2007 التواة الأولى في بلورة فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للشركات، تلاها فيما بعد تشكيل فريق عمل لحوكمة المؤسسات مكون من 08 أعضاء من القطاع الخاص، حيث لاقت هذه الفكرة دعماً من سلطات حكومية ممثلة في كل من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة المالية ووزارة العمل وقد تم الاستناد بشكل أساسي في صياغة هذا الميثاق على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادرة¹ في 2004 مع مراعاة خصوصية الشركات الجزائرية.

يعتبر الالتزام بمبادئ ميثاق "الحكم الراشد للمؤسسة" تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة بعث مبادئ للحوكمة على مستوى الداخلي للمؤسسة ودعمها واستخدامها ويحتوي هذا الميثاق على جزأين هما:

الجزء الأول: يوضح الأسباب الدافعة لبروز مفهوم الحوكمة وأهمية الشركات الجزائرية.

الجزء الثاني: يتطرق هذا الجزء لأبرز العلاقات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة.

¹ - ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009، ص 14.

خلاصة الفصل:

إن تبني مبادئ الحوكمة في أي دولة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ وبيئة تضمن تلك المبادئ وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية في الجزائر في ظل العولمة، تجد نفسها أمام اختيار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها، والبيئة الخارجية التي ستفرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة.

ويمكن القول أن عمليات وضع من التشريعات تمثل إحدى التحديات المؤسسة في الاقتصاديات النامية وبدوره لا يمكن للأسواق والحوكمة المؤسسات أن تثبت جذورها، ويعتمد مستقبلها اقتصاديا على مواجهة التحديات.

ويواجه الاقتصاد الجزائري بصفة خاصة تحديات تتمثل في غرس ضوابط وقواعد الحوكمة الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها من أبرز المساهمين في العمالة والدخل.



الفصل

الثالث

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية وبغية الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة، وعلى المعوقات وأثر تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ارتأينا أن نحري دراسة تطبيقية فاخترنا شركة أليانس للتأمينات كونها أول شركة خاصة تلتزم بميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية وكذلك تطبيقها لقواعد الحوكمة الاقتصادية، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى إلتزام شركة أليانس بتطبيق الحوكمة الاقتصادية وأثر هذه الأخيرة على أدائها.

ثم لنقدم في خاتمة هذا الفصل مجموعة من نقاط للشركة والمعوقات التي تواجهها وبغية توضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

المبحث الأول: واقع شركة أليانس للتأمينات الجزائرية في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن شركة أليانس من خلال التعريف بها وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية

أولاً: تعريف شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

شركة أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم، تأسست في جويلية 2005 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 والصادرة عن وزارة المالية، والمتعلقة بفتح سوق التأمينات بعد الحصول على الموافقة الجهات المختصة (اعتماد) تحت رقم 122/5 انطلق نشاط الشركة سنة 2006، بواسطة القيام بجميع عمليات التأمين¹. وتمتلك أليانس للتأمينات حالياً شركتين فرعيتين.²

الأولى: (ATA) Algérie Touring Assistance: شركة ذات أسهم موجهة فرعية المؤمنین، تأسست سنة 2006 بالشراكة مع النادي السياحي الجزائري، وتمتلك شركة أليانس 70% من رأسمالها الذي يقدر بـ: 59995000 دج.

الثانية: Orafina: شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) المتخصصة في أجهزة الإعلام الآلي تأسست سنة 2008 برأسمال قدره 10 ملايين دينار، وهي 100% ملك لأليانس.

المطلب الثاني: منتجات وخدمات شركة أليانس للتأمينات الاجتماعية

تقدم شركات أليانس للتأمينات منتجات وخدمات متنوعة على حسب الطلب وحاجة الزبائن، بوليصة التأمين أو في شكل باقة تم إعدادها بمراعاة الاحتياجات الخاصة للزبائن، وتشمل:³

¹ - محمد زرقون، العرض العمومي في البورصة وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر.

² - مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2013، ص 110.

³ - عرض تجاري، الموقع الإلكتروني:

www.aliance-assurances.com.dz/offrecomerciale.html.

تاريخ الإطلاع عليه: 2020/08/06.

-التأمينات الموجهة للأفراد والمخصصة ل:

- ⇐ السيارات فيها المساعدة.
- ⇐ الحوادث الفردية - حياة / وفاة.
- ⇐ المخاطر المتعددة للسكنات.
- ⇐ السفر (تأشيرة سفر وجهات أخرى، العمرة، الحج،...).
- ⇐ الكوارث الطبيعية.
- ⇐ الصحة والاحتياط.

-التأمينات المهنية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات المتوسطة الصناعية، المهن الحرة، الحرفيين والتجار)

- السيارات (أسطول صغير أو كبير).
- المساعدات (أسطول صغير أو كبير).
- المخاطر المتعددة المهنية (بما فيها المسؤولية المدنية، وضمانات أخرى).
- تأمين المجموعة (إضافي الصحة) .
- الكوارث الطبيعية.
- نقل البضائع بحرا، وبرا، وجوا.
- أضرار المياه.
- التأمين على الأخطار الصناعية (الشركات الكبرى):
- حرائق ومخاطر ملحقه.
- تحطم الآلات.
- المسؤوليات المدنية العامة.

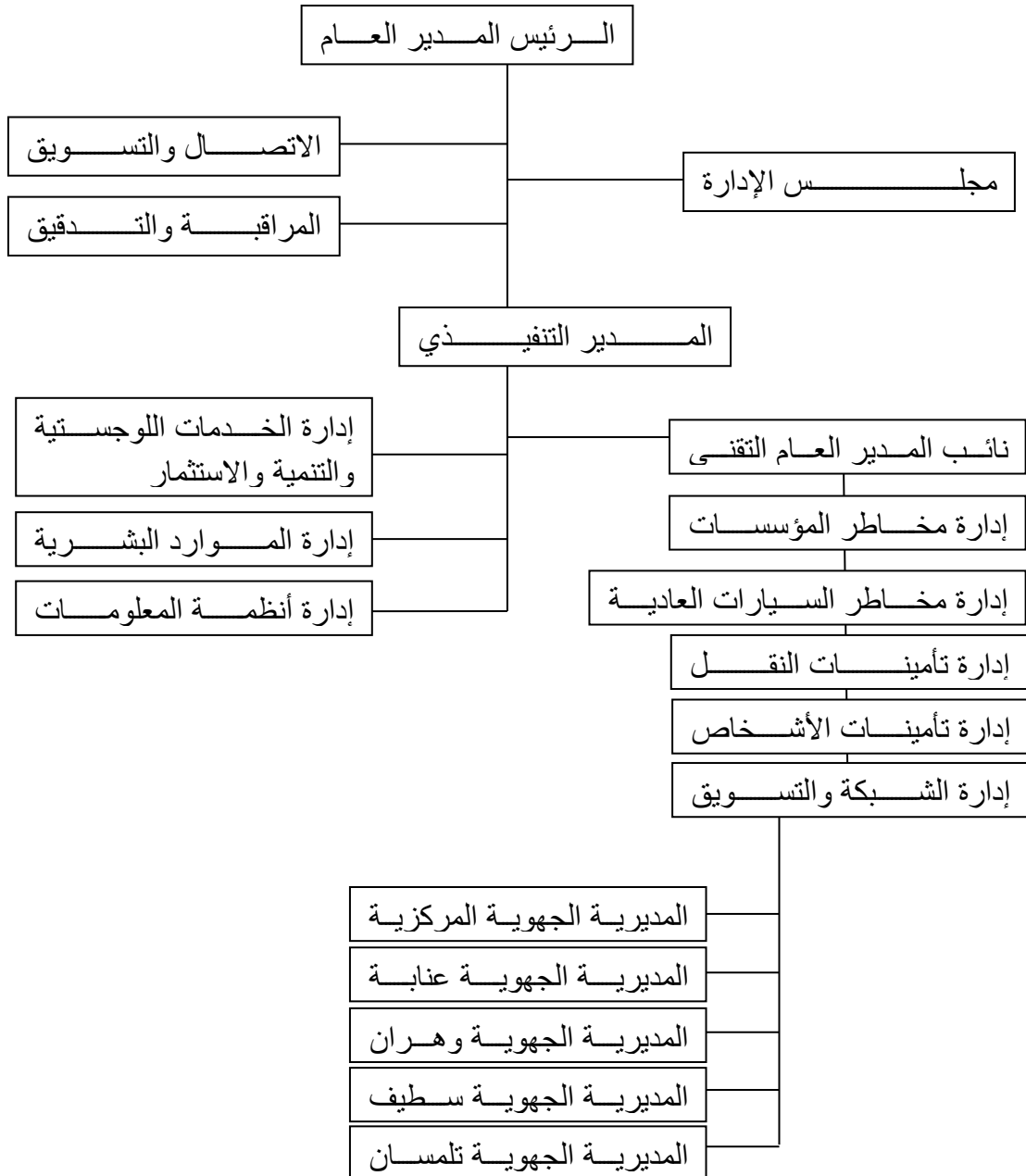
- المسؤوليات المدنية المهنية .
- المسؤوليات المدنية المنتجات المسلمة.
- خسائر الاستقلال بعد حريق أو تحكم الآلات.
- خسائر منتجات مخزنة في غرفة التبريد.
- سرقة منتجات وسرقة الصندوق / الخزينة.
- تأمين أنظمة الإعلام الآلي الصغيرة.
- أسطول السيارات (أكثر من 25 سيارة).
- إضافي صحة لفائدة المستخدمين.
- اضطرابات واحتجاجات شعبية.
- التأمينات على البناء والأعمال الهندسية
- المسؤولية المدنية للمصمّم (مكاتب الدراسات وهيئات المراقبة والمهندسين).
- المسؤولية المدنية لمنجد المشروع (المشرف على الإنجاز، مقاولون رئيسيون أو مناولون في مجال الإنجاز).
- جميع أخطار الورشات في الهندسة المدنية وكل أخطار تركيب الآلات والتجهيزات.
- نقل وتخزين وسيط شامل لتجهيزات الورشة.
- جميع أخطار شاحنات الورشات.
- المسؤولية المدنية للوفاة.
- الحوادث الفردية للعاملين في الورشات.
- تأمين على نقل المنتجات والتجهيزات.

- خسائر الاستغلال المسبق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

فيما يلي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.



المصدر: تنظيم المؤسسة، الموقع الإلكتروني:

www.allianceassurances.com.dz/notreorganisation.html، تاريخ الإطلاع: 2020/08/12.

المطلب الرابع: الأطراف الرئيسية في عملية الحوكمة بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية وآلياتها.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أطراف المرتبطة بالحوكمة وكذلك تقديم آلياتها كما يلي:

الفرع الأول: الأطراف المرتبطة بالحوكمة الاقتصادية لشركة أليانس

وهي الأطراف الرئيسية التي لها علاقة بعملية الحوكمة الاقتصادية في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

(أ) **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال لشركة أليانس عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة، مقابل حصولهم على الأرباح بما يتناسب واستثماراتهم، حيث لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة كحماية حقوقهم.

(ب) **مجلس الإدارة:** وفق للقانون الأساسي لشركة أليانس للتأمينات، تدار الشركة من قبل مجلس الإدارة يتألف من ما لا يقل عن 3 أشخاص و 12 شخصا كحد أقصى، بينهم من 5 إلى 10 أشخاص يتم تعيينهم من طرف جمعية العامة العادية للمساهمين ويتم تعيين أعضاء المجلس من قبل الجمعية العامة التأسيسية والجمعية العامة العادية لمدة أقصاها ست سنوات قابلة للتجديد، كما يجب على مجلس الإدارة تعيين من بين أعضاءه رئيس مجلس الإدارة (شخص واحد)، حيث يمثل الشركة في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، وهو مخوّل بالتعرف نيابة عن الشركة وممارسة سلطاتها ووظائفها المحددة بموجب القانون لاجتماعات المساهمين.¹

- مجلس إدارة شركة أليانس:

يتكون مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات من 7 أعضاء برئاسة المدير العام -PDG- "خليفة حسان" والذي تتوفر فيه الشروط والمؤهلات لتشغل هذه المناصب، تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين.

(ج) **الإدارة:** كما أشرنا في الجانب النظري للدراسة بأن الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية المشتركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتهم تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة.

¹ -alliance assurances, notice d'information, op,cit, p : 85.

(د) أصحاب المصالح: تتعدد أصحاب المصالح في شركة أليانس للتأمينات، وهو مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة وتتكون من:

- ← المقرضين.
- ← العمال والموظفين.
- ← العملاء.
- ← الجهات الحكومية.
- ← الجهات الدولية.
- ← منظمات المجتمع المدني.

وتعمل الشركة من خلال الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون وتشجع التعاون بينها وبين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمؤسسات.

الفرع الثاني:

إن لحوكمة المؤسسات الاقتصادية سبب وجود العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية بشكل يتلاءم وظروف المؤسسة وبيئة عملها، وسوف نتطرق لآليات الحوكمة الاقتصادية على مستوى شركة أليانس وسوف نركز على مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية. فمن خلال هذه الآليات تسعى شركة أليانس إلى إرساء مبادئ الحوكمة وبالتالي مزيد من الشفافية والمصادقية وبث روح للمتعاملين وأصحاب المصالح.

أولاً- مجلس الإدارة: ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تشكيلة مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية وكذا المهام المنوطة به، ومن أجل الاستفادة من المزايا التي تحققها حوكمة المؤسسات الاقتصادية من شفافية ومصادقية لمختلف المعاملات الشركة، يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجان متخصصة ومساعدة حيث تقدم صورة واضحة حول عمل الشركة - تحديد نقاط القوة والضعف - وأهم هذه اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة لشركة أليانس: هي:¹

¹ - لعبيدي رابح، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية - شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

– لجنة المراجعة (Comité rémunération):

وتتمثل مهمتها في تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة في ما يتعلق بسياسة أجور بعض الإداريين من الهيئة العليا وكبار العاملين في الإدارة بما في ذلك علاوات الأداء والمكافآت الأخرى.

– لجنة الأجور والمكافآت (Comité rémunération):

وتتمثل مهمتها في تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة في ما يتعلق بسياسة أجور بعض الإداريين من الهيئة العليا وكبار العاملين بما في ذلك علاوات الأداء والمكافآت الأخرى.

– لجنة الإستراتيجية (comité stratégie) :

وتتمثل مهمتها في اقتراح المحاور الإستراتيجية المتعلقة بسير عمل الشركة وتطورها، تعقد هذه اللجنة أربعة اجتماعات في السنة، ومن صلاحيات هذه اللجنة اعتماد التقارير المتعلقة بتسيير الشركة.

ثانيا: لجنة المراجعة:

انطلاقا من حرص الشركة واهتمامها بالمراجعة وتعزيز دورها من جهة واحترام المبادئ المنصوص عليها في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من جهة أخرى، قامت الشركة في الربع الرابع من السنة المالية 2010 بالتشجيع على إنشاء لجنة للمراجعة مؤلفة من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين يعينهم أعضاء مجلس الإدارة.¹

– ومن مهام هذه اللجنة:²

–دراسة هيكل الرقابة على تسيير الشركة.

–دراسة الأخطار محل التأمين الإشراف على عملية التفقد والتفتيش والرقابة.

–الإشراف على الأعمال التقنية، الإدارية، والمحاسبية للشركة.

ثالثا: المراجعة الداخلية:

¹ –alliance assurances notice d’information.op cit. p 96.

² – لعبيدي رايح، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

إن المراجعة الداخلية قد أصبحت عاملا أساسيا في دعم حوكمة المؤسسات، هذا من خلال التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هنا¹ أولت شركة أليانس للتأمينات الجزائرية اهتماما خاصا لوظيفة المراجعة باعتبارها أحد أدوات التسيير وهي مسؤولة عن مراجعة وتقييم أنشطة الشركة، حيث تهدف المراجعة الداخلية إلى ضمان موثوقية نظام الرقابة الداخلية، وهكذا في مجال التحقيق واختصاص الإدارة، فإن مراجعة الحسابات تغطي المديرية الجهوية وشبكات توزيع الخدمات، للخطط التقنية المالية والمحاسبية.

وبغية لعب المراجعة الداخلية دورا هاما باعتبارها كأحد آليات الحوكمة وما تحققه من شفافية ورشادة في التسيير، أصدرت شركة أليانس للتأمينات ميثاق المراجعة الداخلية (clarte de l'audit interne) المراجعة الداخلية للحسابات سنة 2012 بحيث يهدف إلى تحديد وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة، ومسؤولياتها وأساليب التدخل والمبادئ التي تحكم العلاقة بين مراجعي الحسابات والشركة، وهو يحدد أيضا الصفات المهنية والأخلاقية المطلوبة لمراجعي الحسابات بها.

وتعتمد الشركة بصفة رئيسية على هذه الآلية من خلال جعل هذا القسم المسؤولية المباشرة للرئيس المدير العام كوسيلة للرقابة على أداء مختلف الأطراف العاملة في الشركة، ومن بين أهم مهامها ما يلي:²

- تقييم نظام الرقابة المطبق في شركة وبيان نقاط القوة والضعف.
- ضمان احترام الأحكام القانونية، التنظيمية والإجرائية.
- ضمان فعالية إجراءات المراجعة، توفير الموثوقية في المعلومات المنتجة.
- حماية الأصول.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

¹ -alliance assurances notice d'information.op cit. p 96.

² -charte de l'audit interne, alliance assurances. 2012. P 03.

رابعاً: المراجعة الخارجية:

تمارس الرقابة الخارجية على شركة أليانس للتأمينات من قبل مراجع حسابات تعيينه الجمعية العامة للمساهمين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ويتميز بالاستقلالية كما أنه يلتزم بقواعد السلوك الأخلاقي عند قيامه بمهامه والمهام التي يقوم بها وهي محددة حسب نظام المحاسبة المالية فقد نصت المادة 23 من القانون 01-10 المؤرخ في 2010/07/29 والمتعلقة بمهام ومحافظ الحسابات، حيث يضطلع بمحافظ الحسابات بالمهام التالية.

- ⇐ فحص وثائق الشركة ومراقبة مدى مطابقة المحاسبة للقواعد المعمول بها دون التدخل في التسيير.
- ⇐ التأكد من انتظام حسابات الشركة وصحتها ومطابقتها لنتائج السنة المالية المنصرمة.
- ⇐ فحص صحة الحسابات السنوية ومطابقتها للمعلومات المبنية في تقرير التسيير الذي يقدمه المديرون للمساهمين أو الشركاء.
- ⇐ إبداء الرأي في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة أو مجلس المديرين.
- ⇐ تقدير شروط إبرام اتفاقيات بين الشركة والمؤسسات أو الهيئات التابعة.
- ⇐ إعلام المديرون والجمعية العامة بكل نقص قد كشفه أو اطلع عليه ومن طبيعته أن يعرقل استمرار الشركة.
- ⇐ التحقق من ما إذا ما تم احترام مبدأ المساواة بين المساهمين.

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

بعدما تطرقنا في المطلب الأول إلى التعريف بالشركة محل الدراسة، سنوضح في هذا المطلب مظاهر الشركة في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية، حيث سيتم تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة الاقتصادية بشركة أليانس ويتم توضيح الأطراف المرتبطة بالحوكمة وكذلك آليات الحوكمة، وأيضا سيتم تقييم مدى التزام شركة أليانس لمبادئ الحوكمة الاقتصادية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

المطلب الأول: تشخيص الواقع العملي لمبادئ الحوكمة بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

سوف نحاول في هذا المطلب رصد واقع مبادئ الحوكمة الاقتصادية بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية، وهذا كما يلي:

المبدأ الأول: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

عملت الجزائر على إصدار مراسيم وقوانين وتشريعات فيما يخص حقوق الملكية والنظم الضريبية والقضاء والنظم المحاسبية وغيرها...، وهذا يعمل على ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات الاقتصادية يعمل على رفع شفافية وكفاءة السوق وخلق حوافز للمشاركين في الأسواق على أن تكون متوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية، وإن يتسم بالشفافية وقابلية التنفيذ، وإن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، وإن يكون لدى هذه الجهات النزاهة والسلطة والموارد للقيام بمهامه بكل موضوعية وشفافية وفي الوقت المناسب.

وفي الجزائر يتم إدارة الشركات وفق قوانين وتشريعات تجعل ممارسته حوكمة المؤسسات في نطاق تشريعي يتوافق مع الأحكام القانونية، وشركة أليانس للتأمينات ليست بمعزل عن ذلك فهي تعمل في بيئة ونطاق تشريعي يمكنها ممارسة وتطبيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الأساسية للملاك.

كما أوردنا سابقا بأن شركة أليانس للتأمينات الجزائرية تعمل على بيئة تشريعية وبالتالي فهي بالقواعد المنظمة لعمل الشركات المساهمة، فنجد أن هناك حقوق للمساهمين تضمنها تلك القواعد ومن بينها:

-حسب المادة 678 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري: يجب على الشركة أن تبلغ المساهمين أو تضع تحت تصرفهم كل المعلومات الكافية والتي تخص عمل الشركة وإدارتها مثل: أسماء القائمين بالإدارة والمديرين العامين وغيرها...الخ.¹

- حسب المادة 715 مقرر 42 من القانون التجاري الجزائري فإنه:

- للمساهم الحق في المشاركة في الجمعيات العامة.
- للمساهم الحق في انتخاب هيئات التسيير أو غر لها والمصادقة على كل عقود الشركة أو جزء منها وقانونها الأساسي أو تعديله مع حق التصويت الذي بحوزته.
- للمساهم الحق في تحصيل الأرباح عندما تقرر الجمعية توزيع كل الفوائد الصافية المحققة أو جزء منها.
- حسب المادة 715 مقرر 4 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري فإنه يتحقق مندوبو الحسابات إذا ما تم احترام مبدأ المساواة بين المساهمين كما يتم التحقق في الوثائق المرسلة إلى المساهمين، حول الوضعية المالية للشركة وحساباتها.
- حسب المادة 680 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري يحق لكل مساهم أن يطلع خلال خمسة عشر يوما السابقة لانعقاد الجمعية العامة العادية على ما يلي:
 - ✓ جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة القائمين بالإدارة وبمجلس الإدارة ومجلس الدين أو مجلس المراقبة.
 - ✓ تقارير مندوبي الحسابات، التي ترفع للجمعية.
 - ✓ المبلغ الإجمالي المصادق على صحته من مندوبي الحسابات، والأجور المدفوعة للأشخاص المحصلين على أعلى أجر، مع العلم أن عدد هؤلاء الأشخاص يبلغ خمسة عشر.

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين.

من خلال القواعد المنظمة لعمل الشركات نجد شركة أليانس للتأمينات تعمل على تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين وهذا من خلال:

¹ - لمزيد من الإطلاع أنظر المادة 678 من القانون التجاري الجزائري، 2007 ص 181.

- ✓ إتاحة الفرصة لكل مساهمي الشركة وبدون تفرقة للإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالشركة (المادة 678 (معدلة) من القانون التجاري الجزائري).
- ✓ جميع الأسهم في الشركة تتمتع بحقوق متساوية وملازمة لحق ملكيتها (المادة 715 مكرر 42 من القانون التجاري الجزائري).
- ✓ إتاحة الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض الضرر عند انتهاك حقوقهم (المادة 715 مكرر من القانون التجاري الجزائري) بالمخالفات التشريعية أو خرق القانون الأساسي من قبل القائمين بالإدارة.

المبدأ الرابع:

- تتم شركة أليانس كثيرا بأصحاب المصالح وهذا لكسب ثقتهم بالشركة وتوطيد العلاقة معهم، وهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم.
- ✓ ففي ظل القوانين التشريعية تنشأ حقوق أصحاب المصالح، كما قد تنشأ نتيجة إتفاقيات بين المؤسسات وأصحاب المصالح، وشركة أليانس للتأمينات تربطها عدة مصالح بأطراف خارجية، فحسب المادة 619 من القانون المدني الجزائري التأمين هو عبارة عن العقد بين المؤمن له، فيلتزم الأول بدفع القسط والثاني بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر، إذ يعتبر حملة وثائق التأمين من بين أهم الأطراف إلا أثر مصالح بالنسبة لشركة أليانس باعتبارهم طرف مهم في عقد التأمين.
- حيث تقوم الشركة بتسديد المطالبات والوفاء بالتزاماتها اتجاه المؤمن لهم، وهذا لزيادة الثقة في الشركة وبناء علاقات وطيدة معهم، وبذلك تكون الشركة قد احترمت حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، كما أنها الفرصة لأصحاب المصالح بالحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.
- وبغية الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، قامت الشركة بعقد دورات وإقامة تدريبات وتكوينات لفائدة الموظفين بالشركة في المجال المحاسبي والمالي وكذا التسييري، وهذا كما يلي:

- ✓ القيام بتكوين للموظفين للعمل وفق المعايير المحاسبية والتدريب على النظام المحاسبي المالي.
- ✓ القيام بتكوين للموظفين لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.

كذلك تعتبر الشركة ثقة وولاء المساهمين أحد عوامل النجاح والاستقرار والتنمية حيث تسعى الشركة إلى تحقيق أكبر قدر من الشفافية عند التعامل معهم وتقديم المعلومات التي تمكنهم من فهم الإستراتيجية ووضع الشركة. وسوف نوضح ذلك أكثر في المبدأ الموالي.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

تعمل شركة أليانس للتأمينات وبشكل متواصل على تطوير والحفاظ على علاقات مبنية على الثقة بينهما وبين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة حيث تعمل توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات وبكل شفافية سواء إلى المساهمين أو حملة وثائق التأمين، وذلك من خلال توفير معلومات بشكل دوري يتم نشر هذه المعلومات عبر قنوات تتمثل في:

- الموقع الإلكتروني للشركة www.alianceassurances.com.
- الموقع الخاص بالمساهمين www.alliaceactionnaires.com.
- موقع لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها: www.cosob.org.
- موقع بورصة الجزائر www.sgbv.dz.
- المجلات والمطبوعات التي تصدرها الشركة.
- المجلات المتخصصة التي تصدرها الشركة والمطبوعات.

كما تم تعيين مسؤول (responsable) عن العلاقات مع المستثمرين:

- تنظيم صخري الهاتف: +213 21 34 48 48

- الإيميل: nsakhri@allianceassurances.com

أما المعلومات عنها من قبل شركة أليانس نذكر منها:

✓ معلومات عامة: ومنها:

- اسم الشركة والشكل القانوني ولحة تاريخية.
- عرض مختصر لأهداف الشركة وتوقعاتها المستقبلية.
- عرض معلومات عن العمال (العدد، النوع).

• وصف الخدمات الرئيسية.

• عرض معلومات عن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

✓ معلومات عن الإدارة: ومنها:

• معلومات عن أعضاء مجلس إدارة الشركة (الأسماء، الوظائف، الخبرات)

• المكفآت بصفة عامة.

• معلومات عن المديرين الأساسيين.

✓ معلومات مالية:

• عرض الميزانية.

• عرض جدول حسابات النتائج (TCR).

• عرض جدول تدفقات الخزينة (TFT).

• الملاحق.

• عرض تقارير محافظ الحسابات.

• تقديم تقرير محافظ الحسابات.

• تقديم قوائم مالية دورية (نصف سنوية).

✓ معلومات عن الشركات التابعة الشقيقة.

✓ تقديم جداول توضيح التغيرات التي تطرأ على:

- رقم الأعمال، هيكل المنتجات التأمينية، التعويضات، نسب الخسارة، التغيرات في الأصول، التغيرات في الخصوم.

كما نجد شركة أليانس لا تفصح عن أجور أعضاء مجلس الإدارة ولا كيفية اختيارهم أو مدى استقلاليتهم ولا يتم أيضا الإفصاح عن مكفآت مجلس الإدارة ولا اللجان التابعة له حيث يتم الإفصاح عن مكفأة مجلس الإدارة بصفة عامة، وكذلك عدم إفصاحها عن اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وكذلك الأعضاء اللجان. كما أن المعلومات المفصح عنها مختصرة وكذلك من أهم شروط الإفصاح التوقيت المناسب، حيث نجد شركة أليانس تتأخر في إصدار التقارير السنوية، وعموما نجد أن الإفصاح المتبع من طرف شركة أليانس يتماشى مع متطلبات حوكمة المؤسسات وكذلك ما تتطلبه معايير المحاسبة الدولية.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.

إن المهام الأساسية التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للشركة وتوضح بواسطته اللوائح التي تتخذها الجمعية العامة، حيث نجد أن مهام مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات تتمثل في:

- العمل وفق إستراتيجية شاملة لسير عمل الشركة، كما يعمل على الإشراف والتنظيم وكذا رقابة مدى تنفيذ أنشطتها.

- العمل على ضمان معاملة عادلة لكافة المساهمين.
- العمل على الالتزام بالقوانين المنظمة لعمل الشركة ورعاية مصالح أصحاب المصالح.
- العمل على ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة.

المطلب الثاني: تقييم مدى التزام شركة أليانس لمبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
:OECD

على الرغم من التشريعات المختلفة للدول تسعى إلى توفير الأدوات اللازمة لضمان السير الحسن لشركات التأمين من خلال ضمان تقديم الخدمات التأمينية اللازمة للعملاء حسب احتياجاتهم التأمينية وكذلك ضمان قدرتها على التسديد، فلقد ظهر العديد من السلبيات المتمثلة في السلوكيات الأخلاقية من جانب أطراف العقد وكذلك العاملين بشركات التأمين والتي تؤثر بشكل سلبي على صناعة التأمين وأداء الشركات، فكان لا بد من وضع مبادئ للحوكمة خاصة بهذا القطاع، وذلك من أجل تحسيد الإدارة الكفؤة والرشيدة لشركات التأمين التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إقامة وظيفة التأمين مالي سليم .
- تكريس وظيفة التأمين الحماية .
- حماية مستهلك التأمين .
- استخدام أموال التأمين لأغراض التنمية .
- تنمية أسواق التأمين وكفاءتها وفعاليتها .

وشركة أليانس للتأمينات الجزائرية واحدة من الشركات العاملة في مجال التأمينات، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من قطاع التأمين سوف نقوم بقياس مدى التزام شركة أليانس لمبادئ الحوكمة، وتحديد النقاط الضعف حتى يتم تداركها وبالتالي تحقيق أهداف التأمين وتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية.

-ولهذا الفرض قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات أو بالأحرى اتصالات ببعض الأطراف المعنية التابعين لفرع شركة أليانس بعنابة، للإطلاع على مدى التزام الشركة لمبادئ الحوكمة، وأعدنا جدولاً لتقييم مدى الالتزام وذلك كما يلي:

الجدول رقم (01): جدول تقييم مدى التزام شركة لمبادئ الحوكمة الاقتصادية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

مبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية			البنود	شركة أليانس للتأمينات الجزائرية
الرقم	الوصف	الرقم		
		X	- المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة الاقتصادية تتماشى وأحكام القانون وتتنصف بالشفافية وموضع التنفيذ.	
		X	- يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصلحة العامة.	
		X	- لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية السلطة والموارد للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي وإن تكون أحكامها في الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بشكل تام.	
		X	- إيجاد طرف آمنة لتسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية أسهم	
X			- الحصول على معلومات هامة تخص الشركة بصفة منتظمة	
X			- الحصول على معلومات هامة تخص الشركة في الوقت المناسب	
		X	- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وطرح الأسئلة عليهم فيما يتعلق بالتدقيق الخارجي.	
		X	- المشاركة في أرباح الشركة	
		X	- المشاركة والتصويت في الاجتماعات الجمعية العامة.	
X			- للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة مثل: التعديل في النظام الأساسي للشركة أو إصدار أسهم جديدة أو أية عمليات استثنائية والتي قد ينتج عنها بيع الشركة.	

		X	- معاملة المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.	المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين
X			- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية	
		X	- حماية أقلية المساهمين من أية أعمال تنتج عن سوء استعمال السلطة أو الحق من قبل المساهمين المسيطرين أو أي أعمال لصالحهم.	
		X	- احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون	
		X	- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض فاعل في حالة انتهاك حقوقهم.	المبدأ الرابع: دور أصحاب في حوكمة المؤسسات الاقتصادية
		X	- لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة وذات علاقة وكافية ومنظمة	
		X	- لأصحاب المصالح القدرة على الاتصال بمجلس الإدارة لإعلامهم بالممارسات الغير القانونية.	
		X	- الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة	المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية
		X	- الإفصاح عن المساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت	
X			- الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومؤهلاتهم وعملية اختيارهم.	
	X		- الإفصاح عن المخاطر المتوقعة حدوثها	
		X	- إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير محاسبية ومالية عالية الجودة.	
		X	- القيام بالمراجعة السنوية من قبل مراجع الحسابات قانوني مستقل وكفؤ ومؤهل لأجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين بان القوائم المالية تمثل بعدالة المركز المالي وأداء الشركة.	

		X	- مسؤولية المدفق الخارجي أمام المساهمين والشركة عند قيامها بعملية المراجعة منا يتعرضون للمساعدة.	
		X	- توفير قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.	
		X	- على مجلس الإدارة معاملة المساهمين بعدالة لكل فئة.	
		X	- على مجلس الإدارة رعاية مصالح أصحاب المصالح.	
		X	- على مجلس الإدارة مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة والخطط الرئيسية للعمل ومراقبة الأداء والتنفيذ، ومراقبة عمليات الامتلاك والتخلص من الأصول.	المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة
		X	- ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة ونظام الإبلاغ المالي، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وغن هناك نظم فعالة للرقابة.	
		X	- مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.	
	X		- عند تشكيل لجان مجلس الإدارة يجب تعريف تفويضهم وتكليفهم وتركيبهم وعملهم والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مبادئ الحوكمة الاقتصادية وبنودها لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن شركة أليانس للتأمينات الجزائرية تعتبر إلى حد ما ملتزمة بمبادئ الحوكمة الاقتصادية، وهذا الإضفاء المصدقية والشفافية لدى كافة الأطراف المتعاملة مع الشركة ورعاية مصالحهم وهذا من خلال الالتزام بقواعد الحوكمة الاقتصادية التي تقوم بأخلفة أعمال الشركة، حيث يتضح بأنه فيما يخص المبادئ الأولى والرابع هناك إلتزام كامل وهذا راجع إلى حرص الشركة والتزامها بالقوانين المعمول بها في الجزائر، وكذلك وفائها لأصحاب المصالح حتى تنال قبول ورضا سواء المتعاملين معها أو الوسط الذي تعمل فيه، أما بالنسبة للمبدأ الثاني تحاول الشركة الالتزام بهذا المبدأ إلا أنه هناك إخلال ببعض بنود هذا المبدأ حيث نجد مثلاً الحصول على المعلومات التي تخص الشركة بانتظام وفي الوقت المناسب من قبل المساهمين غير محقق، وكذلك بالنسبة للمبدأ

الثالث نجد حريصة على معاملة جميع المساهمين معاملة متساوية، وأما بالنسبة للمبدأ الخامس نجد هناك بعض النقائص في مجال الإفصاح والشفافية والتزامها بالتحفظ والتكتم على معلومات تعتبر مهمة لمستخدميها، هذا مع وجود جهود لإظهار الشركة بشكل واضح وشفاف من خلال توفير قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها، وأما المبدأ السادس نجد بأن مجلس الإدارة يقوم بمهام المنوطة له والمتوافقة مع مبادئ الحوكمة إلا أن المجلس لا يفصح عن اللجان التي يقوم بتشكيلها وتوضيح مهامهم وتركيبه أعضائها.

المطلب الثالث: معيقات تطبيق الحوكمة في شركة أليانس الجزائرية

- ✓ عدم فصل الشركة بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- ✓ يقوم مجلس الإدارة باختيار المسؤولين التنفيذيين دون متابعتهم.
- ✓ يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجيات غير كفوءة للشركة.
- ✓ يقوم مجلس الإدارة بتحديد أهداف الشركة بغية تحقيقها لكن دون متابعة جيدة.
- ✓ المراقب الخارجي للشركة (محافظ الحسابات) يقوم بالإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون ودون ترشيدها،
- ومن أجل الوصول إلى المستوى العالمي للحوكمة الاقتصادية قامت شركة أليانس بالعديد من الإجراءات أهمها تنصيب ثلاثة لجان للحوكمة الاقتصادية وهي: ¹
- اللجنة الإستراتيجية: تتكفل بالتوجيه الاستراتيجي للشركة والقرارات الأساسية تعقد كل 3 أشهر.
- لجنة التدقيق والمراقبة الداخلية: تضمن السير الحسن للمهنة والتقيد بالإجراءات واللوائح، تعقد كل 3 أشهر.
- لجنة الرواتب والتعيينات: تعقد كل 6 أشهر، وتقوم هذه اللجنة برسم سياسة أجور كبار الموظفين في الإدارة وتحديد المكافآت.

وكل لجنة من اللجان الثلاثة تضم بالإضافة إلى الرئيس المدير العام إثنين من أعضاء مجلس الإدارة وإطارات في الشركة.²

¹ - التقرير السنوي 2011.

² - التقرير السنوي 2015.

المطلب الرابع: تحليل بعض المؤشرات حول تطور نشاط الشركة:

سنتناول من خلال تحليل بعض المؤشرات حول تطور نشاط الشركة: تحليل كل من عدد الوكالات والموظفين بالإضافة إلى هامش التأمين كما يلي:

I. جدول رقم (02): تطور عدد الوكالات شركة أليانس للتأمينات الجزائرية:

السنة	عدد الوكالات	نسبة التغطية الوطنية
2007	70	25 ولاية
2008	79	29 ولاية
2009 خ	89	35 ولاية
2010	105	40 ولاية
2011	111	40 ولاية
2012	111	40 ولاية
2013	165	42 ولاية
2014	165	42 ولاية
2015	172	42 ولاية
2016	172	42 ولاية
2016	172	42 ولاية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2007 إلى 2016

- نرى زيادة مستمرة في عدد وكالات الشركة وفي نسبة التغطية الوطنية حيث كانت التغطية الوطنية تغطي حوالي 25 ولاية من التراب الوطني سنة 2007. وأصبحت تغطي 42 ولاية سنة 2016.

وقد يكون هذا التوسع الجغرافي راجع لاهتمام المؤسسة الاجتماعية ما اكسبها مكانة هامة داخل المجتمع، ومنحها صورة ايجابية، فحصولها على رضا المجتمع مكنتها من التوسع عبر مختلف ولايات الوطن.

وهذا التوسع الجغرافي للشركة يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من المنتجات والخدمات عبر عدة مناطق من الوطن.

II. تطور عدد الموظفين:

جدول رقم (03): تطور عدد موظفي شركة أليانس للتأمينات الجزائرية

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الموظفين	248	290	310	351	413	417	411	419	422	425

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية ن سنة 2016-2007

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مستمرة في عدد الموظفين منذ سنة 2007 إلى غاية 2012 بنسبة (52،40%)، أما سنة 2013 نلاحظ في عدد الموظفين لخروج 6 موظفين، وفي سنة 2014 تم ارتفاع في عدد الموظفين مع إدخال 8 موظفين جدد حيث بلغت قيمة العمالة 419 موظف، كما نلاحظ هناك زيادة مستمرة في عدد العمال حيث بلغ 422 موظف سنة 2015، ليصل إلى 425 موظف سنة 2016.

- ترجع هذه الزيادة في العمالة إلى زيادة حجم نشاط الشركة من خلال توسعها الجغرافي كما نلاحظ أن هذه الشركة نجحت في الحفاظ على موردها البشري وفي جلب المزيد من الطاقات البشرية، وهذا نتيجة مسؤولية الشركة تجاه موظفيها من خلال تكوينهم وتطويرهم وهذا ما جعل موظفي الشركة يشعرون بأهميتهم داخل الشركة وبانتمائهم لها، وهذا ما حفزهم على أداء أفضل.

- كما أن نجاح الشركة في الاحتفاظ بموظفيها خاصة ذوي الكفاءات العليا أكسبها فرصة النمو والتطور لأن الاحتفاظ بهذه الطاقات الكفوءة، عبارة عن استثمار للشركة وتعتبر شركة أليانس للتأمينات الجزائرية من الشركات الفعالة في الاقتصاد الوطني وهذا لمساهمتها في امتصاص البطالة من خلال توفيرها لمناصب الشغل.

III. تغير هامش التأمين:

جدول رقم (04): يبين تغير التأمين:

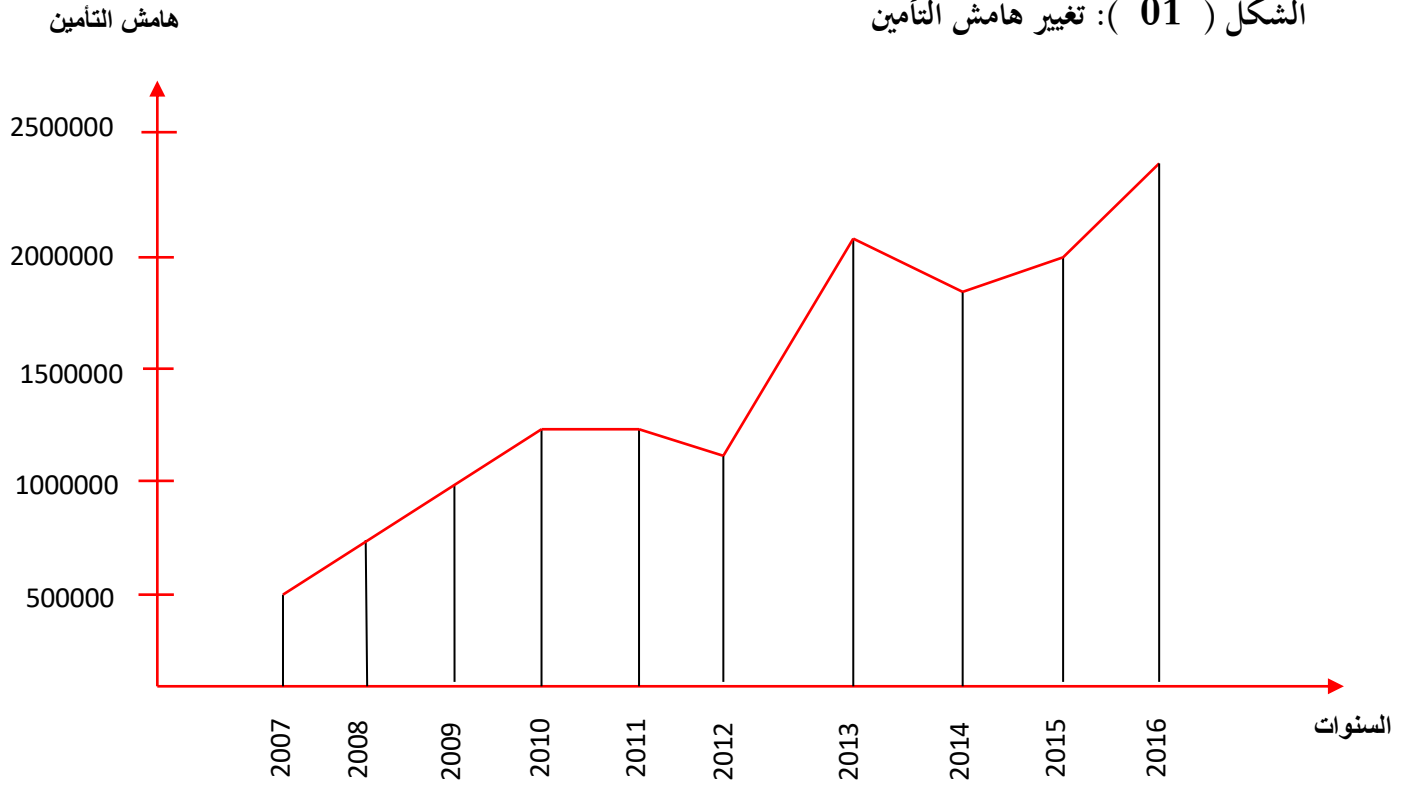
السنة	قيمة هامش التأمين (الوحدة بالمليار دينار)
2007	529.119.298.57
2008	698.732.426.34
2009	1.225.223.615
2010	1.198.664.530.91

2011	1.018.713.878.72
2012	1.881.839.662.39
2013	1.963.765.966.07
2014	1.860.262.437.34
2015	1.945.751.131.00
2016	2.001.549.582.06

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقرير السنوي لسنة 2009 وجدول حسابات النتائج للسنوات من 2007 إلى 2016.

من خلال الجدول رقم (04) السابق نلاحظ تزايد هامش التأمين من سنة 2007 إلى سنة 2009، ثم انخفض سنتي 2010 و 2011 ليصل إلى 1 مليار دينار، ثم ارتفع سنة 2012 إلى 1,8 مليار دينار ليصل إلى 2 مليار سنة 2016 وهذا راجع لإتباع الشركة لسياسة تسويقية سنة 2012 للتعريف بمنتجاتها وخدماتها، كما عرضت منتجات جديدة مثل haikotto plus Ottoplus كأول منتج للتأمين على السيارات المخصص بالتحديد للتأمين على النساء وزيادة هامش التأمين يفسر زيادة عدد الزبائن الشركة، حيث تمكنت شركة أليانس للتأمينات الجزائرية من جذب عدد أكبر من الزبائن لضمانها لجودة الخدمات المقدمة وإلتزامها بالتأمين على الضرر الذي يلحق بالمتلكات وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01) : تغيير هامش التأمين

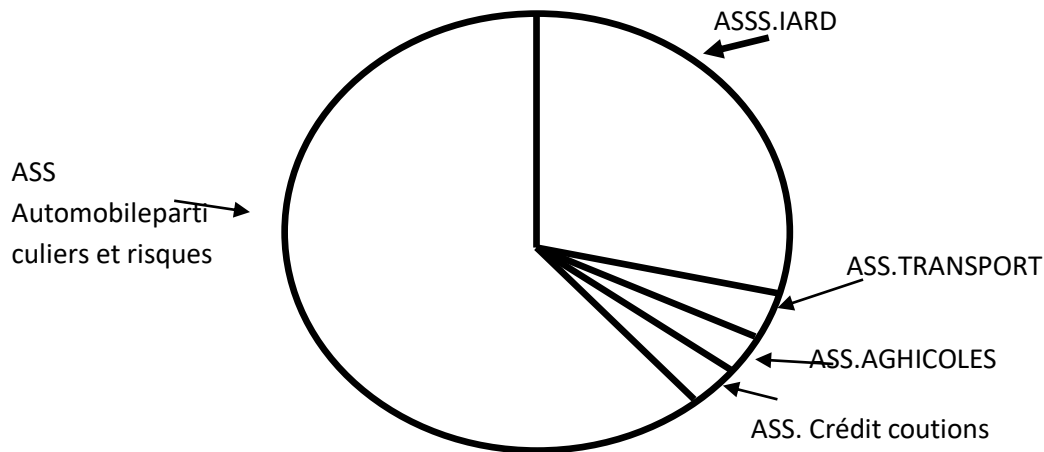


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقرير السنوي للسنوات من 2007 إلى غاية 2016 وجداول حسابات النتائج للسنوات 2007 إلى 2016.

IV. محفظة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية:

يمكن تلخيص محفظة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (02) : محفظة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية لسنة 2016:



المصدر: تقرير التسيير لشركة أليانس لسنة 2016

← 58% التأمين على سيارات الأفراد والأخطار البسيطة.

← 33% التأمين على الناقل.

← 5% التأمين على الزراعة.

← 3% التأمين على الزراعة.

← 1% التأمين على ديوان الودائع.

- نلاحظ من خلال الشكل السابق أن حصة التأمين على السيارات تأخذ حصة الأسد في تشكيل محفظة شركة أليانس وهذا راجع لسببين، الأول المتعلق بالزامية التأمين على السيارات في قانون التأمينات الجزائرية في مادته 1 الأمر (54-15) المؤرخ في 13 فيفري 1974، وبسبب الثاني متعلق بأن الشركة تقوم بتميز منتجاتها التأمينية على السيارات حيث روجت في سنة 2012 لمنتوج التأمين الشامل وكان على وقع كبير في أوساط المساهمين أما بالنسبة لمنتوج التأمين على الأشخاص فقد عرفت تراجعاً بسبب قانون فصل تأمين الأضرار على تأمين الأشخاص، وفيما يخص تأمينات النقل، وتأمينات الأخطار الموجهة للمؤسسات تعتبر قليلة مقارنة بسوق تأمين الجزائري، وتسعى شركة أليانس لإيجاد صيغة تأمينية تساعدنا على جذب المؤسسات الاقتصادية.¹

¹ - التقرير السنوي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية لسنة 2012.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دراسة أثر تطبيق معوقات الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك بعد تقديم شركة أليانس محل الدراسة، ثم التطرق على واقع الشركة أليانس للتأمينات الجزائرية في ظل حوكمة المؤسسات الاقتصادية، حيث تبين بأن:

- شركة أليانس تسعى إلى التطبيق والالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات الاقتصادية، وهذا الإضفاء المصدقية المصدقية والشفافية لدى الأطراف ذات العلاقة مع الشركة ورعاية مصالحهم.

- نتيجة إلزام الشركة بمبادئ الحوكمة، كان هناك أثر على مصداقية نشاط الشركة والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المهتمة بها.

- إن الشركة تقوم بالإفصاح عن المعلومات المحاسبية والمالية من خلال عدة قنوات، حيث تقوم الشركة بنشر قوائمها المالية والتقارير السنوية والنصف سنوية وتقرير محافظ الحسابات، وكذلك الجمعية العامة العادية، وهذا بدوره ينعكس على جودة المعلومات المحاسبية للشركة بالإيجاب، وهذا ما تسعى إليه مبادئ الحوكمة الاقتصادية.

ولهذا تعتبر شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، شركة رائدة في قطاع التأمين بالجزائر.

- كما تواجه الشركة مجموعة من المعوقات والمتمثلة سواء في ضعف السوق المالية الجزائرية، وكذلك غياب ثقافة الادخار، والاصطدام بواقع المجتمع الجزائري من التعامل مع شركات التأمين سواء الاستثمار وفي عملية التأمين في حد ذاتها وكذلك واقع وطبيعة الاقتصاد الجزائري.



الفتحة

خاتمة:

تعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهي كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لهدفها بالدرجة الأولى، وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

والجزائر ككل الدول تواجه العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما يستدعى سرعة تقويم وضعها الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمتها، ومبادئها وإمكاناتها من أجل الوصول إلى تسير كفء للمؤسسات الجزائرية، يؤدي إلى تعظيم أداء المؤسسات، ولقد أثمرت جهودها الإصلاحية بإصدار ميثاق الحكم الراشد في 2009.

- ومن خلال ما سبق نستطيع التأكيد على صحة أو خطأ الفرضيات:
من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة يمكننا معرفة مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

الفرضية الأولى: تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة؟

تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهذا لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يقود إلى الإنضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي.

⇐ إذن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية: الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات؟

تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمالة وجذب المستثمرين والزبائن، لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية، وهامش التأمين. إذن الحوكمة ليست كفيلا وحدها بتحسين أداء المؤسسات.

⇐ إذن الفرضية الثانية كانت خاطئة.

الفرضية الثالثة: هناك عدة عراقيل داخلية وخارجية تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة الجزائرية؟

هناك عدة عراقيل ومعوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أرض الواقع، حيث ينشأ من داخل المؤسسة الاقتصادية ومن خارجها، وتتمثل في المصدر الداخلي أي في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، أما المصدر الخارجي فهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي.

⇐ إذن الفرضية الثالثة صحيحة.

الفرضية الرابعة: من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، صعوبة التمويل لعدم كفاية رأس المال؟

تمويل المؤسسات الاقتصادية هي مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس مال المؤسسات الاقتصادية، حيث يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية.

⇐ إذن الفرضية الرابعة صحيحة.

نتائج الدراسة:

حاولنا من خلال تناولنا لهذه الدراسة الوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر، فما شهدته العالم من أزمات مالية وانهايات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعيشه من زخم معرفي واتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو الإيجاب جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية، وهذا يستدعي سرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا، وإمكانياتنا من أجل الوصول إلى تسيير كفاء للمؤسسات الجزائرية.

فحوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تغضب كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها. فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثلة أساسا في: المراجع الخارجي، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة ووظيفة المراجعة الداخلية، بالإضافة إلى الإدارة العليا، ومن هنا ندرج الاقتراحات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في إرساء مبادئ الحوكمة للمؤسسات في الجزائر، وكذا تفعيل أطرافها، إذ لا بد من:

← ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كهيئة مناسبة لذلك.

← ضرورة عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة، وكذا مؤتمرات علمية- بصفة مستمرة، وهذا فيما يخص حوكمة المؤسسات ودور أطرافها.

← ضرورة إعادة تنظيم وظائف المراجعة الداخلية والخارجية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها، وكفاءة وفعالية عملها.

← تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات بشكل عام وبشكل خاص المشاكل المالية، وأهمها فقدان الثقة والمصداقية.

التوصيات:

بغية الاستفادة من مزايا حوكمة المؤسسات في الجزائر، وحتى تتمكن المؤسسات الوطنية من مسايرة متطلبات الحوكمة من أجل المساهمة في نمو الاقتصاد الوطني من خلال إضفاء الثقة والمصداقية، نقدم مجموعة من التوصيات كما يلي:

← العمل على إيجاد دليل لحوكمة المؤسسات الجزائرية بالبورصة، وإصدار قانون يلزم تلك المؤسسات بالتقليد به.

← ضرورة ادخال موضوع حوكمة المؤسسات ضمن المناهج الدراسية للتعليم العالي لأقسام المحاسبة والعلوم المالية في الجامعات الجزائرية لتكوين الخريجين من هذه الأقسام وإدراكهم بأهمية وضمان مساهمتهم الفاعلة في تطبيقه في المؤسسات الجزائرية مستقبلا.

← بناء على ما تواجهه شركة أليانس للتأمين من عوائق وعراقيل، يجب العمل على تفعيل وتنشيط سوق الأوراق المالية الجزائرية، وهذا من خلال:

- ◆ إيجاد قطاع خاص نشيط وضمان حرية المنافسة.
- ◆ توفير مناخ استثماري مناسب، وهذا بمنح حوافز ضريبية ووضع أطر وقوانين تحفز المستثمر الأجنبي وتعمل على حماية المستثمرين.

◆ الاستفادة من القدرات المالية في بناء مؤسسات منتجة ومربحة، وبالتالي توجيه القدرات التمويلية نحوها.

◆ العمل على إيجاد مناخ سياسي وقانوني مستقر، وهذا يعمل على اجتذاب رؤوس الأموال الأجنبية.

◆ العمل على إيجاد بنوك ومؤسسات مالية جيدة ومتطورة تتناسب والمعاملات المالية الحديثة.



قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الكتب

- المدرسة الوطنية للإدارة "النشاط العمومي المحلي والتنمية المحلية المستدامة" - دراسة حول الجانب النظري والواقع الجزائري، " حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية، 2007.
- أحمد علي خضرة حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012.
- الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد <http://www.undp.aciac.org>، تم الإطلاع عليه في 2018/04/30.
- الحضيرى محسن أحمد: حوكمة الشركات، مجموعة النبل العريفة، القاهرة، مصر، 2005.
- المدرسة الوطنية للإدارة " البلدية والتنمية المحلية " حلقة دراسية من إعداد الطلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية 2001/2000 .
- المدرسة الوطنية للإدارة البلدية والتنمية المحلية، 2001-2000، " حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية.
- المدرسة الوطنية للإدارة، النشاط العمومي والتنمية المحلية المستدامة، 2007، "دراسة حول الجانب النظري والواقع الجزائري". حلقة دراسية من إعداد طلبة السنة الرابعة، فرع إدارة محلية.
- بلعادي عمار، جاحدو رضا، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار، 2007.
- تقرير حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من النظراء نقطة الارتكاز الوطنية لدى الجزائر نوفمبر 2008.
- حسين برقي، علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ص 02، <http://iefpedia.com>، تم الإطلاع عليها في 2018/04/30.
- حسين برقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الموقع الالكتروني: ADF يرقى -وعمر- عبد الصمد- حسين- حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها - دور iefpedia.com

- صالح زياتي، عدد 16، 2007، "موقع مؤسسات المجتمع المدني في إدارة التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2007 - 2008.
- عبد الحميد براهيم، في أصل الأزمة الجزائرية، 1980 - 1999، ط1، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، القاهرة.
- عبد الغاني يعقوبي، 2005، "البطالة في المغرب" مجلة الحوار المتمدن، عدد 139.
- عبد المجيد زعلاني، الاتجاهات الجديدة لتشريع جرائم الصرف، المجلة القضائية رقم 01 لسنة 1996.
- عبد النور ناجي " دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الرشيد في الجزائر - دراسة حالة الأحزاب السياسية، مجلة المفكر، عدد 3.
- علاء فرحان طالب ، شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- عمران كربوسة، "الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظمته كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، المرسوم بعنوان: التحولات السياسية وإشكاليات التنمية في الجزائر، واقع وتحديات يومي 16/17 ديسمبر 2008.
- كاثرين كوتشا ملبلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم "حوكمة الشركات في القرن 21" الطبعة 3، واشنطن مركز المشروعات الدولية الخاصة 2003.
- لعبيدي رابح، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية - شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.
- لمزيد من الإطلاع أنظر المادة 678 من القانون التجاري الجزائري، 2007.
- ليلي لعجال، "واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة ماجستير جامعة قسنطينة، 2009 - 2010 .
- محمد منير النجار: البعد المصرفي في حوكمة الشركات، وإتحاد المصاريف الكوربية ، العدد 4، مارس 2007.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة " حوكمة الشركات قضايا واتجاهات" نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون والتنمية بشأن حوكمة الشركات 2004.

- ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، إصدار 2009..
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.
- ميكراكراسنكي، حوكمة الشركات في الأسواق في الأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008.
- نور الدين ثينو، "الأحزاب السياسية في الجزائر والتجربة الديمقراطية:
- ولز المشروعات "حوكمة الشركات قضايا واتجاهات" نشرة دولية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2009.
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.aspaid=9562> تم تصفح الموقع الإلكتروني يوم 2020 /06/24.

ثانيا: النصوص القانونية

- القانون 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2010، المتضمن لقانون المالية سنة 2011، الجريدة الرسمية، العدد 80، المادة 66.
- المواد رقم 17-59-61 من القانون 10-11 المؤرخ في 27 أكتوبر 2010، المتمم للقانون 06-11 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته الجريدة الرسمية رقم 66 الصادرة في 2010/11/03.
- القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 المعدل والمتمم. التعلق بالقانون التجاري الجزائري، المادة 622.
- المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.

ثالثا: الرسائل و الأطروحات

- مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2012.
- نبيل حمادي "الندقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات - دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة البيضاء العاصمة" مذكرة ماجستير غير منشورة الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008.

- فايزة لعراف: "مدى تكييف النظام المصري الجزائري مع معايير لجنة بازل، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية فرع إدارة أعمال، جامعة المسلية، الجزائر 2010/2009 .
- وفاء معاوي " الحكم الراشد في الجزائر كآلية للتنمية المحلية في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الحقوق قسم العلوم السياسية، باتنة، 2009 - 2010.
- جلاب محمد، "حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009 .
- محمد زرقون، العرض العمومي في البورصة وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر.

رابعاً: الملتقيات والمداخلات

- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري والمالي (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009.
- بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة والحد من الفساد الإداري والمالي، ملتفت وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، بسكرة، الجزائر ، 6 - 7 ماي 2012.
- كرزاني عبد اللطيف، ندوة حول الحوكمة في المؤسسات، جامعة بوبكر بالفايد، تلمسان- الجزائر، 2010-2011.
- عبد القادر ورسمه، "مقال حول معوقات حوكمة الشركات"، جريدة البلاد، العدد 4088 ، بتاريخ 2019/12/24.
- عبد العالي عبد القادر، "الأحزاب السياسية والتنمية السياسية في الجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الذي نظّمته كلية العلوم القانونية والإدارية جامعة حسيبة بوعلي الشلف- المرسوم بعنوان: التحولات السياسية وإشكاليات التنمية، واقع وتحديات، يومي 16/17 ديسمبر 2008.
- بوسفي محمد "مدى ارتباط مفهوم حكم الراشد بالقيم الديمقراطية" ملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر ، ديسمبر 2006 .
- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، مصر.

- بشير مصدي " أنظمة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد " ورقة مقدمة الملتقى الدولي السادس الاقتصادي الجزائريين حول الحكم الصالح، الجزائر، 2006.
- عمريس، دور مراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر ، 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2009.

خامسا: القواميس

- جون سولفيان - جين روجر - كاثرين كوشتا، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، ترجمة سمير كرم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2009.
- جون سولفيان- الدليل السابع لحوكمة الشركات - ترجمة سمير كرم، مؤسسة التمويل الدولية، واشنطن، 2009.
- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر صادر في مارس 2009.

سادسا: المجلات

- مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2013.
- التقرير السنوي 2011.
- التقرير السنوي 2015.
- التقرير السنوي لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية لسنة 2012.
- خضر عزي وغانم جلطي، "قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشدة " مجلة الدراسات الاستراتيجية " عدد 21، مركز البصيرة، جانفي 2006.

سابعا: مراجع باللغة الأجنبية

- L'institut algérien de gouvernance d'entreprise en Algérie : Absence de la culture managériale : [http://www.lechiffodaffaires.com/uidex.php?Option:com-conten & view: article& id: 16076: prolelematique-de-la gorvenance-dentreprise- enalgerie-alesence de la culture manageriale](http://www.lechiffodaffaires.com/uidex.php?Option:com-conten&view:article&id:16076:prolelematique-de-la-gorvenance-dentreprise-enalgerie-alesence-de-la-culture-manageriale) & catid 1:a, 30 septembre 2013.
- alliance assurances notice d'information.op cit.
- charte de l'audint interne, alliance assurances. 2012.

- alliance assurances, notice d'information, op,cit.
- L'institut algérien de gouvernance d'entreprise avec le soutien de cipe ; etude sure la compréhension et les pratiques gouvernance d'entreprise : www.Hawkama-eldjazair.org.

ثامنا: المواقع الإلكترونية

- عرض تجاري، الموقع الإلكتروني:
[www.aliance assurances.com.dz/offrecomerciale.html](http://www.aliance-assurances.com.dz/offrecomerciale.html).
تاريخ الإطلاع عليه: 2020/08/06.
- ناريمان بن عبد الرحمان وسارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مناح علي <http://MANIFEST.UNTV-ouargla.dz>، تم الإطلاع عليه في: 2018/05/01.
- قدى عبد المجيد، إمكانية تطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخصوص حوكمة المؤسسات في البلاد العربية: الجزائر نموذجا، مناح علي <http://kantakji.com> تم الإطلاع عليه في 2018/05/01.

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الميزانية العمومية للشركة 2011	128
02	الميزانية العمومية للشركة 2012	129
03	الميزانية العمومية للشركة 2013	130
04	الميزانية العمومية للشركة 2014	131
05	بيانات الدخل للشركة 2011	132
06	بيانات الدخل للشركة 2012	133
07	بيانات الدخل للشركة 2013	134
08	بيانات الدخل للشركة 2014	135
09	ملحق الجمعية العامة للمساهمين بالشركة	136
10	ملحق قرارات الجمعية العامة العادية لتأمين التحالف للشركة 2011	137
11	الميزانية العمومية للشركة 2010	138
12	مخطط التدفق النقدي	139
13	تقرير محافظ الحسابات للشركة	140



ملاحق

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

ACTIF						PASSIF					
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENT ET OÙ PROVISIONS	Montants net (n-1)	Montants net (n-2)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS NET (n-1)	Montants net (n-2)		
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES					
- Ecrit d'acquisition "Goodwill" acquis ou regroupé	A 1	0,00	0,00	0,00	0,00	- Capital versé	P 1	2 205 724 180,00	2 205 724 180,00		
- Immobilisations incorporelles		38 766 812,64	11 985 284,03	26 777 548,00	33 483 208,73	- Capital non versé		0,00			
- Immobilisations corporelles						- Primes et réserves (Réserves réglementées 1)	P 2	92 134 887,34	85 788 176,70		
- Terrains	A 2	78 948 100,00	0,00	78 948 100,00		- Ecrit d'acquisition		0,00			
- Bâti	A 3	507 455 708,06	24 968 070,73	482 487 637,33	364 043 845,43	- Ecrit d'acquisition n° 2		0,00			
- Autres immobilisations corporelles	A 4	373 822 838,72	236 432 900,94	137 389 937,78	290 864 328,39	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	-364 612 008,57	108 009 070,90		
- Immobilisations en cours	A 5	208 353 228,74	0,00	208 353 228,74	123 887 887,90	- Autres capitaux propres (Report à nouveau)	P 4	35 215 855,02	-24 208 127,82		
- Immobilisations financières						- Part de la société consolidée 1					
- Titres cotés en équivalence						- Part des minoritaires 1					
- Autres participations et valeurs rattachées	A 6	52 941 788,48		52 941 788,48	79 580 582,46						
- Autres titres immobilisés	A 7	1 476 107 487,00		1 476 107 487,00	1 062 207 987,00	TOTAL I		1 962 609 867,48	2 453 203 445,48		
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	11 403 184,28		11 403 184,28	16 346 840,03	PASSIF NON COURANT					
- Impôts différés actif	A 9	237 965 841,00		237 965 841,00	0,00	- Emprunts et dettes financières	P 5	115 079 442,55	190 898 880,44		
- Autres charges et produits différés	A 10	701 440 071,97	0,00	701 440 071,97	115 233 475,39	- Impôts (différés et provisions)		278 929,28			
- Fonds de valeur déposés chez les cédants		0,00	0,00	0,00	0,00	- Autres dettes non courantes		0,00			
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 970 090 372,88	173 418 255,15	2 800 580 117,73	1 895 701 626,72	- Provisions réglementées	P 6	208 547 568,79	145 828 658,24		
ACTIF COURANT						- Provisions et produits comptabilisés d'exercice n	P 7	0,00			
- Provisions techniques d'assurances						- Fonds de valeur report des réserves	P 8	676 268 920,79	485 062 068,21		
- Part de la concurrence cédée		0,00	0,00	0,00	0,00	TOTAL II PASSIF COURANT		997 346 887,82	761 395 127,54		
- Part de la concurrence cédée	A 11	581 212 342,82	0,00	581 212 342,82	577 797 749,43	PASSIF COURANT					
- Créances et emplois assimilés						- Provisions techniques d'assurances					
- Créances sur les assurés	A 12	116 503 388,61	0,00	116 503 388,61	8 875 716,89	- Provisions directes	P 9	2 740 289 270,77	2 720 271 270,24		
- Assurances et autres débiteurs	A 13	2 104 900 085,49	428 287 802,32	1 676 612 283,17	1 501 973 671,73	- Réceptifs		0,00	0,00		
- Autres débiteurs	A 14	444 281 864,83	0,00	444 281 864,83	209 811 414,18	Dettes et ressources rattachées					
- Impôts et taxes	A 15	40 744 070,11	0,00	40 744 070,11	4 685 090,53	- Créances sur les assurés et comptes rattachés	P 10	74 422 213,54	178 881 178,66		
- Autres dettes et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00	0,00	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	177 203 137,33	91 079 852,17		
- Disponibilités et assimilés	A 16	222 222 061,26		222 222 061,26	107 942 727,96	- Impôts	P 12	127 011 003,84	875 866 706,11		
- Recettes et autres actifs financiers courants	A 17	475 454 549,34		475 454 549,34	2 878 280 746,42	- Autres dettes	P 13	857 485 844,77	121 009 097,40		
- Trésorerie						- Trésorerie passif					
TOTAL ACTIF COURANT		4 250 044 554,25	428 287 802,32	3 821 756 751,93	3 868 966 003,85	TOTAL III PASSIF COURANT		3 668 018 134,38	2 445 129 153,00		
TOTAL GENERAL ACTIF		7 220 134 927,13	601 696 057,47	6 618 438 860,66	5 764 667 630,57	TOTAL GENERAL PASSIF		5 630 628 001,86	5 054 652 600,42		

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

MATRICULE FISCAL : 000 516 097 144 217

ACTIF					PASSIF				
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENT S OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
Facture d'investissement - Coût net (n-1) / n-2	A 1	0,00	0,00	0,00	0,00	Capital social	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
Immobilisations incorporelles	A 2	40 422 543,84	0,00	21 029 764,22	26 777 146,95	Capital non émis	P 2	0,00	0,00
Immobilisations corporelles	A 3	29 993 100,00	0,00	29 993 100,00	29 993 100,00	Primes et réserves financières consolidées (1)	P 3	92 134 832,14	92 134 832,14
Terminées	A 4	682 319 768,85	37 436 510,26	644 883 178,60	482 487 129,11	Excédent d'exploitation 1	P 4	0,00	0,00
Autres immobilisations en cours	A 5	411 378 001,17	189 636 167,36	221 741 833,81	2 834 587 918,25	Résultat net (Prestat net port du groupe 1)	P 5	322 934 936,67	-364 615 008,67
Immobilisations financières	A 6	69 557 942,25	0,00	69 557 942,25	190 331 278,23	Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 6	-329 399 148,65	35 215 859,01
- Titres mis en équivalence	A 7	52 941 788,48	0,00	52 941 788,48	52 941 788,48	Part de la société consolidée 1	P 7		
- Autres parts, participations et créances financières	A 8	1 053 000 000,00	0,00	1 053 000 000,00	1 475 307 427,90	Part des minoritaires 1	P 8		
- Autres titres immobilisés	A 9	12 508 604,21	0,00	12 508 604,21	31 405 344,24	PASSIF NON COURANT	P 9	2 201 394 804,15	1 968 446 867,48
- Parts et autres actifs financiers non courants	A 10	0,00	0,00	0,00	137 965 811,09	Emplois et dettes financières	P 10	38 636 358,79	115 073 441,55
- Autres charges et produits différés	A 11	67 626 714,64	0,00	67 626 714,64	101 440 021,97	Impôts (différents et provisions)	P 11	0,00	328 939 298,00
- Fonds ou valeurs déposés chez les cédants	A 12	0,00	0,00	0,00	101 440 021,97	Autres dettes non courantes	P 12	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 470 289 644,15	243 200 892,24	2 229 288 751,91	2 802 689 137,73	Provisions réglementées	P 13	385 255 601,43	204 347 666,79
ACTIF COURANT						Provisions et produits consolidés à reporter	P 14	2 042 612,00	626 158 628,20
Provisions techniques d'assurances	A 13	0,00	0,00	0,00	471 315 301,02	TOTAL ACTIF COURANT	P 15	524 892 875,40	626 158 628,20
- Part de la cession d'assurance cédée	A 14	464 926 388,87	0,00	464 926 388,87	1 16 900 573,81	TOTAL ACTIF COURANT	P 16	838 847 445,62	997 969 667,82
Cédantes et emplois assimilés	A 15	21 689 970,85	0,00	21 689 970,85	1 756 702 783,10	PASSIF COURANT	P 17	2 532 719 976,66	2 791 269 775,33
- Créances et emplois assimilés	A 16	2 464 611 196,00	0,00	2 464 611 196,00	444 281 864,84	Provisions techniques d'assurances	P 18	0,00	0,00
- Assurances financières d'assurance et comptes bancaires	A 17	710 192 483,72	0,00	710 192 483,72	40 294 657,31	Créances directes	P 19	113 157 384,47	73 432 211,84
- Autres débiteurs	A 18	24 675 282,91	0,00	24 675 282,91	523 225 061,16	- Créances	P 20	703 564 127,22	127 203 127,22
- Autres créances et emplois assimilés	A 19	0,00	0,00	0,00	430 375 485,04	Cessions et interventions financières	P 21	430 375 485,04	312 917 601,87
- Disponibilités et autres actifs financiers courants	A 20	1 373 972 723,61	0,00	1 373 972 723,61	60 294 657,31	Impôts	P 22	245 930 769,40	337 495 444,77
- Trésorerie	A 21	281 906 571,31	0,00	281 906 571,31	523 225 061,16	Autres dettes	P 23	-602 738,73	-3 312 626,19
TOTAL ACTIF COURANT		4 812 409 071,25	517 089 922,33	4 295 319 148,92	3 827 756 731,95	Provision pour	P 24		
TOTAL GENERAL ACTIF		7 313 198 715,40	758 290 814,57	6 554 707 900,83	6 630 435 869,68	TOTAL PASSIF		6 554 707 900,83	6 630 435 869,68

BILAN AU 31 DECEMBRE 2013

ACTIF				PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES
ACTIF NON COURANT							
- Ecart d'acquisition - Goodwill positif	A 1	0,00	0,00	0,00	21 096 754,22	- Capital remis	P 1
- Immobilisations incorporelles		43 597 237,82	26 632 230,66	16 965 007,16		- Capital non appelé	
- Immobilisations corporelles						- Primes et réserves (Réserves)	P 2
- Terrains	A 2	78 943 100,00	0,00	78 943 100,00	78 943 100,00	- Ecart de réévaluation	
- Bâti	A 3	685 319 708,86	51 133 902,72	634 185 806,14	647 883 158,60	- Ecart d'équivalence 1	
- Autres immobilisations corporelles	A 4	431 195 052,63	214 872 611,35	216 322 441,28	276 747 631,01	- Résultat net (Résultat net part du	P 3
- Immobilisations en cours	A 5	205 075 836,52	0,00	205 075 836,52	69 557 947,25	- Autres capitaux propres - Report 3	P 4
- Immobilisations financières						- Part de la société consolidante 1	
- Titres mis en équivalence					0,00	- Part des minoritaires 1	
- Autres participations et créances	A 6	104 624 188,48		104 624 188,48	52 943 798,48	TOTAL I	
- Autres titres immobilisés	A 7	1 248 023 000,00		1 248 023 000,00	1 053 020 000,00	PASSIF NON COURANT	
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	11 588 558,55		11 588 558,55	11 536 504,71	- Emprunts et dettes financières	P 5
- Impôts différés actif	A 9	0,00	0,00	0,00	0,00	- Impôts (différés et provisionnés)	
- Autres charges et produits différés	A 10	38 813 357,31	0,00	38 813 357,31	5 762 714,54	- Autres dettes non courantes	P 6
- Fonds ou valeurs déposées chez les		0,00	0,00	0,00	0,00	- Provisions réglementées	P 7
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 741 617 829,17	292 638 743,93	2 448 979 085,24	2 229 388 751,91	- Provisions et produits comptabilisés	P 8
ACTIF COURANT						- Fonds et valeurs reçus des	
- Provisions techniques d'assurances						TOTAL II PASSIF COURANT	
- Part de la coassurance cédée	A 11	0,00	0,00	0,00	405 976 368,82	PASSIF COURANT	
- Créances et autres actifs courants	A 12	529 034 464,35	0,00	529 034 464,35	405 976 368,82	- Provisions techniques d'assurances	P 9
- Créances et emplois assimilés	A 13	50 678 010,49	0,00	50 678 010,49	21 894 910,85	- Opérations directes	
- Créances et emplois assimilés	A 14	7 386 157 900,98	442 617 096,08	6 943 540 814,90	1 947 541 273,67	- Acceptations	
- Créances et emplois assimilés	A 15	219 856 750,22	0,00	219 856 750,22	310 192 483,72	- Dettes et ressources rattachées	P 10
- Créances et emplois assimilés	A 16	69 824 217,42	0,00	69 824 217,42	24 875 282,91	- Coassurés, cédants et comptes	P 11
- Créances et emplois assimilés	A 17	1 275 092 237,28	0,00	1 275 092 237,28	1 373 972 237,64	- Assurés et intermédiaires	P 12
- Créances et emplois assimilés		366 129 369,91	0,00	366 129 369,91	281 976 571,31	- Impôts	P 13
- Créances et emplois assimilés						- Autres dettes	
- Créances et emplois assimilés						- Trésorerie passif	
- Créances et emplois assimilés						TOTAL III PASSIF COURANT	
- Créances et emplois assimilés						TOTAL GENERAL PASSIF	
- Créances et emplois assimilés						TOTAL GENERAL ACTIF	
- Créances et emplois assimilés						STAT - I.R.L.S -	



Matricule Fiscal : 000 516 097 144 217
Article Imposition : 16.233.714.102

COMPTES DE RESULTATS AU 31/12/2011

RUBRIQUES	Notes	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	0,00	3 903 520 914,63
Primes émises reportées	T 2	48 879 745,05	256 655 076,05
Prestations sur opérations directes	T 3	2 752 141 726,58	1 642 416 013,02
Total		2 752 141 726,58	3 952 400 659,68
I - Marge sur opérations directes		1 200 258 933,10	1 899 071 089,07
Primes acceptées	T 4	0,00	753 180,97
Primes acceptées reportées		0,00	0,00
Prestations sur acceptations		0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 5	0,00	150 636,20
Total		0,00	150 636,20
II - Marge sur opérations directes		0,00	753 180,97
Primes cédées	T 6	703 144 336,18	746 943 742,97
Primes cédées reportées	T 7	12 705 896,46	4 890 107,84
Prestations sur cessions	T 8	0,00	327 777 581,56
Commissions reçues sur cessions	T 9	0,00	181 115 803,98
Total		703 144 336,18	521 599 282,00
III - Marge sur cessions		181 545 054,18	751 833 850,81
Primes rattachées		0,00	325 956 293,73
Primes rattachées reportées		0,00	0,00
Prestations sur rattachements		0,00	0,00
Commissions reçues sur rattachements		0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rattachements		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance		0,00	0,00
V - MARGE D'ASSURANCE NETTE		1 018 713 878,92	1 198 664 530,91
Services extérieurs & autres consommations	T 10	413 782 161,40	408 976 552,52
Charges de personnel	T 11	471 827 740,24	370 077 957,24
Impôts, taxes et versements assimilés	T 12	92 479 567,63	61 296 558,04
Production immobilisée	T 13	0,00	0,00
Autres produits opérationnels	T 14	0,00	8 335 314,60
Autres charges opérationnelles	T 15	21 917 834,61	12 612 575,45
Régularisation sur pertes de valeurs et provisions	T 16	0,00	19 954 112,19
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	T 17	560 995 781,10	101 386 598,98
Total		1 565 003 084,98	28 289 426,78
VI - Résultat technique opérationnel		1 536 713 658,20	974 350 752,24
			947 592 887,54
Produits financiers	T 18	20 859 105,76	33 475 135,88
Charges financières	T 19	5 692 951,59	20 918 330,88
VII - Résultat financier		15 166 154,17	12 556 805,00
VIII - Résultat ordinaire avant impôts (VI + VII)		1 521 547 504,03	935 036 082,54
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 20	0,00	65 618 538,77
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire		0,00	138 060 625,17
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		4 661 269 107,39	3 909 952 607,57
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		5 025 982 089,33	61 585 641,51
VIII - Résultat net des activités ordinaires		-364 712 981,94	3 711 942 697,97
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 21	210 264,85	198 009 909,60
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 22	52 281,58	0,00
X - Résultat extraordinaire		157 983,27	0,00
XI - Résultat net de l'exercice		-364 615 008,67	198 009 909,60
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XII - Résultat net de l'ensemble consolidé (1)			
- Dont part des minoritaires (1)			
- Part du groupe (1)			



Matricule Fiscal : 000 516 097 344 717
Article Imposition : 16.233.714.102

COMPTES DE RESULTATS AU 31/12/2012

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	0.00	2 714 980 127.16
Primes émises reportées	T 2	0.00	0.00
Prestations sur opérations directes	T 3	1 301 565 120.35	2 752 141 726.58
Total		1 301 565 120.35	2 752 141 726.58
I - Marge sur opérations directes		2 393 525 934.78	2 992 400 658.08
Primes acceptées	T 4	0.00	0.00
Primes acceptées reportées	T 5	0.00	0.00
Prestations sur opérations	T 6	0.00	0.00
Commissions versées sur opérations	T 7	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
II - Marge sur opérations directes		0.00	0.00
Primes cédées	T 8	0.00	0.00
Primes cédées reportées	T 9	0.00	0.00
Prestations sur cessions	T 10	0.00	0.00
Commissions reçues sur cessions	T 11	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
III - Marge sur cessions		0.00	0.00
Primes rattachées	T 12	0.00	0.00
Primes rattachées reportées	T 13	0.00	0.00
Prestations sur rattachements	T 14	0.00	0.00
Commissions reçues sur rattachements	T 15	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
IV - Marge sur rattachements		0.00	0.00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0.00	0.00
V - Marge d'assurance nette		0.00	0.00
Services extérieurs à d'autres participations	T 17	0.00	0.00
Charges de personnel	T 18	0.00	0.00
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	0.00	0.00
Production immobilisée	T 20	0.00	0.00
Autres produits opérationnels	T 21	0.00	0.00
Autres charges opérationnelles	T 22	0.00	0.00
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	0.00	0.00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
VI - Résultat technique opérationnel		0.00	0.00
Produits financiers	T 25	0.00	0.00
Charges financières	T 26	0.00	0.00
VII - Résultat financier		0.00	0.00
VIII - Résultat ordinaire avant impôts (VI + VII)		0.00	0.00
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	T 27	0.00	0.00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28	0.00	0.00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		0.00	0.00
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		0.00	0.00
VIII - Résultat net des activités ordinaires		0.00	0.00
Éléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0.00	0.00
Éléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	0.00	0.00
IX - Résultat extraordinaire		0.00	0.00
X - Résultat net de l'exercice		0.00	0.00
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0.00	0.00
XII - Résultat net de l'ensemble consolidé (1)		0.00	0.00
- Dont part des minoritaires (1)		0.00	0.00
- Part du groupe (1)		0.00	0.00



COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2013

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	0,00	4 149 957 578,43
Primes émises reportées	T 2	128 887 172,59	0,00
Prestations sur opérations directes	T 3	1 938 794 637,83	271 821 073,33
Total		2 067 181 810,42	1 903 569 112,05
I - Marge sur opérations directes		2 082 775 769,01	1 575 390 192,38
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	595 601 583,67	536 591 041,41
Primes cédées reportées	T 9	0,00	74 598 055,48
Prestations sur cessions	T 10	0,00	248 597 387,32
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	159 058 534,71
Total		595 601 583,67	611 189 096,89
III - Marge sur cessions		119 008 802,94	353 438 824,50
Primes rétrocédées	T 12	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		1 962 765 966,07	1 881 839 662,39
Services extérieurs & autres consommations	T 17	728 385 185,78	785 861 062,24
Charges de personnel	T 18	571 747 502,80	558 286 087,64
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	87 987 081,45	79 978 742,69
Production immobilisée	T 20	0,00	0,00
Autres produits opérationnels	T 21	12 613 403,34	0,00
Autres charges opérationnelles	T 22	169 594 081,30	25 917 834,61
Aléa sur pertes de valeurs et provisions	T 23	0,00	511 376 548,75
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	551 112 776,78	580 995 781,10
Total		2 108 826 620,06	1 991 039 508,28
VI - Résultat technique opérationnel		603 971 326,70	513 584 146,63
Produits financiers	T 25	458 910 664,71	1 477 455 361,65
Charges financières	T 26	55 982 345,78	50 185 815,49
VII - Résultat financier		41 603 963,02	31 778 106,36
VIII - Résultat ordinaire avant impôts (VI + VII)		500 514 627,73	1 445 677 255,29
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	133 874 814,00	34 750 727,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28	0,00	137 585 901,72
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		5 286 303 438,64	4 682 188 913,79
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 919 363 624,90	4 250 777 233,68
VIII - Résultat net des activités ordinaires		68 936 164,70	232 874 570,50
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0,00	237 078,64
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	45 297,32	0,00
X - Résultat extraordinaire		185 987,08	60 386,17
XI - Résultat net de l'exercice		367 325 800,82	232 934 956,67
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XII - Résultat net de l'ensemble consolidé (1)			
- Dont part des minoritaires (2)			
- Part du groupe (1)			

COMPTES DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2014

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	4 427 170 545,21	
Primes émises reportées	T 2	48 412 437,31	128 387 172,59
Prestations sur opérations directes	T 3	2 127 265 835,82	1 938 794 637,83
Total		4 427 170 545,21	2 067 181 810,42
I - Marge sur opérations directes		2 251 492 272,08	4 148 557 579,43
Primes occupées	T 4	0,00	2 082 775 789,01
Primes occupées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	582 485 895,46	595 807 989,67
Primes cédées reportées	T 9	11 361 505,24	68 936 164,70
Prestations sur cessions	T 10		248 597 387,32
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	158 058 634,71
Total		593 847 400,70	476 592 186,73
III - Marge sur cessions		391 279 694,74	319 009 802,94
Primes rattachées	T 12	0,00	0,00
Primes rattachées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		1 860 262 437,36	1 563 765 966,07
Services extérieurs & autres contributions	T 17	852 001 372,12	728 385 185,73
Charges de personnel	T 18	652 243 530,49	571 747 502,79
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	96 186 516,66	87 987 081,45
Production immobilisée	T 20		
Autres produits opérationnels	T 21		
Autres charges opérationnelles	T 22	17 175 857,67	169 594 081,30
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	485 413 087,50	591 357 923,36
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	363 512 869,90	551 117 776,78

الملحق 01: الجمعية العامة العادية للمساهمين لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية

**Avis de convocation en
Assemblée Générale Ordinaire ANNUELLE des actionnaires**

Les actionnaires d'Alliance Assurances sont priés d'assister à son Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 29 juin 2011 à 10 heures à la Salle Ibn Zeydoun ORF El Feth en vue de délibérer et statuer sur l'ordre du jour suivant :

- Rapport du Conseil d'Administration et celui des Commissaires aux Comptes au titre de l'exercice 2010.
- Adoption des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
- Répartition du bénéfice et fixation du dividende.
- Jetons de présence.
- Règlement note d'honoraires du CAC.
- Désignation d'un Co-commissaire aux comptes.
- Pouvoirs à conférer.

Toute demande d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour doit être adressée au siège social de la société par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de dix jours à compter de la publication de l'avis de convocation.

Pour des raisons strictement liées à l'organisation, les actionnaires sont priés de confirmer leur présence à cette Assemblée Générale Ordinaire en remplissant le formulaire ci-après. Le dit formulaire devra impérativement nous parvenir avant le 16 Juin ; le cachet de la poste faisant foi.

La participation à l'Assemblée Générale ne sera permise qu'aux souscripteurs, actionnaires à la date du 30 Juin 2011, ayant confirmé leur participation dans les délais requis.

Les actionnaires ne pouvant pas assister à cette assemblée, ont la possibilité de se faire représenter par une autre personne munie d'un bon pour pouvoir légalisé.

En tant que personne physique, les actionnaires sont priés d'établir leur qualité d'actionnaire en se munissant de leur relevé de compte titre et d'une pièce d'identité et éventuellement du bon pour pouvoir; les représentants de personnes morales sont priés en sus de munir d'un mandat légalisé portant habilitation.

Le Conseil d'Administration

**Projet de résolutions de l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires d'Alliance Assurances SPA
du 29 juin 2011**

Première Résolution : Adoption des comptes sociaux de l'exercice 2010

L'Assemblée Générale Ordinaire réunie le 29 juin 2011, après avoir :

- 1. Pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport du Commissaire aux comptes relatifs aux comptes sociaux de l'exercice clos au 31 Décembre 2010.
- Entendu les explications complémentaires fournies verbalement.
- Approuve les comptes sociaux de l'exercice 2010 tels qu'ils sont présentés avec un total actif/passif net de Cinq Milliards Huit Cent Cinquante Quatre Million Six Cent Soixante Sept Mille Six Cent Vingt Six Dinars et soixante deux centimes (**5.854.667.626,62 DA**) et un résultat net positif de Cent Quatre Vingt Dix Huit Millions Neuf Mille Neuf Cent Neuf Dinars et Soixante Centimes (**198.009.909,60 DA**).
- Mande le Conseil d'Administration à mettre en charge toutes les recommandations et observations formulées dans le rapport du Commissaire aux Comptes ainsi que les recommandations de l'Assemblée Générale Ordinaire.
- Donne quitus entier et définitif aux administrateurs pour la gestion dudit exercice et approuve le rapport du Commissaire aux Comptes.
- Libère le mandat du dirigeant principal.

Deuxième résolution : Affectation du résultat clos Au 31 décembre 2010 et fixation du dividende

BENEFICE NET	198 009 909,60
REPORT A NOUVEAU	-16 308 823,82
S/T	181 701 085,78
RESERVE LEGALE (5%)	9 085 054,29
RESERVE FACULTATIVE (10%)	18 170 108,58
TANTIERES (2,5%)	4 542 527,14
NOUVEAU SOLDE	147 049 351,60
DIVIDENDE	116 090 220,00
REPORT A NOUVEAU	30 959 131,60

Le Dividende attribué s'élève à 20 DA par Action. Ce dividende sera mis en paiement aux guichets des banques concernées par l'opération après approbation par l'AGO.

Troisième Résolution : Jetons de présence

L'Assemblée Générale Ordinaire fixe une provision de 2.310.000 DA brut imposable, au titre des jetons de présence alloués aux membres du conseil d'administration.

Quatrième Résolution : Règlement note d'honoraires du Commissaire aux comptes.

L'Assemblée Générale Ordinaire mandate le conseil d'administration de régler la note d'honoraires présentée par le commissaire aux comptes, en exercice, au titre de l'exercice 2010.

Cinquième Résolution : Désignation d'un co - commissaire aux comptes

L'Assemblée Générale Ordinaire après avoir entendu l'exposé du Président approuve la désignation de Monsieur GASHI Hamid en tant que Co-commissaire aux comptes de la « Compagnie ».

Sixième Résolution : Pouvoirs à conférer.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait des présentes pour accomplir toutes les formalités légales de publication prescrites par la loi.

الملحق 02: القوائم المالية لشركة الياس للتأمينات البحرية

ANNEXE AU BILAN 2010

BILAN AU 31 DECEMBRE 2010

DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	ACTIF		DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	PASSIF	
				MONTANTS NETS (1)	MONTANTS NETS (2)			MONTANTS NET (3)	MONTANTS NET (4)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
- Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00		- Capital émis	P 1	2 205 714 150,00	800 000 000,00
- Immobilisations incorporelles	A 1	37 779 144,04	4 310 935,71	33 468 208,33	3 470 052,42	- Capital non appelé		0,00	
Immobilisations corporelles						- Primes et réserves (Réserves consolidées 1)	P 2	65 768 179,30	0,00
- Terrains		0,00	0,00	0,00		- Ecart de réévaluation		0,00	
- Bâtiements	A 2	365 727 458,86	15 683 613,43	350 043 845,43	126 124 311,69	- Ecart d'évaluation 1		0,00	
- Autres immobilisations corporelles	A 3	276 931 073,19	86 047 544,30	190 883 528,89	81 114 659,89	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	108 009 909,60	312 810 457,05
- Immobilisations en cours	A 4	121 012 597,90	0,00	121 012 597,90	117 836 775,81	- Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 4	-15 368 823,62	0,00
Immobilisations financières						Part de la société consolidée 1			
- Titres mis en sous-vente						Part des non-membres 1			
- Autres participations et valeurs encaissées	A 5	78 960 503,08		78 960 503,08	66 750 583,88	TOTAL 1		2 453 103 445,48	1 112 810 457,05
- Autres valeurs immobilisées	A 6	1 053 307 487,00		1 053 307 487,00	905 000 000,00	PASSIF NON COURANT			
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 7	16 346 840,03		16 346 840,03	21 207 555,38	- Emprunts et dettes financières	P 5	150 894 380,44	
- Emprunts différés 12if		0,00		0,00	0,00	- Impôts (différés et provisions)		0,00	
- Autres charges et produits (différés ou valeur dépréciés avec les cédants)	A 8	135 253 429,10	0,00	135 253 429,10	0,00	- Autres dettes non courantes		0,00	
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 161 743 214,20	19 012 093,44	1 995 761 610,26	1 374 534 348,67	- Provisions réglementées	P 6	141 328 558,10	95 777 512,67
ACTIF COURANT						- Provisions et produits de stabilisés d'avances		0,00	
Provisions techniques d'assurances						- Fonds ou valeurs reçus des assureurs	P 7	459 082 088,81	176 312 826,52
- Part de la coassurance cédée		0,00	0,00	0,00		TOTAL II PASSIF COURANT		751 305 127,54	272 090 339,19
- Part de la réassurance cédée	A 9	522 297 749,43	0,00	522 297 749,43	475 015 895,98	PASSIF COURANT			
Crédits et emplois assurés						- Provisions techniques d'assurances	P 8	1 735 271 174,94	1 076 342 090,89
- Cessionnaires à créances débiteurs	A 10	8 875 710,59	0,00	8 875 710,59	82 512,20	- Créances directes		0,00	0,00
- Assurés, intermédiaires d'assurance et commissaires	A 11	1 551 558 200,15	19 642 528,42	1 531 915 671,73	996 166 573,58	- Créances			
- Autres débiteurs	A 12	109 011 614,10	0,00	109 011 614,10	287 600 147,56	- Cessionnaires, cédants et comptes relatifs	P 9	176 882 170,56	471 331 170,70
- Impôts et assisés	A 13	4 015 099,83	0,00	4 015 099,83	4 617 883,84	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 10	91 079 952,17	204 636 742,41
- Autres créances et emplois assurés		0,00	0,00	0,00	0,00	- Impôts	P 11	305 866 705,13	266 675 082,75
Disponibilités et assimilés						- Autres dettes	P 12	321 059 039,40	158 185 551,50
- Recours et autres actifs financiers courants	A 14	107 901 722,06		107 901 722,06	75 872 287,95	TOTAL PASSIF		6,00	8 553,95
- Trésorerie	A 15	1 573 280 432,22		1 573 280 432,22	347 202 273,67	TOTAL III PASSIF COURANT		2 540 159 051,60	2 176 959 161,22
TOTAL ACTIF COURANT		3 878 608 534,20	19 642 126,42	3 858 966 005,66	2 187 403 607,79	TOTAL GENERAL PASSIF		5 854 667 626,62	3 561 937 952,46
TOTAL GENERAL ACTIF		5 920 352 248,40	125 684 621,86	5 854 667 626,62	3 561 937 952,45				

ANNEXE AU BILAN 2010

TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

ANNEXE AU TPT 2010

	NOTE	EXERCICE (N)	EXERCICE (N-1)
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES			
RESULTAT DE L'EXERCICE	1	181 701 085,78	312 889 457,05
ADJUSTEMENT POUR :			
- AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	2	98 812 612,92	71 249 311,03
- VARIATION DES IMPOTS DIFFERES			
- VARIATION DES PROVISIONS TECHNIQUES (PRIMES & SINISTRES)	3	602 488 225,60	195 531 035,04
- VARIATION DES CREANCES SUR ASSURES, INTERMEDIAIRES			
- D'ASSURANCE, CEDANTS, CESSIONNAIRES ET AUTRES	4	-388 146 387,29	-675 133 138,21
- VARIATION DES DETTES SUR ASSURES, INTERMEDIAIRES			
- D'ASSURANCE, CEDANTS, CESSIONNAIRES ET AUTRES	5	106 848 638,57	637 479 215,59
- PLUS OU MOINS VALUE DE CESSION, NETTES D'IMPOTS			
FLUX DE TRESORERIE GENERES PAR L'ACTIVITE - (A)		609 204 175,18	542 114 870,50
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENTS			
- DECAISSEMENTS SUR ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS	6	-661 101 299,77	-1 014 129 871,64
- ENCAISSEMENTS SUR CESSIONS D'IMMOBILISATIONS			
- INDICE DES VARIATIONS DE PERIMETRE DE CONSOLIDATION (1)			
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENTS - (B)		-661 101 299,77	-1 014 129 871,64
- DIVIDENDES VERSES AUX ACTIONNAIRES	7	-41 599 611,35	-76 315 991,79
- AUGMENTATION DE CAPITAL EN NUMERAIRE	8	1 200 213 514,00	240 000 000,00
- EMISSION D'EMPRUNTS	9	150 894 380,44	0,00
- REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS			
FLUX DE TRESORERIE LIES AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT - (C)		1 309 508 283,09	163 684 008,21
VARIATION DE TRESORERIE DE LA PERIODE (A+B+C)		1 258 111 158,50	-308 330 992,93
TRESORERIE D'OUVERTURE	10	423 071 001,68	731 401 994,61
TRESORERIE DE CLOTURE	11	1 681 182 160,18	423 071 001,68
VARIATION DE TRESORERIE		1 258 111 158,50	-308 330 992,93

ANNEXE AU TPT 2010

الملحق 03: تقرير محافظ حسابات شركة الكيان للتأمينات الجزائرية
OPINION COMMISSAIRE AUX COMPTES



Alger, le 30 Aout 2011

Messieurs les Membres de l'Assemblée
Générale Ordinaire de la
Société ALLIANCE Assurance
ALGER

Objet : Rapport général et opinion sur les comptes de la compagnie clos le 31 Décembre 2010.

References :

Article 715 bis du Code de Commerce,
Loi 10-01 du 29 Juin 2010 relative à la profession d'Expert Comptable, Commissaire Aux
Comptes et Comptable Agréé.

Messieurs,

Nous avons examiné les Etats Financiers de ALLIANCE Assurance Spa, tel
qu'établi le 31 Décembre 2010, pour détail de l'information comptable selon la
forme des documents de synthèse prévus par le système comptable financier.

Les comptes arrêtés le 31 Décembre 2010 font ressortir un total Actif et Passif de
8 854 667 626,62 DA et un résultat bénéficiaire net de 198 009 909,60 DA.

Notre mission a été effectuée conformément aux normes d'audit généralement
admisses et a comporté toutes les autres procédures de vérifications que nous avons
jugées nécessaires compte tenu des recommandations de la profession.

En conclusion et sous les remarques et observations formulées dans notre rapport,
nous estimons être en mesure de certifier la régularité et la sincérité des états
financiers de synthèse de ALLIANCE Assurance Spa clos le 31 Décembre 2010
ainsi que la situation du patrimoine de la compagnie.

Veuillez agréer, Messieurs, l'assurance de notre parfaite considération.

Le Commissaire Aux Comptes

