جامعة قاصدي مرباح –ورقلة–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس

في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إستراتيجية تسيير المؤسسات و المنظمات وفق نظرية الحوكمة

(حالة المؤسسات الجزائرية)

إعداد الطالبان:

دحو عبد العزيز

دادو مصطـــفى

تحت إشراف:

د. دادن عبد الغني

السنة الجامعية: 2012–2013

سورة التوبة

(الآية 105)

الإهداء

إلى الذي صبر طويلا لينير بالعلم دربي

أبي الغالي

إلى روح من افتقد ابتسامتها، التي فاض قلبها بالحنان و لهج لسانها بالدعاء

أمي الحنون

إلى روح من كان لي قدوة و سندا و مشجعا

أخي عبد الحميد

إلى من احتسبهم سندي في الحياة ..... إلى من أكن لهن و لهم كل المودة و الحب

إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى من عشت بينهم و نعمو فكانوا إخوانا لي أعتز به

أصدقائي

إلى كل من يؤمن أن طلب العلم فريضة

أهدي هذا العمل

عبد العزيز دحو

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله، اللهم اجعل الجنة مثواه.

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان القلب النابض بالحب، كل الكلمات الجميلة لك، وكل المعاني السامية فيك، وكل الجمال، أنت يا أمي الحبيبة، أطال الله عمرها.

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشكر على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل.
أخي العزيز

إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في حلي وترحالي، إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى وستبقى خالدة في ذاكرتي.
أصدقائي

إلى كل إنسان يحمل قلبا تقيا، ينبض بحب الآخرين.

أهدي هذا العمل

دادو مصطفى

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد خاتم النبيين وامام المرسلين و قائد الغر المحجلين وعلى آله وصحبه أجمعين...وبعد

نشكر أولا وأخيرًا الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة ونحمده على فضله العميم و على أن وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضعة و كلنا أمل أن ينفعنا الله به و كل من يطلع عليها.

ويسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر الجزيل للأستاذ الكريم، الدكتور "**عبد الغني دادان**"، لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة و على ما وفره لنا من جهده و وقته و توجيهاته و نصائحه الثمينة التي زادات من قيمة الدراسة، فكان داعمًا معنويًا وموجهًا ومرشدًا منذ البدء.

كما ننتهز الفرصة للتعبير عن شكرنا الجزيل لجميع أساتذة قسم علوم التسيير و العاملين به و إلى السيد "لخضري" مسؤول فرع أليانس للتأمينات بورقلة و إلى كافة الزملاء الطلبة و الطالبات و إلى كل من ساعدنا و لم يبخل علينا بإقتراحاته و اسهماته في اعداد هذا العمل.

و لا يفوتنا في هذا المقام، أن نشكر أولئك الذين دعمونا و كانوا لنا سندا فكانوا مفاتيح لأبواب الخير و سبب في تذليل الصعوبات، نخض بالذكر الصديق "بوجمعة العوني" و الأستاذ رئيس القسم " محمد حسان بن مالك " و الأستاذ نائب العميد المكلف بالدرسات "زوزي محمد".

فجزا الله الجميع كل خير ...

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة المؤساست و إبراز أهميتها في توجيه، إدارة ومراقبة المنظمات وفق مبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بما يسمح من التوجيه الإستراتيجي، و ضمان تحقيق الأهداف ، و التأكد من إدارة المخاطر، و التحقق من الاستخدام المسؤول للموارد و ضمان حقوق أصحاب المصلحة.

و في ظل الإنفتاح الإقتصادي، عمدت الجزائرية إلى إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009، و إلى العمل على تحسين مناخ الأعمال بتشجيع الشفافية و الإفصاح و إرساء آليات وقائية في وجه الفساد وسوء الإدارة، إلا أن ذلك يبقى غير كاف في ظل غياب ديناميكية ببورصة الجزائر.

الكلمات المفتاحية :حوكمة المؤسسات، آليات الحوكمة، مجلس الإدارة ، المجلس التنفيذي، ISO 26000.

Resumé

Le but de cette étude était d'identifier le concept de gouvernance d'entreprise et souligner son importance dans la réalisation, la gestion et la surveillance des organismes en conformité avec les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) en vue de permettre l'orientation stratégique et assurer d'ateindre les objectifs, et assurez la gestion des risques et vérification l'efficiacité dutilisation des ressources et à garantir les droits des parties prenantes.

Et à la lumière de l'ouverture économique, l'algérien a mis en place la Charte de la bonne gouvernance des entreprises en 2009, et ne cesse d'invesitir à améliorer le climat des affaires en favorisant la transparence et d'instorer des mécanismes de prévention face à la corruption et la mauvaise gestion, mais il reste insuffisant en l'absence d'un marché boursier dynamique.

Mots clés: la gouvernance d'entreprise, les mécanismes de gouvernance, le Conseil d'administration, Conseil exécutif, ISO26000.

Abstract

The aim of this study was to identify the concept of governance and highlight their importance in managing and monitoring organizations in accordance with the principles of corporate governance of the OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) to allow the strategic direction and ensure the achievement of goals, and make sure risk management, and verification of the responsible use of resources and ensuring the rights of stakeholders.

And in light of economic openness, the Algerian government has developed in 2009 a Charter of the good governance for the Algerian corporations, and invested to improve the business climate by encouraging transparency and disclosure and establish preventive mechanisms in the face of corruption and mismanagement, but it remains insufficient in the absence of a dynamic stock exchange

Key words: corporate governance, governance mechanisms, the Board of Directors, Executive Board, ISO26000.

المحتويات

الإهداء I

شكر و تقدير III

الملخص IV

فهرس المحتويات..... V

قائمة الجداول VI

قائمة الأشكال VII

قائمة الاختصارات VIII

قائمة الملاحق VIII

المقدمة ..... أ – و

الفصل الأول

مدخل الى حوكمة المؤسسات

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات 03

المبحث الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات (Corporate Governance Principals) 18

المبحث الثالث : هيكل و إطار تطبيق الحوكمة 26

خلاصة 32

الفصل الثاني

واقع تطبيق حوكمة المؤسسات

دراسة حالة

تمهيد 34

المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة 35

المبحث الثاني: واقع تسير الشركة في ظل حوكمة المؤسسات 44

خلاصة 64

الخاتمة 65

قائمة المراجع 67

الملاحق 69

الفهرس 81

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	ملخص تاريخي لحوكمة المؤسسات	05
1-2	خدمات التأمين لشركة أليانس للتأمينات	36
2-2	بطاقة تقنية لدخول شركة أليانس للتأمينات البورصة	39
3-2	الفئات المساهمة في شركة أليانس للتأمينات قبل دخولها بورصة الجزائر	41
4-2	تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2009-2013	42
5-2	معلومات مالية لنشاط الشركة خلال الفترة 2009-2013	42
6-2	تطور نسبة الموارد البشرية خلال الفترة 2008-2011	43
7-2	الزبائن المشتركين بالشركة لسنة 2010	43
8-2	تطور حجم التعويضات خلال الفترة 2008-2010	46
9-2	الفئات المساهمة في شركة أليانس للتأمينات بعد دخولها بورصة الجزائر	49
10-2	أعضاء مجلس الإدارة لشركة أليانس للتأمينات	50
11-2	الإطارات الإداريين الرئيسيين لشركة أليانس للتأمينات	51
12-2	تقييم حقوق و واجبات المساهمين	53
13-2	تقييم إدارة المؤسسة	54
14-2	تقييم المديرية التنفيذية	55
15-2	تقييم العلاقة مع الأطراف الشريكة الخارجيين	56
16-2	تقييم مدى التزام شركة أليانس لمبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD	61

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نظام الرقابة في الحوكمة	09
2-1	أهمية حوكمة الشركات	13
3-1	أهداف حوكمة المؤسسات	15
4-1	الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات	16
5-1	مبادئ OCED لحوكمة المؤسسات	18
6-1	ركائز حوكمة المؤسسات	22
7-1	نظام حوكمة المؤسسات	23
8-1	خصائص حوكمة المؤسسات	24
9-1	أبعاد حوكمة المؤسسات	26
10-1	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	28
11-1	إطار حوكمة الشركات الفعالة	30
1-2	الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات	38
2-2	هيكل الحوكمة لشركة أليانس للتأمينات	57
	إطار حوكمة المؤسسات	

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الجمعية العامة العادية للمساهمين لشركة أليانس للتأمينات
02	القوائم المالية لشركة أليانس للتأمينات
03	تقرير محافظ الحسابات
04	جدول حسابات النتائج 2012 (TCR)
05	جدول تدفقات الخزينة (TFT)
06	الميزانية
07	استدعاء لإنعقاد الجمعية العامة العادية للمساهمين بتريخ 27 جوان 2013
08	بيان صحفي 02 جوان 2013
09	بيان صحفي 30 سبتمبر 2012
10	بلاغ للمساهمين عقب انعقد مجلس الإدارة بـ 30 جانفي 2013
11	استمارة المشاركة في الجمعية العامة للمساهمين

قائمة الاختصارات و الرموز

الرمز	الدلالة
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IARD	التأمين على الحرائق والحوادث والأخطار المتنوعة
AGO	الجمعية العامة العادية
AGEX	الجمعية العامة غير العادية
C.G	حوكمة الشركات
SARL	شركة ذات المسؤولية المحدودة
PME/PMI	الشركات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة

المقدمـة

توطئة:

أدركت الدول النامية، خلال العقود القريبة الماضية، أهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة كقوة دافعة للنمو الاقتصادي. وفي محاولتها لجذب المستثمرين، تتسابق العديد من الدول لتهيئة المناخ الصحي المناسب للاستثمار، عن طريق القيام بإصلاحات تهدف إلى تحسين القدرات والطاقات البشرية والمؤسسية، إلى جانب تأسيس بنية تحتية قوية، وتبني سياسات اقتصادية ناجعة، و أطر قانونية محفزة.

فالمتأمل في التحولات الإقتصادية الحديثة التي طرأت على مشهد عالم المال و الأعمال ، يدرك أن تقييم الشركات اليوم لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب. ففي ظل العولمة ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الإقتصادية و التكنولوجية و الإدارية، و كان من ابرز هذه المفاهيم مفهوم "حوكمة الشركات **Corporate Governance** ".

و لعل الأزمات المالية المتوالية الأخيرة التي عصفت بإقتصاديات العديد من الدول، و تكبدت جراءها العديد من الشركات خسائر كبيرة بمليارت الدولارات و التي دفعت ببعضها إلى الإفلاس، مثل شركة Enron للطاقة سنة 2002، Worldcom &France telecom ، وفضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وبنك Barclis البريطاني ...وغيرهم، أظهرت مدى هشاشة أنظمة قيادة الشركات و إخفاقها في ادارة المخاطر و فضحت التلاعبات في القوائم المالية و القصور في مستوى الإفصاح و الشفافية و كشفت عدم ~~الإنظبا~~ الإلتزام بأخلاقيات الأعمال.

فمن هذا المنطلق ظهرت الحاجة لإرساء قواعد قيادة رسينة و ميكانيزمات للإدارة مبنية على مبادئ: الشفافية و المساءلة، الإستقلالية و الفصل بين المسؤوليات،الإمتثال و اليقظة، و إلتزام المعايير الإخلاقية و الإدارية، و تتسم بالصرامة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين و ذلك وفق أهداف و رؤية استراتيجية تحقق (ديمومة المنظمة sustainbility) تنمية مستدامة و تلتزم المنظمات بموجبها بمسؤوليتها تجاه المجتمع.

و كخطوة عملية، بادرت الجزائر في 2009 لإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات، ليشكل أرضية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسات في مسعى يهدف تحقيق الشفافية و سهولة الوصول للمعلومات ، تبني و ترسيخ معايير و مبادئ حوكمة الشركات و تعزيز ارتباطها بأخلاقيات العمل .

إشكالية البحث

مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي :

"**كيف يتم ارساء مبادئ حوكمة المؤسسات كإطار للقيادة و لتنظيم و إدارة المنظمات ؟**"

وتتفرع عن هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماذا نقصد بحوكمة المؤسسات ؟ وما هي متطلبات تطبيقها؟

2- ما هو الإطار التنظيمي و آليات تطبيق حوكمة المؤسسات؟

3- كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تكون منهجا للقيادة؟

4- ما هو واقع الإطار المؤسسي وآليات حوكمة المؤسسات في الجزائر؟

فرضيات البحث

يتطلب تحليل إشكالية الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية اختبار صحة الفرضيات التالية:

1- حوكمة المؤسسات هي نظام للقيادة و آلية للرقابة

2- تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مصداقية و جودة المعلومات، ارساء آليات الرقابة و المراجعة، إضافة لتثمين المورد البشري

3- يقوم حوكمة المنظمات على تحديد السلطات، الكفاءة في إسناد المسؤولية و على اليقظة

4- رغم حداثة نشأتها تسعى شركة "أليانس للتأمينات" الجزائرية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة،

دوافع إختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع بناءا عدة أسباب نلخصها فيما يلي:

- الثورة التي أنشأها هذا المفهوم في عالم الاقتصاد بحيث أصبح يعتبر شعارا إصلاحيا لجميع المؤسسات.
- سياسة التحرير المالي والانفتاح على القطاع الخاص الوطني والأجنبي التي اتبعتها الجزائر و التي تلزمها تطبيق نظام الحوكمة خاصة و هي مقبلة على الإنظمام إلى المنظمة العالمية للتجارة WTO.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع باعتباره من المواضيع الحديثة التي تعرف تطورات وتحولات متلاحقة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية عامة، و ابراز أن الحوكمة لا تقتصر على الجانب المالي فقط بل تمتد لحلقات سلسلة اتخاذ القرار و دور المسؤولين في اتخاذ القرارات لخلق قيمة دائمة للشركة.

أهداف البحث:

عند اختيارنا لهذا البحث كان لأجل أهداف مرسومة ومحددة مسبقا سواء من الجانب النظري أو من الجانب التطبيقي نذكر أهمها:

- محاولة فهم حوكمة المؤسسات , الأمر الذي قد يساعد المديرين من تطوير قدراتهم.
- محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على شركة "أليانس للتأمينات" كعينة للتجربة الجزائرية
- محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للمؤسسة محل الدراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة

منهجية الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة اعتمدت على :

- المنهج الوصفي التحليلي : من خلال الدراسة النظرية لمفهوم الحوكمة ومبادئها وقواعدها وأبعادها ومحدداتها كما أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED .
- المنهج الاستنباطي : وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والكتب والدوريات والمؤتمرات والاطلاع على الإنترنت واستنتاج العلاقة والتوافق بين مبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED و ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر والدور الرقابي للهيئة العامة لسوق المال.
- المنهج الاستقرائي : من خلال دراسة حالة عن كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة على شركة "أليانس للتأمينات" المدرجة في سوق الأوراق المالية بورصة الجزائر والتوصل إلى نتائج البحث وتوصياته.

حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **حدود نظرية:** تهتم هذه الدراسة بتوضيح دور حوكمة المؤسسات كنظام للقيادة, وعليه فإن الاهتمام الأساسي سوف ينصب حول حوكمة المؤسسات في مستويات السلطة.
- **حدود مكانية:** سوف تكون الدراسة على مستوى شركة أليانس للتأمينات الجزائرية وهذا في الفصل التطبيقي.

تقسيمات البحث:

على ضوء الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم هذا البحث الى فصلين:

- الفصل الأول،الذي جاء تحت عنوان" **مدخل إلى حوكمة المؤسسات**"، سنتناول فيه لأدبيات موضوع حوكمة المؤ سسات من والمفاهيم والأبعاد والمحددات، الأهمية والأهداف بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها، وكذلك الأطراف المرتبطة بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها، كما سنقدم مجموعة من تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات.
- اما الفصل الثاني المعنون "**واقع تطبيق حوكمة المؤسسات دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات"**، فسنستعرض واقع شركة أليانس للتأمينات الجزائرية في ظل حوكمة المؤسسات، و الأطراف المرتبطة بالحوكمة وآلياتها المنتهجة، بالإضافة لمحاولة تقييم مدى التزام شركة أليانس بمبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD،

الدراسات السابقة:

على الرغم من أن مفهوم حوكمة الشركات ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن هذا المفهوم لم يبدأ بالتبلور إلا منذ قرابة ثلاثة عقود .فقد تناولت الدراسات السابقة مواضيع تتعلق بحوكمة الشركات كإدارة الشركات المساهمة وعلاقتها مع جميع الأطراف، الحوكمة وأثرها على العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة و المساهمين، التدقيق الداخلي، لجان التدقيق وبناء الثقة بالمعلومات المحاسبية، العدالة، الشفافية . وسيتم عرض بعض هذه الدراسات وفق تسلسلها الزمني إذ إن كل دراسة من هذه الدراسات توصلت إلى نتائج وتوصيات تخص موضوع حوكمة المؤسسات سيتم إيجازها كما يأتي:

- **زلاسي رياض : إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، 2012** الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. إبراز إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وكيفية الاستفادة منها في حل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات بشكل عام، وبشكل خاص المشاكل المالية وأهمها فقدان الثقة والمصداقية في المعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسات.

توصلت هذه الدراسة إلى:

1. وجود علاقة وثيقة بين حوكمة المؤسسات والمعلومات المحاسبية ومستوى جودتها، حيث أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في مجال تطوير مهنة المحاسبة وهذا بدوره ينعكس على مستوى جودة المعلومات المحاسبية.
2. تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق مصداقية وجودة المعلومات المحاسبية من خلال آلياتها وأهمها المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية ومجلس الإدارة؛
3. رغم حداثة نشأتها تسعى شركة أليانس للتأمينات الجزائرية إلى تطبيق معظم مبادئ الحوكمة، وهذا بدوره ينعكس على مستوى جودة معلوماتها المحاسبية.

- **عبدي نعيمة** : "**دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات** " ، 2009، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات.
2. التعرف على واقع الحوكمة في الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى:

1. فعالية الآليات التي ركزت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير على البيئة المحيطة بهذه الآليات.
2. إن ما يميز آلية عمل مجلس الإدارة في المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها وأن مجالس الإدارة داخل المؤسسات العمومية تكاد تكون مشلولة.
3. واقع مهنة المراجعة يكاد يكون مقصور على الأنواع الأخرى من المؤسسات غير المساهمة هنا في الجزائر.

- **قدري عثمان إبراهيم** : " **أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسيّة الشركة**" ، 2009، **الأردن**

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. تقصي مدى توّفر الحوكمة المؤ سسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتحديد مدى الارتباط بين خصائص الشركة متمّثلة بمجال عمل الشركة وحجمها وعمرها وممارسة الحوكمة المؤسسية فيها .
2. فحص العلاقة بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية و تنافسيتها

و خلصت هذه الدراسة إلى:

1. أن الشركات المساهمة العامة الأردنية تمارس الحوكمة المؤ سسية بدرجة عالية فيما يتعّلق بأبعاد الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة وحقوق المساهمين، وبدرجة متوسطة بالنسبة لأبعاد المعاملة المتكافئة للمساهمين في الشركة وممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم
2. كما تبين أن ممارسة الحوكمة المؤسسية لا تختلف باختلاف مجال عمل الشركة، أو عمرها أو حجمها، وتبين أيضًا أّنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المدروسة، وتنافسيتها

- **مها محمود – رمزي ريحاوي : "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات"، 2008، سوريا**

هدفت هذه الدراسة إلى :

1. إلى بيان القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في سلطنة عمان، ومدى توافقها مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED.
3. التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات.

و خلصت هذه الدراسة إلى:

1. التوافق بين المبادئ العالمية وميثاق تنظيم وإدارة الشركات المساهمة في السلطنة، ودور الهيئة العامة OCED للحوكمة لسوق المال والدوائر التابعة لها في الرقابة والتوجيه على الشركات؛ وذلك من خلال إصدار المراسيم والقوانين والتشريعات
2. التزام الشركات بمبادئ ميثاق ضوابط الرقابة من حيث تشكيل مجلس الإدارة والتركيز على التدقيق والضوابط الداخلية ،يؤدي إلى تحقيق قواعد الحوكمة كالوضوح والشفافية والمسألة والمسؤولية الأمر الذي يؤدي بالعملية إلى تقديم بيانات ومعلومات تتضمنها الكشوفات المالية للشركة يمكن الاعتماد عليها من قبل الأطراف التي تتعامل مع الشركة لغرض اتخاذ القرار.

صعوبات البحث:

اهم الصعوبات التي واجهتنا هي:

1- اختيار عينة الدراسة بالنظر لحداثة الموضوع بالنسبة للمحيط الاقتصادي.

2- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

مدخل إلى حوكمة المؤسسات

تمهيد :

في عصر العولمة، ازداد الوعي بمدى تأثير الشركات على الاقتصاديات والبيئة والمجتمع ككل، وعلى الحكومات والمستثمرين والأسواق المالية، وبات الجميع يطالب الشركات بشكلٍ ملحٍ أن تضع وتنشر سياسات حوكمة تتسم بالصرامة لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

وبالرغم من شيوع استخدام المصطلح - الحوكمة - على نطاق واسع، إلا أنه اختلفت المقاربات التي تناولت الموضوع سواء لجهة التركيز على الجانب المالي و العلاقة بين إدارة الشركة وملاكها فقط ضمن النظرة التقليدية المالية لحوكمة المؤسسات بما يخدم مصالح المساهمين Sharholders في تحقيق الأرباح. أو لجهة تناول حوكمة المؤسسات من زاوية اوسع تأخذ في الحسبان بيئة الشركة و الأطراف المتفاعلة معها لتشمل موظفي الشركة، وزبائنها، وموردیها، ودائنيها، والمجتمع، والبيئة وحتى الأجيال القادمة وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركة وهذا ما ذهبت إلية نظرية أصحاب المصالح Stakeholders.

وبالنظر إلى ما هو أبعد من مجرد الأنظمة التي تحكم الشركة والالتزامات القانونية الأساسية المفروضة على موظفيها، فإن من شأن ممارسات حوكمة الشركات الناجعة أن ترتقي إلى التأثير الإيجابي على سلوكيات الموظفين لرفع الأداء وتفعيل الشفافية والمساءلة، تلبية لمتطلبات الظروف المتغيرة في الشركة والحفاظ على ثقة المستثمرين.

وحيث إنه لا يوجد نموذج موحد سليم لحوكمة الشركات، ذلك أن ما يشكل حوكمة جيدة ليس هدفاً محدداً بقدر ما هو مسألة تطورٍ مستمرٍ، فإن الأمر يتطلب سياسات وقواعد حوكمة تتطور بتطور الوضع الذي تقتضيه .عليه، فإنه يتوجب اتباع سياسات وممارسات حوكمة سليمة وتفعيلها بما يتواءم مع القوانين المحلية والأعراف وغيرها من الاعتبارات.

وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول : "**ماهية حوكمة المؤسسات**" نستعرص من خلاله مختلف المفاهيم العامة حول حوكمة المؤسسات، ظروف نشأتها، دوافع تبنيها، المقومات المبادئ التي تقوم عليها ثم الأهداف المتوخات من تطبيقها.

المبحث الثاني : "**مبادئ حوكمة المؤسسات**" نتناول من خلاله مقومات الحكم الراشد للمؤسسات و خصائصه

المبحث الثالث: " **هيكل و مجال تطبيق الحوكمة**" يسلط الضوء على مختلف السلطات التنظيمية و المبادئ التي تقوم عليها و المحددات الأساسية لتطبيقها

المبحث الأول : ماهيـة حوكمـة المؤسسات

المطلب الأول : نشأة و تطور حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة "Governance" إلى كلمة إغريقية قديمة "Gubernare " تعني التوجيه، و التي تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في توجيه و قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضائع التي في عهدته وإيصالها لأصحابها.

و تعود الإضاءات الأولى لهذا المصطلح في الأدبيات الإقتصادية إلى عام 1776 عندما أكد آدم سميث في كتابه" ثروة الأمم " الحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، ثم عاد ليشير في عام 1838 إلى عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي، ثم جاء كل من Berle و Means سنة 1932 للفت الإنتباه في كتابهما المعنون "The Moderne Corporation And Private Property" إلى مسألة العلاقة بين المالكين والمسيرين في الشركة ، حيث أن الفصل بين الملكية والتسيير يؤدي إلى حالة تضارب في المصالح بين المساهمين والمسيرين.

و قد قادت أبحاث جنس و ماكلينغ (Jensen & Meckling, 1976) إلى ظهور نظرية الوكالة (Agency Theory) حيث بينا في مقال بعنوان : "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" أهمية مفهوم حوكمة المؤسسات وأبرزا أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة و طرحا آليات عدة للتوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك وذلك لجعل الإدارة تعمل بأفضل ما يمكن لصالح مالكي الشركة.

وفي سنة 1985، قامت خمس جمعيات مهنية بالولايات المتحدة الأمريكية و على رأسها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (the Committee of Sposoring Organization -COSO-) والمعروفة باسم لجنة تريدواي (treadway commission), وبعد دراسة أجرتها لجنة تريدواي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الاحتيالية وإجراءات الحد منها, حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي (Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting) – تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتضليل في التقارير المالية –[1] ، وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش

[1]- Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, **the treadway commission report: tow years later** .prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute the university of california, san diego, January 26.1989 p:2.

والتلاعب في إعداد القوائم المالية, وذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات 2.

و قد كان لبورصة لندن دور في تطوير مفهوم حوكمة المؤسسات, حيث أصدرت لجنة كادبوري (cadbury committee) والتي تم تشكيلها سنة 1992 لوضع إطار لحوكمة المؤسسات باسم (cadbury best practice) من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية.

وفي 1999، أصدر بالولايات المتحدة الأمريكية كل من "New York Stock exchange - NYSE-" و "National Association of Securities Dealers - NASD -" تقريرهما المعروف باسم "blue ribbon report" والذي اهتم بفاعلية دور لجان المراجعة في الإلتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

وقامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1999، بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات Corporate Governance principales والتي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات، كماُ أنشئ معهد لهذا الغرض بكل من و تركيا سنة 2002, وبات الإهتمام كبيرا بحوكمة المؤسسات، خاصة عقب إفلاس العديد من الشركات جراء الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات الأمريكية في نهاية سنة 2001 فلتفادي تكرار تلك النكسات أتفق على إرساء قواعد ومبادئ حوكمة للمؤسسات والمنظمات.[3]

ومن خلال ما سبق نجد أن سلسلة الأحداث التي تلاحقت على مدار القرن الماضي، وحالات الفشل المؤسسي التي طالت الكثير من المؤسسات حول العالم، قد وضعت موضوع حوكمة المؤسسات على رأس اهتمامات المنظمات المهنية والمؤسسات العلمية، الأمر الذي ساعد وبشكل كبير في تطور وانتشار مفهوم الحوكمة حول العالم، وهذا بدوره ساعد الكثير من الدول وخاصة النامية منها، في تطوير نظمها القانونية و المالية والمحاسبية و الإدارية.

و الجدول الموالي يلخص تطور مفهوم حوكمة المؤسسات من خلال التقارير الصارة عن مختلف الهيئات في العالم.

[2] - محمد مصطفى سليمان , **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، دراسة مقارنة الدار الجامعية الإسكندرية .مصر الطبعة الثانية، 2009، ص16.

[3] - نجاة جمعان, **حوكمة الشركات: متطلباتها , مبادئها, ونطاق تطبيقها** , كونسبت للإستشارات الإستثمارية , فيفري2009 ص:4.

الجدول رقم 1-1: ملخص تأريخي لحوكمة المؤسسات

السنة	الفعاليات	البلد
1931	بيرل ومينز ينشران عملهم الشهير "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة".	الولايات المتحدة
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية.	الولايات المتحدة
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من اجل انقاد لجنة مراقبة البورصات.	الولايات المتحدة
1968	الاتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات.	الاتحاد الأوروبي
1987	صدور تقرير لجنة Treadway بشأن الاحتيال في التقارير المالية، والتأكيد على دور لجان المراجعة، ووضع إطار للرقابة الداخلية.	الولايات المتحدة
بداية التسعينات	انهيار عدد من الإمبراطوريات التجارية مثل polly peck و max well مما دعا إلى تحسين ممارسات حوكمة المؤسسات.	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان"الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات".	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كينغ king يتضمن توصية بإصلاح مجالس الإدارة.	جنوب افر يفيا
1994	أصدرت بورصة تورنتو تقرير عنوانه " أين كان المديرون؟" يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات.	كندا
1995/1994	نشر تقرير Rutteman "الرقابة الداخلية في التقارير المالية"، Greenbury "مكافآت التنفيذيين" "وتقرير Hample "حوكمة المؤسسات ".	المملكة المتحدة
1995	اعتماد قانون المؤسسات المساهمة الروسي.	روسيا
1995	نشر تقرير فينو Vienot بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس.	فرنسا
1995	إصدار الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالمؤسسات.	استراليا
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات International corporate governance لضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق.	المملكة المتحدة
1996	نشر تقرير jaap peter بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات.	هولندا
1996	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي.	روسيا
1998	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات.	المملكة المتحدة
1999	OCED تنشر أول معايير دولية، مبادئ OCED لحوكمة المؤسسات.	مجموعة من الدول

1999	نشر توجيهات Turnbull في الرقابة الداخلية.	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات.	ألمانيا
2002	أدى انهيار Enron وغيرها من فضائح إلى قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة ونشر تقارير إصلاح قانون المؤسسات في أوربا.	الولايات المتحدة وأوربا
2003	نشر تقرير Higgs عن الأعضاء غير التنفيذيين.	المملكة المتحدة

المصدر: عبد الله علي أحمد القرشي، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010، ص 42-43.

المطلب الثاني : مفهوم حوكمة المؤسسات

تعددت التعاريف بتعدد المهتمين بالمصطلح وإنتمائاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، وبتعدد الاهتمامات وتداخلها للمصطلح نفسه، وما سنورده من التعاريف يبقى على سبيل المثال وليس الحصر

الفرع الأول: المفهوم اللغوي للحوكمة

إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية, فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة المؤسسات [4]، ويعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد, وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التّحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية و الموضوعية والمسؤولية[5].

والحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب كما يلي:

أ-الحكمة: وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب -الحكم : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج -الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من تجارب سابقة.

د -التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين

[4] - نرمين أبو العطا, **حوكمة الشركات ...سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية** , إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة , غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003, ص :2.

[5] - عدنان بن حيدر درويش, **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** , إتحاد المصارف العربية , 2007، ص:13.

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

تعددت تعريفات حوكمة المؤسسات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم, وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات, ونظرا لارتباطه بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة و مجلس الإدارة و الفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

وفيما يلي بعض التعريفات وفق العديد من الدراسات و الهيئات الدولية:

أ- تعريف البنك الدولي (WB): هي **" الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية**[6].

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المؤسسة وأعمالها, وبمفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية, الإقليمية والمحلية, والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد التي تضم المجتمع المدني والقطاع الخاص في المشاركة بفعالية والتأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع.

جـ- تعريف لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (تقرير cadbury) 1992: حوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية من خلاله يتم إدارة المؤسسة والسيطرة عليها.

د- وفي عام 1993 عرفها مجلس الإشراف المحاسبي POB بأنها : تشمل الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية.

هـ- تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCED) 1999: تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح وهي بذلك توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

Corporate governance involves a set of relationships between a company‘s management, its board ,its shareholders other stakeholders , corporate governance also provides the structure through which the objectives of company are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined .(OECD) [7]

وأضافت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريف آخر دقيق وواضح للحوكمة فعرفتها على أنها:" **ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة، الحقوق والمسئوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، مثل مجلس الإدارة،**

[7] Organisation for Economic Co-operation and development (OCED) principles of corporate governance , jan , 2004, pp .1-5

المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها".

و- تعريف معهد المدققين الداخليين (IIA - 2002) بأنها العمليات التي تتم من خلال الاجرءات المستخدمة من ممثلي اصحاب المصالح من اجل توفير اشراف على ادارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية والتاكيد على كفاية الضوابط لانجاز الاهداف والمحافظة على قيم المنشأة

ز- في حين عرفتها **مؤسسة التمويل الدولية (IIF)** بأنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسات وفهم المساهمون واعضاء مجلس الادارة والمدارء ، وكذلك تحديد القواعد والاجرءات الخاصة باتخاذ القرارت بشأن امر الشركة.

غ- قد تناولت دراسة أخرى **Cristiano** تعريف حوكمة المؤسسات من خلال ثلاث أبعاد هي:

1. **حوكمة المؤسسة:** يتناول هذا البعد ضمان الالتزام بالقواعد والمبادئ والمواثيق الداخلية والخارجية .
2. **الحوكمة على أساس القياس:** يتناول هذا البعد توجيه الأنشطة والعمليات الخاصة بإستراتجية المنشأة نحو خلق القيمة .
3. **الحوكمة على أساس المعرفة:** يتناول هذا البعد إدارة عمليات التعليم وتبادل المعرفة من خلال توافق سلوك ومعتقدات وقيم الأفراد مع إستراتجية ومبادئ ورسالة المؤسسة.

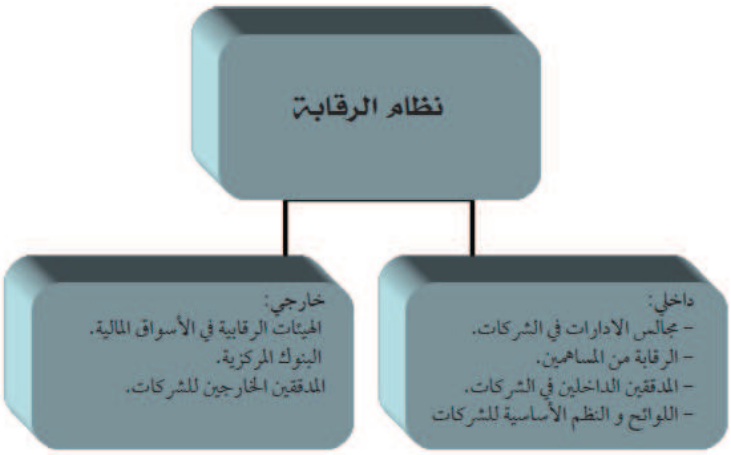
وعرفها Bertrand Richard على أنها : النظام الذي تقاد و تراقب به المؤسسات".

الفرع الثالث: فلسفة الحوكمة

تكمن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رأسمال الشركة والإدارة، و عملية الرقابة و الإشراف داخل هذه الشركات، و قد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الايجابية على أداء الشركات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص (صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام.

ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين ومهمة إدارتها، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالشركة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثرواتهم مقابل تقاضي أجور محددة .غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة في البداية بينهم لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى .حيث تلجأ الإدارة التنفيذية حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميهم و تحفظ لهم حقوقهم أو ما يعرف) بتجذر الإدارة)أي تمسكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم .و بذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم و أهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظ على قيمتهم في سوق العمل بدل عن قيمة المؤسسة بالنفس وذلك مما له الأثر السلبي على المساهمين والشركة على حد سواء.

فلمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك الإدارة السلبي وذلك للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية و رقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس و مرؤوس و كذا الرقابة المباشرة من المساهمين، و كذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسواق المالية والبنوك المركزية .الشكل (1) يوضح نظام الرقابة في الحوكمة.



الشكل : (1) نظام الرقابة في الحوكمة

نظام الرقابة الداخلي : هو النظام الذي يعنى بقيام الشركة بالالتزام في أعمالها والتمسك بمعايير الجودة والانضباط في الممارسات الإدارية.

نظام الرقابة الخارجي : هو النظام الذي تضعه الجهات الخارجية والذي يهدف إلى التأكد من التزام المؤسسات في ممارسة أعمالها بالقوانين والإجراءات التي تضعها.

إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات

الفرع الأول : أهمية حوكمة المؤسسات

أصبحت حوكمة المؤسسات اليوم موضع العديد من المناقشات في المؤسسات والملتقيات والمنتديات الإقليمية التي تعنى بالجانب الاقتصادي والمالي على وجه الخصوص، فقد حضيت حوكمة المؤسسات بقدر من الاهتمام لم تكن لتحظ به في العادة ودلك نتيجة لعدد من حالات الفشل التي منيت بها العديد من المؤسسات.[8]

تأتي أهمية الحوكمة لأسباب عدة سواء على المستوى الاقتصادي الجزئي والكلي.

أولا : على المستوى الاقتصادي الجزئي–المؤسسات:

1– منع ظهور تكاليف الوكالة، نتيجة لكبر حجم المؤسسات و خاصة المؤسسات المساهمة ذات الاكتتاب العام والمتداولة أسهمها في أسواق الأوراق المالية، يلاحظ تشتت ملكية أسهم المؤسسة بين عدد كبير من المساهمين – الملاك، أما إدارة المؤسسة فتكون في يد المديرين الذين يمتلكون نسبة

[8] بن علي بلعزوز، عبد الرزاق حبار، عبد العزيز طيبة، دور مجالس الإدارة بالمؤسسات المالية والمصرفية في إرساء نظام الحوكمة، الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، 5-6 ديسمبر،تلمسان، الجزائر، 2007. ص4.

من أسهم المؤسسة، ويترتب على اختلاف شخص المالك عن شخص المدير اختلاف مصالح الطرفين المالك والمدير، وبالتالي تحدث تكلفة الوكالة، وكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة كلما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها، وتأخذ تكاليف الوكالة عدة أشكال – منها سوء استغلال الإدارة لموارد المؤسسة، أو استغلالها تلك الموارد لتحقيق مصالح شخصية، وتزايد الاستهلاك المظهري من قبل الإدارة، والاحتجاز المتزايد للأرباح، ومشاكل انتقال الثروة للمديرين...الخ، وتعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الأساليب التي تمنع ظهور مثل تلك التكاليف وذلك باستخدام آليات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تعمل في مجموعها على تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة. [9]

2- تعظيم أداء المؤسسة، وذلك من خلال الإدارة الأكثر كفاءة والاستغلال الأمثل لموارد تلك المؤسسة وسياسات العمالة الجيدة، والدليل على ذلك نجده في دراسة Metrik&Gompers Ishili عن الولايات المتحدة الأمريكية، و الذين توصلوا في دارستهم إلى أن أفضل ممارسات لحوكمة المؤسسات تؤدي إلى تحسين في معدلات الأداء مثل العائد على حقوق الملكية، الربحية، ونمو المبيعات .[10]

3- تعظيم قيمة المؤسسة، فإطار حوكمة المؤسسات الجيد لا يؤثر فقط على إمكانية حصول المؤسسة على تمويل خارجي ولكنه يؤثر أيضا على تكلفة الحصول على رأس المال وعلى قيمة المنشأة، فالمساهمين – المستثمرين الخارجيين – يكون لديهم الرغبة في توفير التمويل وينتظرون العائد من ذلك الاستثمار، ونتيجة لتزايد صراع المصالح بين المالكين الأقلية والأغلبية في المؤسسات التي تنخفض فيها ممارسات الحوكمة ينخفض العائد على استثمارات صغار المساهمين.

4- توفير التمويل للمؤسسة، حيث تعتبر العلاقة بين حوكمة المؤسسات والتمويل علاقة تبادلية، بمعنى انه إذا ما زاد التزام المؤسسات بممارسات الحوكمة الجيدة زادت فرصة المؤسسات في الحصول على التمويل في ظل التنافسية بالأسواق والعكس صحيح، في حين أنه إذا ما وجدت مستويات متقدمة من البنية الأساسية لحوكمة المؤسسات بالسوق فإن ذلك يعمل على زيادة عمق واتساع آليات التمويل به بما يدعم استقراره وتقدمه، ويمكن القول أنه إذا كان هناك احتياج للتمويل

[9] صبح محمود " هل يعملون المديرون المحترفون دائما " في صالح المساهمين ...؟ ، الطبعة الاولى ، دار الالبان للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1999 ، ص17.

[10] Gompers P , L,Ishili, and A .metrick ,corporate governance and Equity prices Quarterly journal of Economics , 2003 , pp107-155 .

على مستوى المؤسسات والأسواق والدول مع تزايد التنافسية على مستوى العالم، فإن ذلك سيكون أحد الدوافع الرئيسية لتطوير قواعد حوكمة المؤسسات.[11]

ثانيا : <u>على المستوى الاقتصادي الكلي:</u> تأتي أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى الكلي من مجموعة من الأسباب أهمها :

1- إنجاح برنامج تخصصية وإعادة الهيكلة، مما لا شك فيه أن وجود قواعد وضوابط واضحة وشفافة تنظم العملية التخصيصية من أهم عوامل إنجاح ذلك البرنامج فإن العملية التخصيصية التي تقترن بالفساد يترتب عليها تخريب الاقتصاد والتأثير السلبي على بيئة الأعمال، وكذلك فإن وجود آليات تحدد المسئولية وتتيح المحاسبة على المسئولية في ظل قواعد جيدة للإفصاح والشفافية وتوافر المعلومات، من أهم عوامل إنجاح عملية إعادة هيكلة المؤسسات تضمن حقوق الدولة والعاملين بالمؤسسات وكذلك تحد من الفساد الذي يصاحب مرحلة التحول الاقتصادي، ويساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية .

2- زيادة في معدل النمو الاقتصادي، فقد أوضحت بعض الدراسات التي أجريت على المستوى الكلي أنه هناك علاقة ايجابية بين الحوكمة ومعدل النمو الاقتصادي، ولكنه قد يأخذ على تلك الدراسة أنها ركزت على مفهوم ضيق للحوكمة وهو مقاومة الفساد، [12] وبالتالي اعتمدت الدراسة على مؤشر الفساد الذي ينشره تقرير الشفافية الدولية كمؤشر للحوكمة في حين أن هناك مؤشرات كثيرة للحوكمة

تختلف باختلاف المفهوم الذي يتم تناولها من خلاله، فالحوكمة لا تقاوم الفساد فحسب، بل تهيئ البيئة المؤسسية والسياسية والتشريعية للأعمال، بما يؤدي إلى تحفيز الاستثمار المحرك للنمو.

3- تجنب الانهيارات المالية واستقرار أسواق المال وجدب الاستثمارات الأجنبية، أدت الأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا وروسيا والبرازيل إلى زيادة الاهتمام بحماية حقوق المستثمرين في الأسواق الانتقالية، وقد أرجع الكثير من الكتاب حدوث تلك الأزمات إلى ضعف ممارسات حوكمة المؤسسات في تلك الأسواق، وتعزيز الاستقرار في أسواق المال وتدعيم الكفاءة المالية والاقتصادية، كما أصبح المستثمرين وخاصة المؤسسات الاستثمارية تطالب بالأدلة والبراهين على أن المؤسسات يتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال التي تؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى

---

[11] أبو العطا نرمين، "حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال في مصر " دراسة غير منشورة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ،2006 ص37 .

[12] عبد الجواد جابر محمد محمد ،"الآثار الاقتصادية الجزئية والكلية للحوكمة " المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة – العدد الأول – كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004، ص7.

أقل حد ممكن، وذلك قبل الالتزام بأي قدر من التمويل، فضلا عن هذا فإن المستثمرين الأجانب يريدون أن يتمكنوا من تحليل ومقارنة الاستثمار المحتملة وفقا لنفس معايير الشفافية، والوضوح والدقة في القوائم المالية قبل أن يقدموا على الاستثمار، فالحوكمة أصبحت أمر أساسي للمؤسسات المحلية وكفاءة الاقتصاديات لتنمو وتزدهر.[13]

4- تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، يؤدي الالتزام بأفضل ممارسات للحوكمة إلى كفاءة تخصيص الموارد، وتحفيز الاستثمار، وزيادة معدلات النمو، وضمان عدالة توزيع الثروة والدخل، والقضاء على الفساد والفقر، واستقرار أسواق العمل، والحفاظ على مستوى معين من التوظيف، وتخفيض المستوى العام للأسعار، وزيادة الإنتاجية، وعلاج عجز الموازنة العامة للدولة، والقضاء على عجز ميزان المدفوعات .

شكل رقم 02 : أهمية حوكمة الشركات

الفرع الثاني : أهداف حوكمة المؤسسات

كانت أهداف الحوكمة توضع على شكل مجموعة من القواعد والمعايير الاختيارية التي ليس لها صفة الإلزام ولكن بعد التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي جعل كل الدول والمساهمون والممولون وغيرهم يهتمون بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها على شكل قواعد قانونية وتشريعية تحمل صفة الإلزام[14].

[13] مصطفى قطب جاب الله نصر " تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي" كلية التجارة ، جامعة عين شمس، 2009، ص 13.

1 أحمد مخلوف،الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية والدولية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009.

و نظرا لارتباط وتداخل مفهوم الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والمالية والمحاسبية والاجتماعية والقانونية للمؤسسات، فقد تعددت وجهات النظر حول الأهداف المرجوة من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات، وفي هذا الخصوص فقد ورد في النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية أن حوكمة المؤسسات تهدف بشكل أساسي إلى :[15]

- العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة بمراجعة الإدارة .
- حماية المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم .
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة .
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال .
- تشجيع جذب الاستثمارات، وتدفق الأموال المحلية والدولية .
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة أمام المساهمين، وصولا إلى قوائم مالية على أساس مبادئ ومعايير عالية من الجودة .
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة .

ومن ناحية أخرى، فقد توصل أحد الباحثين إلى أن حوكمة المؤسسات تهدف بشكل أساسي إلى:[16]

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي .
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال .
- فرض الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال .

وبتحليل الآراء السابقة نخلص أن الأهداف السابق عرضها يوجد بينها نوع من التشابه والتكامل، وبالتالي يمكن القول أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيقها . ويمكن تصنيفها وفق المستويات التالية:

أولا: <u>أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الأفراد:</u>

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة.

[15] بنك الإسكندرية ،"النشرة الاقتصادية " ، المجلد الخامس والثلاثون ، القاهرة ، 2003 ، ص50.

[16] محمد سمير بلال "دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات " ، المؤتمر الخامس ، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية ، كلية التجارة ،الجزء الثالث، جامعة الإسكندرية ، 8–10 سبتمبر 2005 ، ص ص 3–4.

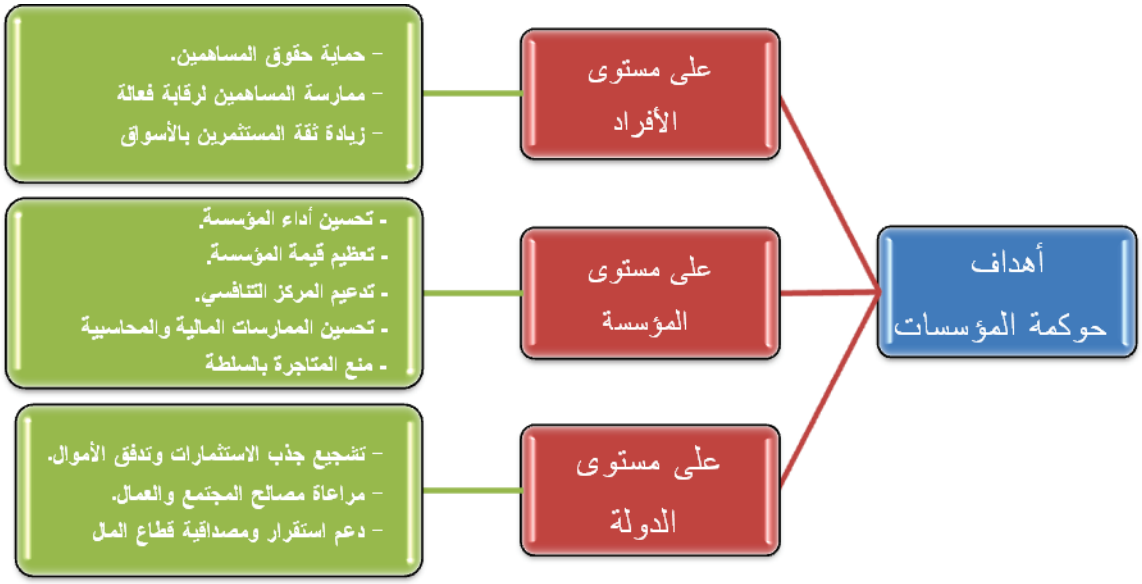
- زيادة ثقة المستثمرين بأسواق رأس المال.

ثانيا : <u>أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة:</u>

- تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قيمتها الاقتصادية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال.
- تحسين الممارسات المالية و المحاسبية والإدارية في المؤسسة.
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وتأكيد المسؤوليات وتعزيز المساءلة.

ثالثا : <u>أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة:</u>

- تشجع جذب الاستثمارات، وتدفق الأموال المحلية والأجنبية.
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي.
- دعم استقرار ومصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات أو انهيارات مالية.

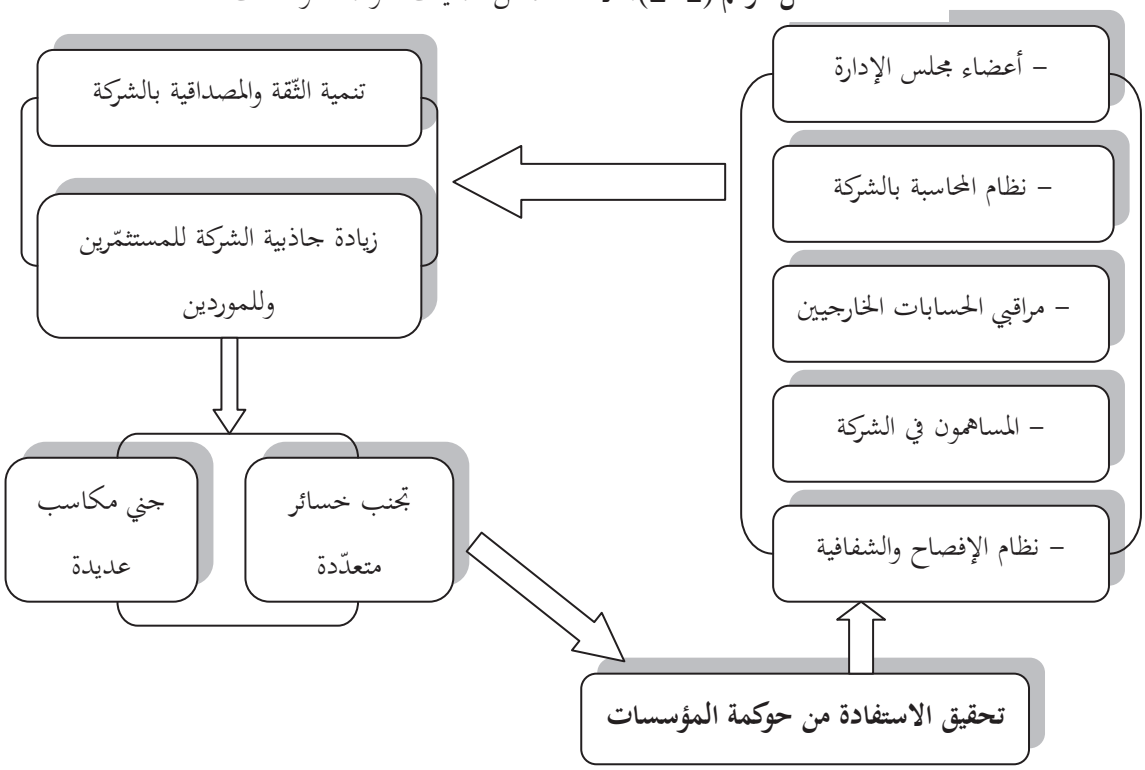


الشكل رقم 1-1 : أهداف حوكمة المؤسسات

المصدر : إعداد الباحثان

وبصفة عامة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسيين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدّة محافظ وشركات ، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة اِستفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة ، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل الرقم (1-2): الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات



المصدر: هوام جمعة، لعشوري نوال، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية**، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وأفاق) جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي– الجزائر،7-8 ديسمبر2010، ص:9.

الفرع الثالث : مقومات حوكمة المؤسسات

يرتبط نظام حوكمة المؤسسات بمجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية التي تمثل أركان شاملة لنظام حوكمة المؤسسات، ومن هذه المقومات : [17]

- توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الحوكمة وهذه القناعة مهمة وأساسية .
- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
- وجود لجان أساسية – منها لجنة المراجعة – تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

[17] Shleifer,A &vishny, R Asurvey of corporate governance ,journal of finance 52, pp737-783 .

1) **نظام أساسي للمؤسسة:** يعتبر وضع نظام أساسي للمؤسسة يحدد قيم ورسالة المؤسسة وأهدافها وسلطتها واختصاصاتها أحد المقومات الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، إذ أن جميع أنشطة المؤسسة وجميع الأطراف المرتبطة بها تسعى نحو تحقيق رسالة المؤسسة والتي يعبر عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات .
2) **خطة إستراتيجية واضحة:** حيث يعتبر وضع خطة إستراتيجية محددة ومتسقة تمكن من تنفيذ وقياس الأداء والمساءلة أحد المقومات الهامة لحوكمة المؤسسات، إذ أنه في ضوء المقوم السابق تتم ترجمة رسالة المؤسسة إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس الأداء، فعملية الرقابة ومتابعة الأداء و المساءلة يجب أن تتم على مستويات متعددة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى مع وجود نوع من التناسق بين تلك المستويات وهذا ما يعمل نظام حوكمة المؤسسات على تحقيقه .
3) **نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات:** حيث يجب وضعه لصناع القرار على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات والمسؤوليات لصناع القرار، يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.
4) **نظام معلومات مناسب:** لتفعيل نظام حوكمة المؤسسات فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية في مختلف اتجاهاتها الرأسية والأفقية الصاعدة والهابطة.
5) **نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية:** حثها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للمؤسسة وكذلك المديرين والموظفين أحد العوامل الهامة للمساهمة في حل مشاكل الوكالة والتي يسعى من خلالها البعض لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة .
6) **نظام رقابة داخلية قوي وفعال:** يهدف إلى حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر لإمكانية تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، والرقابة على استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها، و وضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات، مما يجعل نظام الرقابة الداخلية مقوما أساسيا لنظام حوكمة المؤسسات.

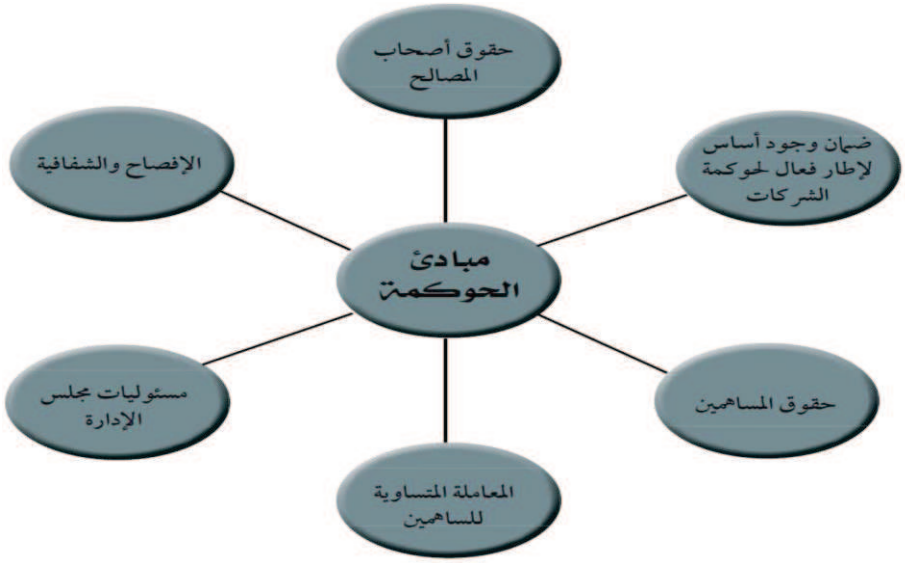
ورغم أن توافر المقومات السابقة قد يكون كفيلا لإنجاح هذا النظام إلا أن بعض الدراسات أوضحت أن هناك مجموعة من المحددات (داخلية وخارجية) تعتمد بدورها على ثقافة الدولة والنظام الاقتصادي السائد يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تطبيق هذا النظام.

المبحث الثاني : "مبادئ حوكمة المؤسسات"

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات هي مجموعة المعايير السلوكية والأخلاقية التي تنظم عمل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في المؤسسات وتهدف إلى تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتتميز بعدم الإلزامية.

وقد صدرت العديد من المبادئ والقواعد عن العديد من الجهات والهيئات والمجامع المهنية الدولية و الإقليمية ، وتعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD من أشهر هذه المبادئ، حيث تضمنت الورقة الصادرة عنها سنة 1999 خمسة مبادئ ثم عادت و أصدرت النسخة المعدلة لها في 2004 و التي تضمنت ستة مبادئ اتسمت بشموليتها ومناسبتها لمختلف أنواع الشركات و هو ما جعل معظم الدول تعتمدها كأرضية و مرجع اساسيا في صياغة و تطوير مبادرات و ميثاق حوكمة المؤسسات فيها.

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED (2004) :



الشكل الرقم (1-2): مبادئ OCED لحوكمة المؤسسات

و تشمل المبادئ الآتية:

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

I. Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework.

2-حقوق المساهمين.

II. The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions.

3-المعاملة المتكافئة للمساهمين.

III. The Equitable Treatment of Shareholders.

4-دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

IV. The Role of Stakeholders in Corporate Governance.

5-الإفصاح والشفافية.

V. Disclosure and Transparency

6-مسؤوليات مجلس الإدارة.

VI. The Responsibilities of the Board.

اولا :ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

"Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework"

ينص هذا المبدأ على :"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية ".

وهناك مجموعة نقاط يجب أخذها بالاعتبار عند تطوير هيكل الحوكمة المؤسسية:

- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكّلي، نزاهة السوق، الحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق .
- يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع.
- يجب أن تتمّتع الهيئات الإشراف?ية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.

ثانيا : حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك

"The Rights Of Shareholders and Key Ownership Functions"

ينص هذا المبدأ :"**يجب على إطار حوكمة الشركات أن يحمي ويسهل ممارسة المساهمين لحقوقهم"**

يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، والإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة.

- ومن الحقوق الأساسية الواجب ضمانها للمساهمين نذكر:

✓ الحق في ضمان تسجيل الملكية ونقلها.

✓ الحصول وبشكل منتظم على المعلومات المادية ذات الصلة بالشركة وبالوقت المناسب.

✓ المشاركة الفعالة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين .

✓ انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة .

✓ الحصول على عائد من الأرباح .

✓ للمساهمين الحق في المشاركة باتخاذ القرارات التي تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة .

ثالثا: المعاملة المتكافئة للمساهمين "The Equitable Treatment Of Shareholders"

ينص على: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم "

رابعا : دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات "The Role of Stakeholders in C.G"

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة وفقا لما اقره القانون أو الاتفاقية ، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

كما يحق لأصحاب المصالح (العمال،البنوك،الموردين،المساهمين...) للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم و الحرية في الوصول و الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت و الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية

خامسا : الإفصاح والشفافية "Disclosure and Transparency"

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق، في الوقت الملائم لكافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

هذا مع مراعاة أن يكون الإفصاح شاملا وأن لا يقتصر على المعلومات الهامة بل يشمل معلومات أخرى كالنتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة، والملكية الرئيسية للأسهم وحقوق التصويت, كما ينبغي أنْ تعَدْ المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية, وكذلك القيام بالمراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل ومؤهل وهذا لتقديم ضمانات خارجية وموضوعية للمجلس والمساهمين بأن البيانات المالية تمثل إلى حد ما الوضع المالي الحقيقي للشركة وأدائها كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب, وكذلك يجب أيضا أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات ملحق به أسلوب فاعل يعزز توفير التحليل أو نصيحة المحللين و وكالات التصنيف والوسطاء وغيرها بما لها صلة وعلاقة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين.[18]

سادسا : مسؤوليات مجلس الإدارة "The Responsibilities Of The Board"

يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين . وهذا من خلال أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة وعلى أساس توفير كامل للمعلومات وكذا بنوايا حسنة وبعناية والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين, وكذلك

[18] - OECD principles of corporate covernance, paris ,France ,2004,p:22-23.

إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين,

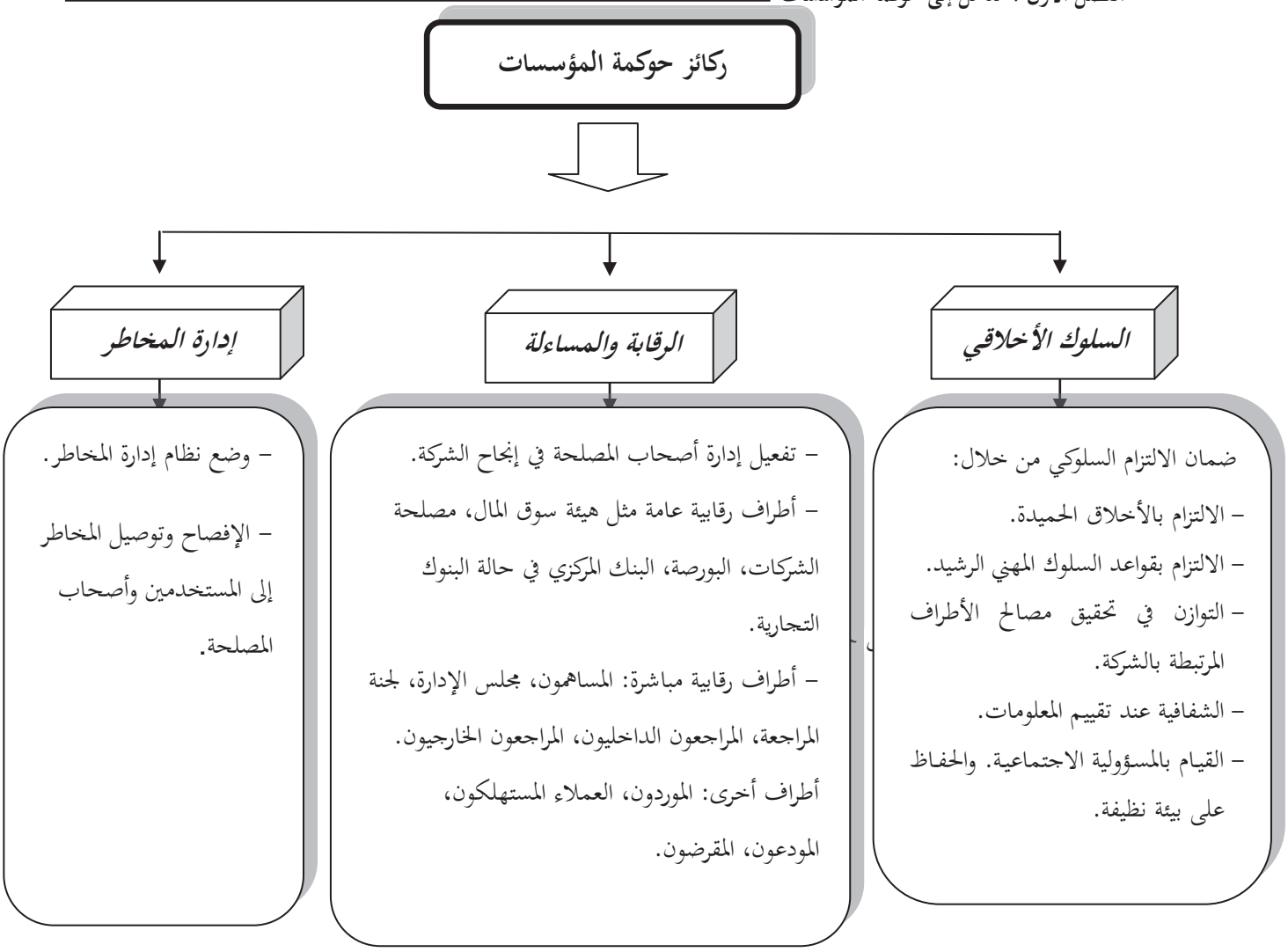
كما على مجلس الإدارة القيام بوظائف رئيسية: توجيه إستراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية وتحديد أهداف الشركة واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين, ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصرفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الإستثمار, وكذلك أيضا يجب أن يكون مجلس الإدارة قادر على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح بها ومن أمثلة تلك المسؤوليات: ضمان نزاهة القوائم المالية وغير المالية وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت مجلس الإدارة, وأيضا عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحياتها, وكذلك أيضا يجب أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات وفي الوقت المناسب كي تساعد على إتخاذ القرار[19].

المطلب الثاني : مرتكزات مبادئ حوكمة المرسسات

الأعمدة الأربعة الرئيسية(مرتكزات) لحوكمة الشركات

بشكل إجمالي هناك عدد من الأعمدة التي ترتكز علية المبادئ الستة الرئيسية لحوكمة الشركات، السالفة الذكر، وذلك من اجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في الشركات .والشكل التالي يمثل شرح مبسط لهذه الاعمدة:

[19] - مركز المشروعات الدولية الخاصةCIPE , **مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات**, باريس 2004, ص:17-18.



الشكل الرقم (1–3): ركائز حوكمة المؤسسات

المطلب الثالث : نظام حوكمة المؤسسات

نظر البعض إلى الحوكمة على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع

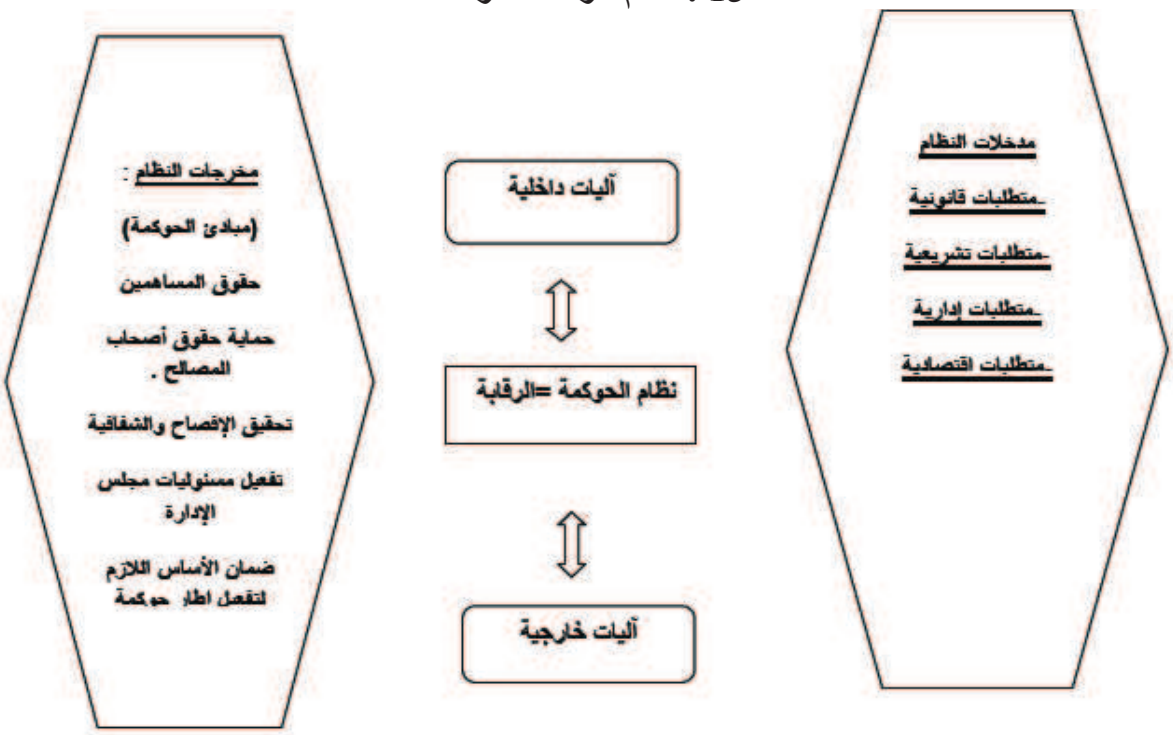
- و تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي :
- **مدخلات النظام** :حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.
- ب – **نظام تشغيل الحوكمة** :ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، ~~وكذلك المشرفة على هذا التطبيق~~، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ت – **مخرجات نظام الحوكمة** :الحوكمة ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها أداة و وسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع. فهي مجموعه من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي :

الشكل1 : نظام حوكمة المؤسسات



المصدر :فداوي أمينة, هوام جمعة« , **حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة »** مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 23-22نوفمبر. 2011 ص5

و نخلص إلى أن حوكمة المؤسسات هي مفهوم رقابي يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة المؤسسات والرقابة عليها، ويهدف إلى ضبط الأداء المالي والسلوك الأخلاقي لجميع المستويات الإشرافية والتنفيذية بالمؤسسات، وتحقيق الإشراف الخارجي الفعال من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تصدرها الجهات الرقابية والمهنية .

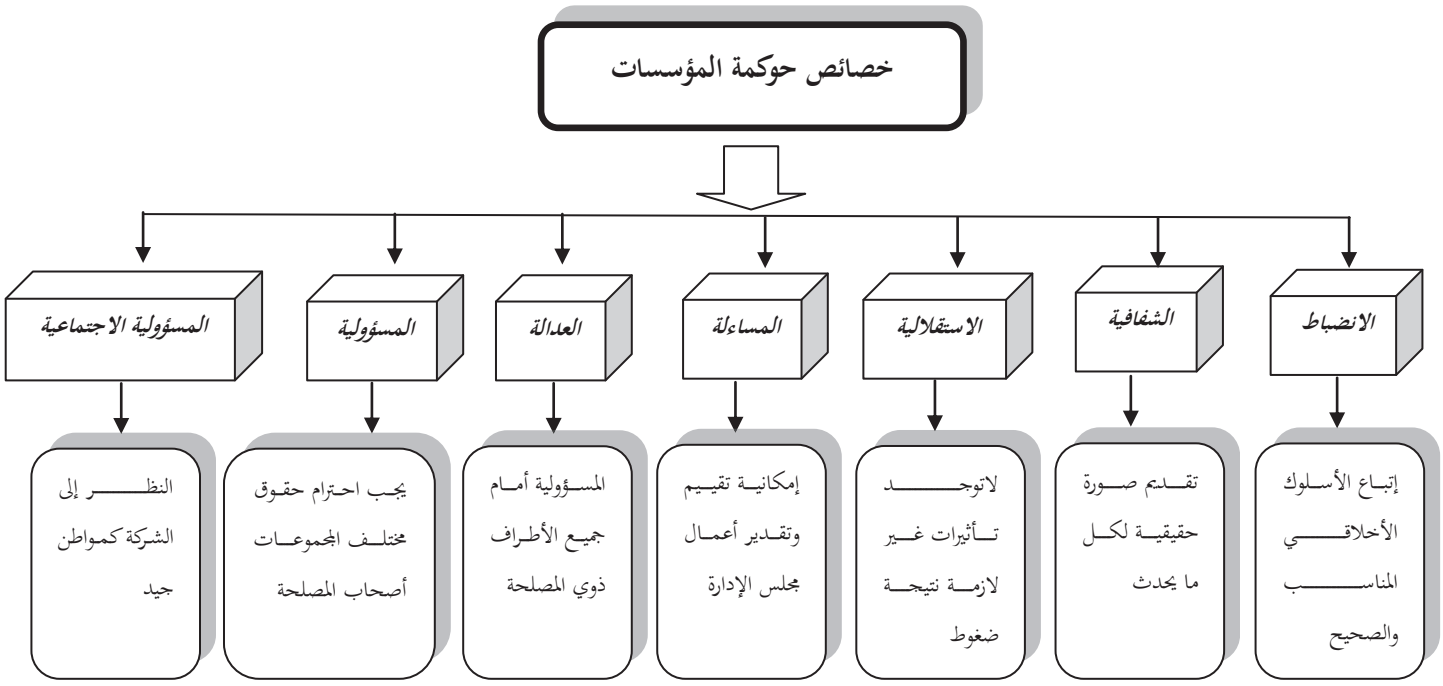
المطلب الرابع : خصائص حوكمة الشركات

يشير مصطلح حوكمة الشركات *Corporate Governance* إلى الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي الصحيح؛ و الإنظباط في كل شيء و في أداء كل عمل
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛ إعتمادا على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛ و التي تتحقق من خلال :
  - وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.
  - وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
  - وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- **المسائلة:** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسئولية:** أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة:** أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسئولية الإجتماعية:** المسؤولية تجاه أصحاب المصالح و النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد

ويمكن تمثل هذه الخصائص في الشكل التالي :

الشكل الرقم (1-1): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، ، **حوكمة شركات القطاع العام و الخاص و المصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)** ، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية: 2007-2008 ، ص: 25.

المطلب الخامس : المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات RSE (ISO 26000)

سنتنول هذه الخاصية بإستفاضة و نستعراض علاقتها بحوكمة الشركات.

فيعتقد الكثيرون أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مقيد ومرتبط بالعمل الخيري والتطوعي فقط ولا ينظر إليه بنظرة إستراتيجية تعود بالفائدة على جميع الأفراد، فالعرف السائد هو أن المانح لا يستفيد شيئا كما يستفيد المتلقي، هو مفهوم غير دقيق، إذ أن كلا من المانح والمتلقي مستفيدان بشكل متساوي فهما شريكان مستثمران في نفس المصلحة، ويتم تحقيق التنمية المستدامة في الأجل الطويل.

1)- تعريف المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال :

يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام دمج الاهتمامات البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية في نشاطاتها و تعاملاتها مع اصحاب المصلحة، و هي ممارسات طوعية لا اجبارية، و قد ظهر هذا المفهوم في الأدبيات المتعلقة بمنظمات الأعمال، في الستينات من القرن الماضي، من خلال كتاب (H. Bowen) في 1953 :"المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، و "مسؤولية المنظمة" لصاحبه (G Goyder) في 1961، و بعدها انتشرت البحوث و الدراسات في هذا المجال و اتسع نطاق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

و هناك تعريفات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، و سنختار التعريف الذي وضعته المنظمة العالمية للمعايرة (ايزو)، فهذه الأخيرة تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها "ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع و المحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع و التنمية المستدامة، ترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الاخلاقي، احترام القوانين و الادوات الحكومية و تدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة"[20].

من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخرج خصائص المسؤولية الاجتماعية وفقا لرؤية المنظمة العالمية للمعايرة:

- ✓يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحمل الشركات لكل الآثار السلبية التي يمكن أن تحدثها نشاطاتها على البيئة و المجتمع.
- ✓تهدف سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق منافع ذات طابع اجتماعي.

[20] Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte; Paris; 2007; p: 23

✓تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.

✓تتمثل أسس و ركائز المسؤولية الاجتماعية في : احترام أخلاقيات الأعمال، احترام القوانين و اللوائح الحكومية.

✓يجب أن يتم تنظيم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات من خلال اعتبارها جزء لا يتجزأ من السياسة العامة لهذه الشركات.

و ما يؤاخذ على هذا التعريف أنه لم يشر إلى جميع أصحاب المصلحة الذين يجب أن تتوجه اليهم الشركات ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

أما مواصفة الايزو ISO26000 عند تعريفها للمسؤولية الاجتماعية، ترى بأن "**مسؤولية المنظمة هي ترجمة لقراراتها و نشاطاتها تجاه المجتمع و البيئة من خلال تبني سلوك شفاف و أخلاقي:**

- يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة و الرفاه في المجتمع.
- يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح.
- يحترم القوانين السارية، و يتوافق مع المعايير الدولية.
- يدمج في المنظمة ككل و يتم ممارسته و تطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة"[21].

و نلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولا، حيث يتم التركيز فيه على دور المنظمة في تحقيق التنمية المستدامة، و التنمية في المجتمع، و كذا الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة، كما يشير التعريف إلى أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية في إدارة المنظمة.

2)- تعريف الايزو 26000:

الآيزو 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"[22].

[21] Site AFNOR, La norme ISO 26000 en quelques mots, http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots.

[22] شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية:ايزو 26000، نشرة تعريفية.

و توفر منظمة الايزو "قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الارشادات و التوجيهات المتكاملة، ترتكز على اتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، و تشجع هذه المواصفة أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعي في العالم ككل"[23].

و تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية[24]، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات.

3)- بنود (هيكل) مواصفة ايزو 26000 :

بنود المواصفة تتكون مسودة المواصفة العالمية ISO26000 من تمهيد ومقدمة وسبعة بنود وعدة ملاحق، يوضح الجدول التالي بنود هذه المواصفة:

الجدول(2): هيكل مواصفة ايزو26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه المواصفة، ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه المواصفة الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المنشآت بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
البند (2)	التعريفات	يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، أهمها مصطلحا: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility) و أصحاب المصلحة (stakeholder) .
البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية و يوضح أهم خصائصها.
البند(4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية هي: القابلية للمساءلة ،الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة

[23] L'ISO et la responsabilité sociétale, http://www.iso.org.

[24] تعطي منظمة الآيزو تعطي الحق للدول المتحفظة على المواصفة ببناء مواصفة محلية في مجال المسؤولية المجتمعية في ضوء مبادئها الخاصة بها استنادا إلى المواصفة العالمية آيزو 26000.

		القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
البند(5)	**الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية و التعرف على اصحاب المصلحة و التفاعل معهم**	**يتناول هذا البند اعتراف الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في المجتمع، وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه التأثيرات من أجل المساهمة في التنمية المستدامة، و تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في ممارساتها الاجتماعية.**
البند(6)	**دليل الموضوعات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية**	**و هو أهم البنود في المواصفة، و فيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية و الواجب تبنيها من قبل المنظمات و هي[25]: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة مع الأفراد والمنظمات، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع .**
البند(7)	**دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية**	**يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة،حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد و تحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ و الممارسة، التقييم و المتابعة، المراجعة.**

المصدر: من إعداد الباحثين[26].

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دوليا، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع.[27]

والجدول التالي يوضح المواضيع وقضايا المسئولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة:

[25] يجب مراعاة أهمية قضية تدرج المنظمات في عملية التبني والتطبيق ووضع الأولويات التي بطبيعة الحال تختلف من منظمة إلى أخرى.

[26] تم الاعتماد على مراجع مختلفة لإعداد هذا الجدول، من أهمها: عرض سالم الحربي، مرجع سابق.

[27] Burr Stewart, op-cit,P:9.:

الجدول رقم (01): مواضيع المسئولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة الايزو 26000

المواضيع الأساسية	القضايا (تناولها في البند الفرعي)
حوكمة الشركات	(6.2)
حقوق الإنسان (6.3)	– العناية الواجبة(6.3.3)؛ – حقوق الإنسان وحالات الخطر (6.3.4)؛ – تجنب التواطؤ (6.3.5) ؛ – حل المظالم (6.3.6)؛ – التمييز والفئات الضعيفة (6.3.7)؛ – الحقوق المدنية والسياسية(6.3.8)؛ – الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافي(6.3.9)؛ – المبادئ والحقوق الأساسية في العمل(6.3.10)؛
ممارسات العمل (6.4)	– التوظيف و علاقات العمل(6.4.3)؛ – شروط العمل والحماية الاجتماعية(6.4.4)؛ – الحوار الاجتماعي (6.4.5)؛ – الصحة والسلامة في العمل (6.4.6)؛ – التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل(6.4.7)؛
المحيط (6.5)	– منع التلوث (6.5.3)؛ – الاستخدام المستدام للموارد (6.5.4)؛ – التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف (6.5.5)؛ – حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية (6.5.6)
الممارسات التشغيلية العادلة (6.6)	– مكافحة الفساد (6.6.3)؛ – المشاركة السياسية المسئولية (6.6.4)؛ – المنافسة العادلة (6.6.5)؛ – تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة (6.6.6)؛ – احترام حقوق الملكية (6.6.7)
قضايا المستهلك (6.7)	– التسويق والإعلام غير المنحاز والعادل الممارسات التعاقدية (6.7.3)؛ – حماية صحة المستهلكين وسلامتهم (6.7.4)؛ – الاستهلاك المستدام (6.7.5)؛ – قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي ونزاعات (6.7.6)؛ – أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته (6.7.7)؛ – الوصول للخدمات الأساسية (6.7.8)؛ – التثقيف والتوعية (6.7.9)؛

إشراك المجتمع المحلي والتنمية (6.8)	– إشراك المجتمع المحلي (6.8.3)؛ – التعليم والثقافة (6.8.4)؛ – خلق فرص العمل وتنمية المهارات (6.8.5)؛ – تطوير التكنولوجيا والوصول إليها (6.8.6) – والوصول للثروة وخلق الدخل (6.8.7)؛ – الصحة (6.8.8)؛ – الاستثمار الاجتماعي(6.8.9)؛

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا علىISO ,**Discovering IS026000**,P:6-7, on the web site: www.iso.org

ومما تقدم يتبين أن المواصفة جاءت على درجة من التفصيل والوضوح لتسهيل فهم مضمونها وتيسير العمل بها

المبحث الثالث : هيكل و إطار تطبيق حوكمة المؤسسات

المطلب الأول : أبعاد حوكمة المرسسات Corporate governance dimension

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوثقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخساره وانما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في:

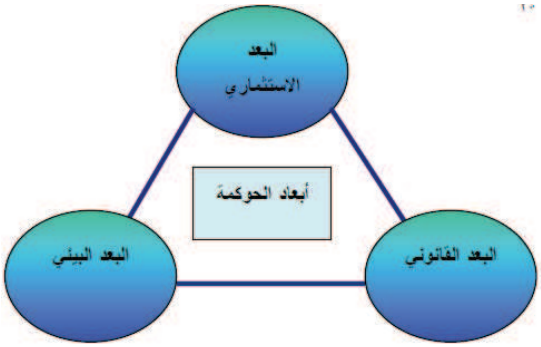
1- **البعد الاقتصادي أو الاستثماري investments dimension :**والذى يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية .التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة اسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- **الإفصاح المالي Disclosure** : ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.
- **الرقابة الداخلية internal audit:** ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، ادارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

2- **البعد الاجتماعي والقانونيSocial &legal dimension:** الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى .وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي organizational structure:** ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ...الخ.
- **السلوك الاخلاقي ethical behavior:** ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3- **البعد البيئ environmental dimension:** .العمل على حماية البيئة من أثر انتاج السلعة أو بيعها أوتقديم الخدمة.



الشكل الرقم (1-1): أبعاد حوكمة المؤسسات

المطلب الثاني: المحددات الأساسية

لكي تتمكن المؤسسات، بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وفي حال عدم توفر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه. [28] وتشتمل هذه العوامل والمحددات على نوعين من المحددات :[29]

1 المحددات الخارجية:

وهي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشرعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

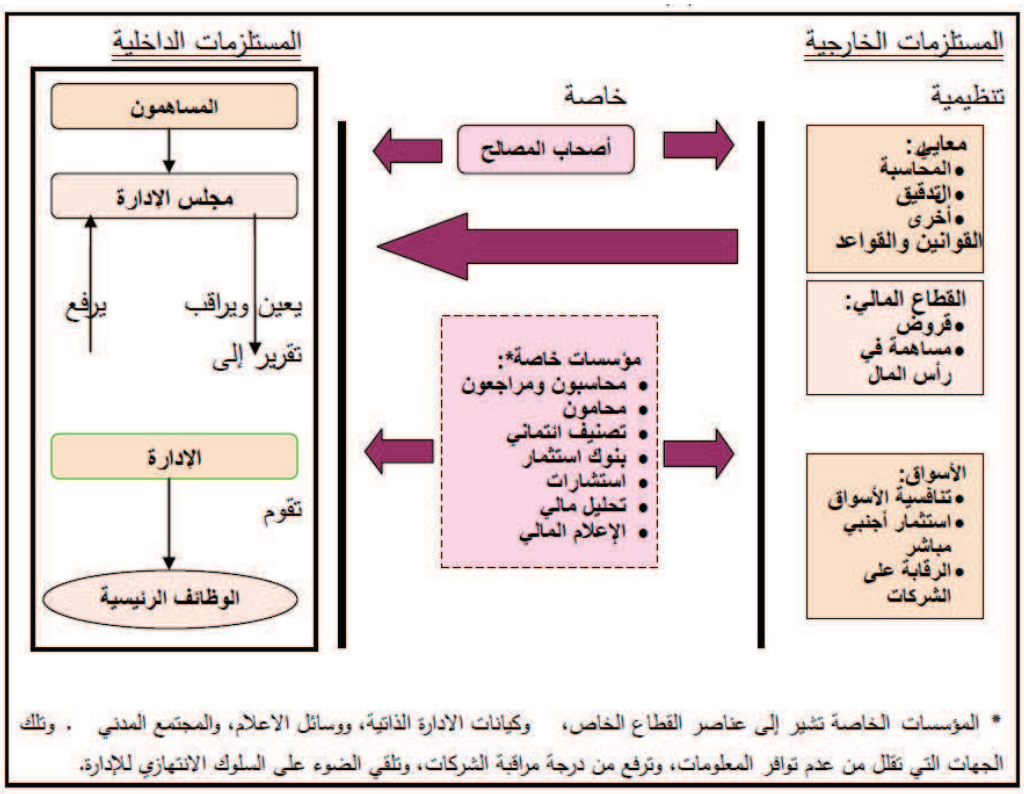
2 المحددات الداخلية:

وهي تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

---

[28] مها محمود رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات، حالة دراسة للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24– العدد الأول 2008، ص99.

[29] سميحة فوزي ، " تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية " ورقة عمل رقم 82 ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، القاهرة ، 2003 ، ص ص 3–4 .



الشكل رقم 1-2 : المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة

المطلب الثالث: الأطراف المرتبطة بحوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:[30]

أ- **المساهمون Les Actionnaires :** هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

ب- **مجلس الإدارة Conseil d Administration :** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح, ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة

[30] - زرزار العياشي، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق , جامعة أم البواقي 7-8 ديسمبر2010، ص-ص:9-10.

إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة (Duty Of Care): ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty): ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

جـ- الإدارة l'Administration : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

د- أصحاب المصالح les Partenaires: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الإطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

ومن الملاحظ أن حوكمة المؤسسات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف المعنية بتطبيقها وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أم عائلات أو شركات أخرى (شركة قابضة) بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة، ففي الوقت الذي تتزايد فيه مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة كما يلعب الدائنون دور في حوكمة المؤسسات فيقومون بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة, وكذلك العاملون لهم دور في نجاح الشركة وأدائها, كما تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني للحوكمة.

المطلب الرابع: اطار حوكمة المؤسسات:

حسب الرسم التوضيحي أدناه، المبني على المبادئ، نجد أن لإطار الحوكمة بعدان:

بعد الأداء وبعد الالتزام، واللذان يمثلان - معاً - الصورة الكاملة لتوليد القيمة، واستخدام الموارد، وإطار المساءلة للمنشأة.

الشكل (2-3) إطار الحوكمة

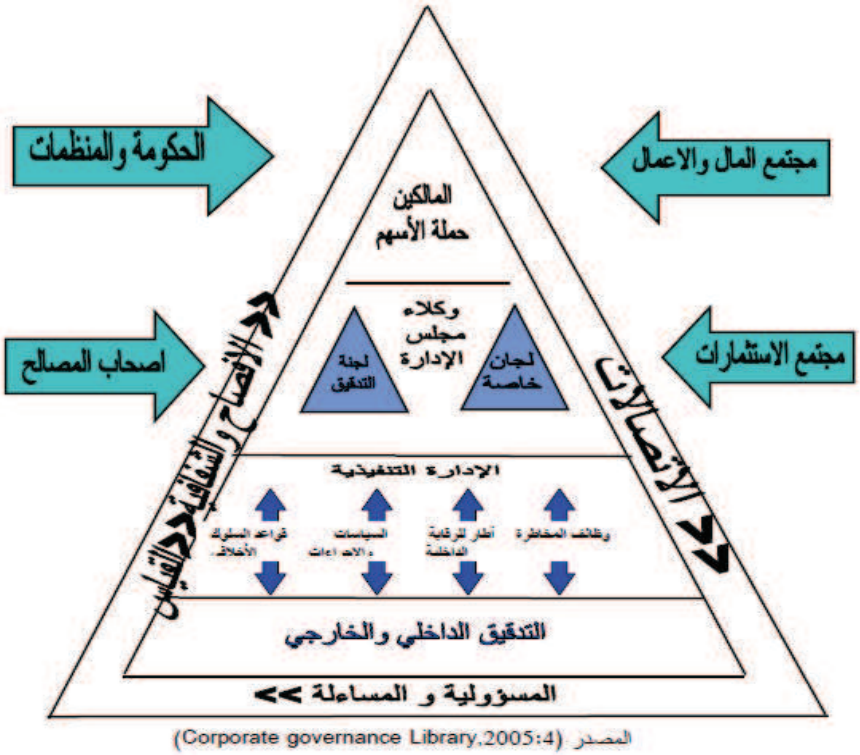
بشكل عام فإن الالتزام يرتبط بنظرة تاريخية في حين أن الأداء يرتبط بنظرة مستقبلية ولكن رغم ذلك فإن النظرة المستقبلية يمكن أن تظهر العديد من المخاطر المرتبطة بعدم الالتزام وتساعد في التأكد من التطبيق الفعال.

و من الناحية التنظيمية هناك مفهومين أو نموذجين لحوكمة الشركات.

1- **نموذج le modèle actionnarial:** في هذا النموذج الهدف الأساسي هو تعظيم حصص المساهمين Sharholders، أي خلق القيمة للمساهمين، و بذلك فإن المؤسسة هي مسؤولة بشكل أساسي أمام مساهميها.

2- **نموذج Stakeholder:** في هذا النموذج هدف المؤسسة هو الدفاع و حماية مصالح كل أصحاب المصالح أي الأطراف المستفيدة (les Stakeholders) و هي الأطراف التي يمكنها أن تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة. ففي هذا النموذج لا تقتصر مسؤولية المؤسسة تجاه المساهمين فقط، و إنما تجاه كل أصحاب المصالح فيها.

ويمكن تصوير إطار حوكمة الشركات الفعالة بالشكل التالي :



المصدر (Corporate governance Library,2005:4)

الشكل رقم 1-2 : **إطار حوكمة الشركات الفعالة**

المطلب الخامس : مراحل حوكمة الشركات

إن تبني حوكمة المنظمات يمر بعدة مراحل متتابعة و تدريجية، أهمها :

- **المرحلة الأولى" التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها":**

وهي أهم وأخطر المراحل على الإطلاق، حيث يتم في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها كما يتم توضيح مناهجها وأدواتها و وسائلها وفي هذه المرحلة يجب أن يحيط الأفراد بكل جوانب الحوكمة حيث يتم تكوين رأي عام تجاه الحوكمة .

- **المرحلة الثانية "بلورة البنية الأساسية للحوكمة و التوصيف جيد لعمل أجهزتها":** تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، حيث يمكن تقسيم هذه البنية إلى :

- ❑ بنية أساسية فوقية للحوكمة وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الإشراف على تطبيق الحوكمة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المشروع .
- ❑ بنية أساسية تحتية للحوكمة تشمل الأساس القاعدي الأخلاقي والقيمي والمرجعيات الأخلاقية التي يتم الاستناد بها .

و كلا النوعين من البنية يعملان على إيجاد قواعد وظيفية للحوكمة يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها وتحديد الجهات المسؤولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها وتوصيف وظائفها بشكل واضح حتى تقوم كل منها بوظيفتها .

- **المرحلة الثالثة "وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية:**

حيث يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج محدد المهام ومحدد الواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقبات التي تحول دون التطبيق الكامل لأحكامها ومن ثم معالجة كل منها .

- المرحلة الرابعة "**تنفيذ وتطبيق الحوكمة :**

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة. فالحوكمة مثلما أنها تضمن ممارسة حريات، فإن لها أيضاً قيود و ضوابط تحكمها خاصة فيما يتصل بالمحتوى الأخلاقي حيث يتطلب التنفيذ ما يلي :

- تحقيق أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع أي مجتمع الشركات والمشروعات فالحوكمة أشبه بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة والمصارحة والمحاسبة والشفافية .
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الأعمال .

- المرحلة الخامسة: "**متابعة و تطوير الحوكمة :**

حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسة التي تستخدمها الشركات والمؤسسات و المنظمات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة ،حيث تحتاج الحوكمة إلى تعيين مراقب أخلاقي تكون مهمته مراقبة وتنفيذ قيم الحوكمة وتدقيق الإجراءات وما تقتضيه من ترتيبات للمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها .

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل يمكن تعريف حوكمة المؤسسة , بأنها النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات، ومجلس الإدارة هو المسؤول عن حوكمة مؤسستها , ويستند تطبيق الحوكمة إلى مجموعة من الخصائص والمبادئ, وذلك في إطار مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية تدعم تطبيق هذا المفهوم كما تؤدي الحوكمة الجيدة الى تقليل المخاطر , تحفيز الأداء , تحسين فرص الوصول الى أسواق رأس المال وتحسين القدرة على تسويق المنتجات والخدمات , وتحسين القيادة , وزيادة الشفافية والقابلية للمحاسبة الاجتماعية.

الفصل الثانـي

واقع تطبيق حوكمة المؤسسات

"دراسة حالة"

شركة أليانس للتأمينات

تمهيد

يأتي هذا الفصل ليدعم الدراسة النظرية السابقة و سنحاول إسقاط المفاهيم و المبادئ التي تطرقنا إليها في الفصل السبق على أرض الواقع. و لهذا الغرض وقع إختيارنا على شركة جزائرية خاصة من قطاع الخدمات و هي شركة أليانس للتأمينات، و هذا لعدة مزايا: كونها أول شركة خاصة تدخل بورصة الجزائر و من أوائل الشركات التي إلتزمت بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بعد صدوره في سنة 2009,

فسنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على وضعية الشركة محل الدراسة و تشخيص و تقييم طرق إدارة و تسيير الشركة في إطار حوكمة المؤسسات، و إبراز واقع و مدى إلتزام أليانس للتأمينات بمبادئ حوكمة المؤسسة Corporate Governance,

و لهذا الغرض ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة ، و تقديم بطاقة فنية عن شركة "أليانس للتأمينات".
- المبحث الثاني: واقع شركة أليانس للتأمينات في ظل حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول الشركة محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الشركة محل الدراسة "أليانس للتأمينات"، ولهذا من خلال تقديم الشركة و إعطاء بطاقة فنية عنها تبرز وضعها المالي و موقعها في سوق التأمينات الجزائرية.

المطلب الأول: التعريف بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية

أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم، برأسمال وطني خاص، تأسست في 30جويلية 2005 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخة في 25 جانفي 1995 الصادر عن وزارة المالية، والمتعلقة بفتح سوق الوطني التأمينات. و لقد باشرت الشركة نشاطها في 2006 عقب الحصول على رخصة الجهات المختصة (المرسوم رقم 122/05)، لتقوم بمجمل عمليات التأمين وإعادة التأمين،

أليانس للتأمينات تضم مساهمات مستثمرين محليين من الوزن الثقيل، و قد تمكنت من رفع رقم أعمالها الإجتماعي من 800 مليون دينار سنة 2009 إلى 2.205.714.180 دينار جزائري في فيفري 2011 ليتجاوز رقم أعمالها مع نهاية سنة 2013 الـ 4 مليارات دينار. في سنة 2013.

تستهدف شركة أليانس للتأمينات القطاعات التقليدية للتأمينات (الأخطار الصناعية، السيارات، النقل، . . .) و كذلك القطاعات الغير مستغلة أو المتنامية بشكل غير كاف في السوق (الجدول 1) مثل:

- تأمينات الأفراد و العائلات
- تأمينات الأفراد المتعلقة بالإدخار، المساعدة و الصحة
- تأمينات الشركات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة PME/PMI، المهن الحرة، المؤسسية و التجار، بالإضافة إلى مجموعة المنتجات الموجهة لقطاع المشاريع الكبرى، الإسكان و الصناعة.
- مخاطر السكن الأخطار المختلفة
- و المؤسسات ذات الصبغة التوقعية

و يمكن تلخيص مجمل المنتجات و الخدمات التأمينية حسب الطلب وحاجة التأمين وهذا كما هة موضح في الجدول التالي:

التأمينات الموجهة للأفراد	التأمينات المهنية (PME/PMI ، المهن الحرة، الحرفيين والتجار)	التأمينات على البناء والأعمال الهندسية	التأمين على الأخطار الصناعية: (الشركات الكبرى)
*السيارات * الحوادث الفردية – حياة/وفاة * المخاطر المتعددة للسكنات؛ * السفر (تأشيرة فضاء شنغن ووجهات أخرى، عمرة الحج ...)؛ * الكوارث الطبيعية؛ * الصحة والاحتياط	* السيارات (أسطول صغير أو كبير)؛ * المساعدة (أسطول صغير أو كبير)؛ * المخاطر المتعددة المهنية (بما فيها المسؤولية المدنية وضمانات أخرى)؛ * تأمين المجموعة (إضافي صحة)؛ * الكوارث الطبيعية، أضرار المياه؛ * نقل البضائع بحرا وبرا وجوا	* المسؤولية المدنية للمصمم (مكاتب الدراسات وهيئات المراقبة والمهندسين)؛ * المسؤولية المدنية لمنجز المشروع (المشرف على الإنجاز، مقاولون رئيسيون، أو مناولون في 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؛ * تأمينات على نقل المنتجات والتجهيزات؛ * خسائر الاستغلال المسبق.	*حرائق ومخاطر ملحقة؛ * تحطم الآلات؛ * المسؤولية المدنية العامة؛ * المسؤولية المدنية المهنية؛ * المسؤولية المدنية "المنتجات المسلمة"؛ * خسائر الاستغلال بعد حريق أو تحطم الآلات؛ * خسارة منتجات مخزنة في غرفة التبريد؛ * سرقة منتجات وسرقة الصندوق/الخزينة؛ * تأمين أنظمة الإعلام الآلي الصغيرة؛ * أسطول سيارات (أكثر من 25 سيارة)؛ * إضافي صحة لفائدة المستخدمين؛ * نقل البضائع بحري، بري، جوي؛ * اضطرابات واحتجاجات شعبية

الجدول 01 : قطاعات خدمات التأمين لشركة أليانس (جدول من إعداد الطالبان)

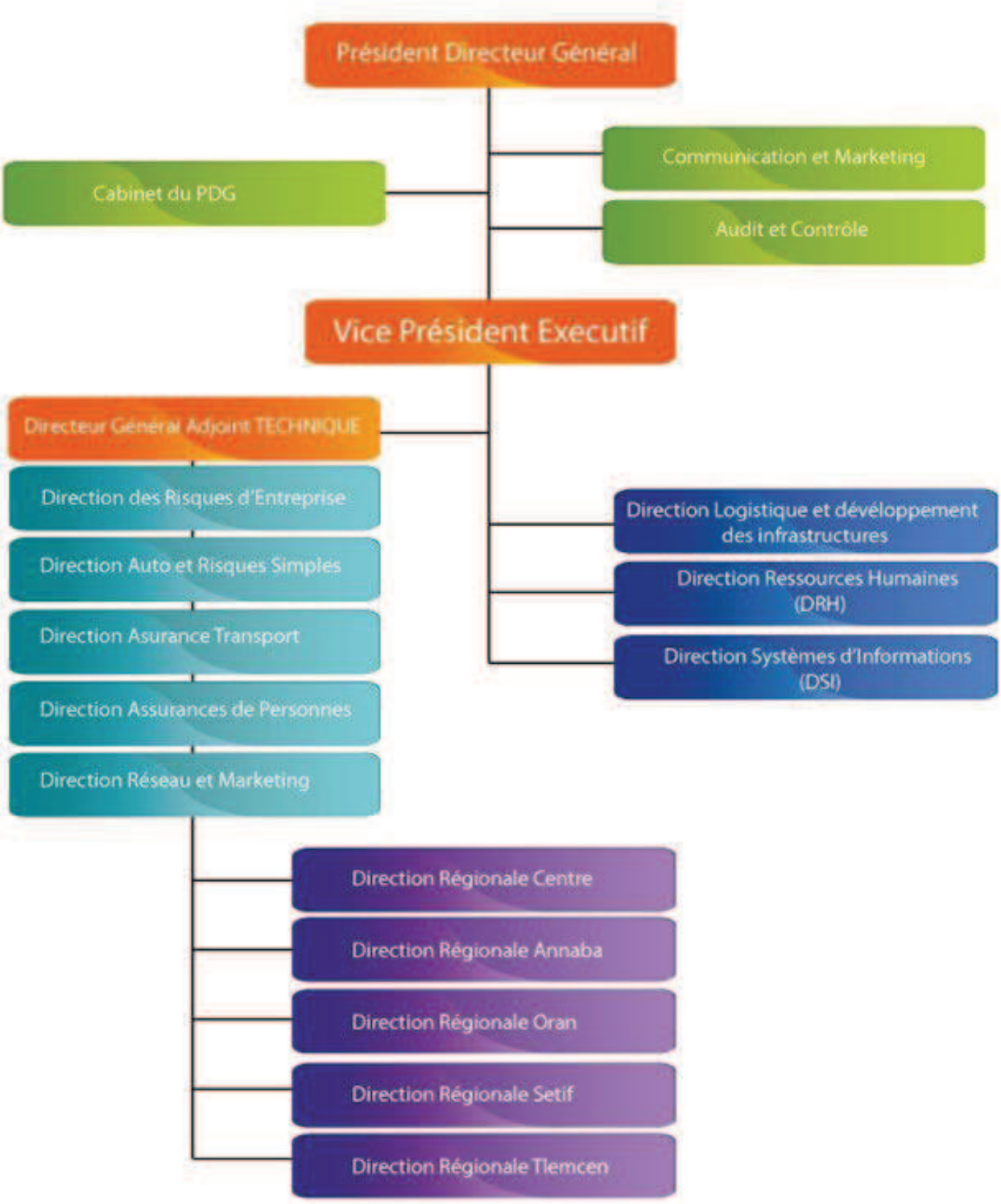
و حتى تتواصل الشركة مع زبائنها و تقدم لهم تشكيلة خدماتها المختلفة، عمدت أليانس للتأمينات على تطوير شبكتها التجارية لتصل إلى مختلف أرجاء الوطن لتأكد إلتزامها تجاه ما يفوق 380000 عميل سواء من الأفراد أو الشركات عبر 40 ولاية، بتقربها منهم من خلال 156 وكالة و 208 نقطة بيع موزعة على 43 ولاية

و قد حققت في الربع الأول من السنة الجارية (2013) نمو ملحوظا بإرتفاع رقم أعمالها فصلي بأكثر من 19% أي ما يفوق 1,8 مليار دينار جزائري.

و تحوز أليانس للتأمينات شركتين فرعيتين (شعبتين) 02 Filliales :

- **Algérie Touring Assistance (ATA) Spa** : و هي شركة فرعية ذات أسهم متخصصة في مساعدة الأشخاص، أنشئت بالشراكة مع النادي السياحي الجزائري، و تعود 74.99٪ من أسهم ATA إلى شركة أليانس للتأمينات
- **SARL Orafina** : شركة فرعية ذات أسهم متخصصة في تطوير برامج الكمبيوتر، و قد أنشئت سنة 2008 برأسمال قدره 10 ملايين دينار يعود 60٪ منه لشركة أليانس للتأمينات

و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة من خلال الشكل التالي:



الشكل 4 : الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات[1]

[1] - الموقع الإلكتروني لشركة أليانس للتأمينات

المطلب الثاني: دخول شركة أليانس بورصة الجزائر و أهم المساهمين

بدأت الشركة بمزاولة نشاطها برأس مال ابتدائي قدره 500 مليون دج، وفي أواخر سنة 2009 بلغ رأس المال الاجتماعي للشركة 800 مليون دج[1]، ونتيجة لرغبة الشركة في رفع رأس مالها إلى 2.2 مليار دج لجأت إلى عملية اكتتاب عام تمهيدا لإدراج حصة من أسهما في بورصة الجزائر، و امتدت فترة الاكتتاب من الثاني نوفمبر 2010، إلى غاية 1 ديسمبر، و هذا عقب الحصل على الضوء الأخضر من لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها COSOB من خلال القرار رقم 2010/02 المؤرخ في الثامن أوت 2010. وقد حدد سعر الاكتتاب بـ 830 دينار للسهم الواحد.

الجدول رقم 4 : بطاقة تقنية لدخول شركة أليانس للتأمينات لبورصة الجزائر

Fiche technique	
Raison sociale :	ALLIANCE Assurances
Logo :	
Siège social :	Centre des Affaires El-Qods, Bloc LMNO, porte 14, 7ème étage, Chéraga Alger
Capital social :	Société par actions au capital social de 2.205.714.180 DA
Nature de l'opération :	Augmentation de capital par Appel Public a l'Epargne à prix fixe de 31% du capital social soit, 1.804.511 actions
Nature des titres :	Actions ordinaires
Nombre d'actionnaires :	5.653 actionnaires
Actionnaire majoritaire :	Monsieur KHELIFATI Hassen
Opération réalisée :	Emission de 1.804.511 actions nouvelles au nominal de 380 DA, émises à 830 DA
Période de l'offre :	Du 02 novembre au 1er décembre 2010
Visa COSOB :	N° 2010-02 du 08/08/2010
Introduction en bourse :	07/03/2011
1ère Cotation :	07 mars 2011

المصدر: تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010 ،.

وجاءت هذه الخطوة وفقا للقرار 09-375 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 المعدل و المكمل للمرسوم رقم 95-344 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995* المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين2،

[1]- Ibidem, P:22.

* - الجريدة الرسمية العدد67 مؤرخة في 19 نوفمبر 2009، ص:7.

[2] - RAPPORT INTÉRIMAIRE « COMPAGNIE ALLIANCE ASSURANCES s.p.a » Premier Semestre 2011,

حيث وافقت الجمعية العامة لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية في إجتماعها الغير عادي في 21 جويلية 2010 على زيادة رأس مال الشركة والمقترح من إجتماع مجلس الإدارة بتاريخ 20 جويلية 2010.[1]

وتعتبر شركة أليانس أول مؤسسة من القطاع الخاص تدخل إلى البورصة، ولقد بلغت الأموال التي تم رفعها مقدار 1.4 مليار دينار، وقد اشترك في عملية جمع بطاقات الإكتتاب البنوك التالية:[2]

- القرض الشعبي الجزائري CPA، (مسؤول الفريق)؛
- بنك التنمية المحلية BDL ؛
- بنك الفلاحية والتنمية الريفية BADR ؛
- البنك الخارجي الجزائري BEA ؛
- البنك الوطني الجزائري BNA ؛
- صندوق الادخار والاحتياط CNEP BANQUE ؛
- سوسيتي جينيرال الجزائر SGA؛
- بي أن بي باريبا الجزائر BNP PARIBAS.

وكانت تجزئة العرض (التقسيم الأصلي للعرض) كما يلي:

- **القسم "أ" : تعني الأشخاص الطبيعيون من جنسية جزائرية:** 33.3% من العرض مخصصة لهذا القسم (600.000 سهم)، العدد الأدنى للاكتتاب 5 مع حد أقصى بـ 50.000سهم.
- **القسم "ب" : الاستثمارات المؤسساتية:** 28.5% من العرض مخصصة لهذا القسم (514.286 سهم)، عدد الأسهم الأدنى للاكتتاب هو 1.000 مع أقصى حد 250.000 سهم.
- **القسم "ج" : الأشخاص المعنويين من جنسية جزائرية:** 33.5% مخصصة لهذا القسم (604.511 سهم)، عدد الأسهم الأدنى للاكتتاب هو 1.000 مع أقصى حد 250.000 سهم.
- **القسم "د" : الوكلاء العاملون المعتمدون لشركة التأمين أليانس:** 2.4% مخصصة لهذا القسم (42.857 سهم)، عدد الأسهم الأدنى للاكتتاب هو 20 مع أقصى حد 1.400سهم.
- **القسم "هـ" : العمال الأجراء في شركة التأمين أليانس وفروعها:** 2.4% مخصصة لهذا القسم (42.857 سهم)، عدد الأسهم الأدنى للاكتتاب هو 20 مع أقصى حد 140سهم.

ولقد كان رأسمال هذه الشركة يبلغ قبل رفعه 800 مليون دج تم اكتتابها كليا وتحريرها من طرف المساهمين الآتي ذكرهم:

---

[1]- allianceassurances , notice d'information, Op cit , P:8.

[2] - لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، **تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010**، ص:28.

الجدول رقم (4-1): الفئات المساهمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية قبل دخولها بورصة الجزائر

الفئة المساهة أو الاسم واللقب	عدد الأسهم	النسبة المئوية
- خليفاتي حسان	2 000 000	%50
- خليفاتي رشيد	6 00 000	%15
- رحمون محمد	560 000	%14
- عيساتي محمد	400 000	%10
- عربات المغرب ش.ذ.أ	200 000	%5
- أورحمون عبد الكريم	160 000	%4
- إيترابا، شركة ذات المسؤولية المحدودة	60 000	%1.5
- إيجيترابا، شركة ذات المسؤولية المحدودة	20 000	%0.5
المجموع	**4 000 000**	**%100**
دج	800 000 000	

Source : alliance assurances , notice d'information, Op cit , P:22.

وتسعى شركة أليانس إلى تحقيق جملة من الأهداف، حيث اعتبر الرئيس المدير العام لشركة أليانس للتأمينات فتح رأس مال الشركة عن طريق البورصة عملية تاريخية بالنسبة للشركة والسوق المالية، كما أكد بأن هناك أهداف إستراتيجية ستتحقق من وراء العملية الأولى من نوعها في تاريخ السوق المالية الجزائرية، ومن بين الأهداف التي ذكرها:

- رفع رأسمال الشركة تطبيقا لشروط قانون التأمينات 2009؛
- توسيع قاعدة الشركة بمساهمين جدد عن طريق الإدخار العام؛
- اقتسام الثروة الناجمة عن العملية من خلال إعطاء فرصة جديدة للجزائريين لتوظيف أموالهم عن طريق وسائل جديدة للإدخار؛
- المساهمة في تفعيل بورصة الجزائر من قبل المتعاملين العموميين والخواص.

كما تسعى الشركة للوصول إلى الأهداف التالية:

- زيادة حصة الشركة في السوق؛
- ابتكار منتجات جديدة؛
- توظيف مهارات جديدة وتحسين نظام الحوافز وقياس الأداء؛

- زيادة التواصل مع المساهمين.

المطلب الثالث: مؤشرات فنية حول شركة أليانس للتأمينات

سنتطرق في هذا المطلب إلى بعض أو أهم المؤشرات لشركة أليانس، وهذا كما يلي:

❖ **تطور رقم أعمال الشركة والحصة في السوق:**

يمثل الجدول الموالي تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2008-2010 كما يلي:

الجدول رقم (4-2): تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2009-2013

السنة	2009	2010	2011	2012	الفصل الأول 2013
رقم الأعمال (مليار دج)	2,8	3,4	3,9	4,3	1,8

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على معطيات التقارير السنوية.

الجدول رقم (4-2): معلومات مالية لنشاط الشركة خلال الفترة 2009-2013

Informations Financières (DA)				
Exercice :	2012	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires :		3.903.520.915	3.423.089.369	2.851.860.992
Marge d'assurance :		1.018.713.879	1.198.664.531	1.225.223.615
Résultat d'exploitation :		1.536.713.658	947.592.887	528.650.593
Résultat net de l'exercice :		-364.615.009	198.009.910	312.888.457
Cash Flow :		196.380.772	299.396.509	350.928.006
Dividende par action :			20	231
Rendement Dividende / Action :			2,41%	-
Bénéfice Net par Action :			34	1.955

المصدر: تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها COSOB السنوي 2012 ،.

و قد حققت الشركة في السنة المالية 2011 إنتاج إجمالي يقدر بـ3.9 مليار دج، وهو ما يقابل زيادة قدرها حوالي 15% مقارنة بعام 2010، وهي بذلك تحتل المرتبة الثانية في القطاع الخاص، وفي المرتبة السابعة على مستوى قطاع التأمين، و بحصة سوقية تقدر 4.4%.

وفي سنة 2012 بلغ رقم الأعمال 4.3 مليار دينار حيث تحقق ما توقعت الشركة بشأن رقم أعمالها،.%.[1]

❖ **تطور نسبة الموارد البشرية:**

الجدول رقم (4-3): تطور نسبة الموارد البشرية خلال الفترة 2008-2011

[1] - alliance assurances , Rapport annuel 2010, P:12.

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
القوى العاملة	290	310	351	360	410

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على معطيات التقرير السنوي 2009 و2012.

في نهاية سنة 2009 وظفت شركة أليانس حوالي 310 موظف مقارنة بـ298 موظف سنة 2008، وترجع تلك الزيادة في تعداد القوى العاملة إلى التطور المحقق من زيادة حجم النشاط، وكذلك فقد تطور عدد الموظفين سنة 2011 ويقدر بـ 360 موظف ويرجع هذا التطور لوجود فروع الشركة في مختلف الولايات، حيث تعتبر الشركة من الشركات الفاعلة في الاقتصاد من خلال توفيرها لمناصب عمل والمساهمة في امتصاص البطالة.

❖ **بالنسبة للزبائن المشتركين بالشركة:**

ففي سنة 2010 سجلت الشركة ما يلي:

الجدول رقم (4-4): الزبائن المشتركين بالشركة لسنة 2010

Catégorie		Code Assure COUNT
Particulier	أفراد	153295
Institution	مؤسسة	505
Ambassade	سفارات	23
Agence de Voyage	وكالات النقل	265
Société	شركات	41122
Banque	وكالات بنكية	175

المصدر: شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

نلاحظ بأن هناك تنوع في زبائن الشركة والحاملين لوثائق التأمين من أفراد ومؤسسات وسفارات ووكالات نقل وشركات ووكالات بنكية، وهذا راجع للسياسات التجارية للشركة والتطور الذي عرفته الشبكة التجارية لها على كامل التراب الوطني ووفائها بالتزاماتها تجاه المؤمن لهم.

المبحث الثاني: واقع تسيير شركة أليانس للتأمينات في ظل حوكمة المؤسسات

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

المطلب الأول: تشخيص واقع إلتزام شركة أليانس بمبادئ حوكمة المؤسسات

فيما يأتي سنحاول رصد واقع إلتزام و تطبيق مبادئ الحوكمة بشركة أليانس للتأمينات الجزائرية، وهذا كما يلي:

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

وفي الجزائر يتم إدارة الشركات وفق قوانين وتشريعات تجعل ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق تشريعي يتوافق مع الأحكام القانونية، وشركة أليانس للتأمينات ليست بمعزل عن ذلك فهي تعمل في بيئة ونطاق تشريعي يمكنها من ممارسة وتطبيق حوكمة المؤسسات. و لعل إصدار ميثاق حوكمة المؤسسات في 2009 وضع القواعد و اللبنة الأساسية لذلك.

و قد 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 يعمل على رفع الشفافية وكفاءة السوق وخلق حوافز للمشاركين في الأسواق، على أن يكون متوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية، وأن يتسم بالشفافية وقابلية التنفيذ، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، وأن يكون لدى هذه الجهات النزاهة والسلطة والموارد للقيام بمهامها بكل موضوعية وشفافية وفي الوقت المناسب.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك

كما أوردنا سابقا بأن شركة أليانس للتأمينات الجزائرية تعمل في بيئة تشريعية وبالتالي فهي ملتزمة بالقواعد المنظمة لعمل الشركات المساهمة، فنجد أن هناك حقوق للمساهمين تضْمنها 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...إلخ.[1]

- حسب المادة 715 مقرر 42 من القانون التجاري الجزائري فانه:
  - للمساهم الحق في المشاركة في الجمعيات العامة؛
  - للمساهم الحق في انتخاب هيئات التسيير أو عزلها 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 الخمسة عشر يوما السابقة لانعقاد الجمعية العامة العادية على ما يلي:
  - جرد جدول حسابات النتائج والوثائق التلخيصية والحصيلة وقائمة القائمين بالإدارة وبمجلس الإدارة ومجلس الديرين 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:

- 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 23 من القانون التجاري الجزائري) بالمخالفات التشريعية أو خرق القانون الأساسي من قبل القائمون بالإدارة.

[1] - لمزيد من الاطلاع انظر المادة 678 من القانون التجاري الجزائري،2007، ص181.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

تهتم شركة أليانس كثيرا بأصحاب المصالح وهذا لكسب ثقتهم بالشركة وتوطيد العلاقة معهم، وهي تلتزم بالوفاء بكافة التزاماتها معهم.

ففي ظل القوانين والتشريعات تنشأ حقوق لأصحاب المصالح، كما قد تنشأ نتيجة اتفاقيات متبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح، وشركة أليانس للتأمينات تربطها عدة مصالح بأطراف خارجية، فحسب المادة 619 من القانون المدني الجزائري التأمين هو عبارة العقد بين المؤمن والمؤمن له، فيلتزم الأول بدفع القسط والثاني بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر، إذ يعتبر حملة وثائق التأمين من بين أهم الأطراف الأكثر 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 تتيح الفرصة لأصحاب المصالح بالحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.

ولتوضيح مدى التزام الشركة بهذا المبدأ نقدم عرض حول التغيرات في حجم التعويضات للسنوات 2008- 2009- 2010 كما يلي:

الجدول رقم (4-5): تطور حجم التعويضات خلال الفترة 2008-2010

الفرع/السنة	2008	2009	2010
- السيارات	365 936 959	718 885 450	967 736 671
- IARD *	23 680 476	53 577 861	71 406 806
- النقل	30 323 409	27 909 571	44056 603
- تأمين الأشخاص	6 005 324	15 032 677	25 302 287
المجموع	**425 946 168**	**815 405 559**	**1 108 502 367**

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على معطيات التقرير السنوي 2010.

وبغية الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، قامت الشركة بعقد دورات وإقامة تدريبات وتكوينات لفائدة الموظفين بالشركة في المجال المالي والمحاسبي وكذا التسييري والتسويقي، وهذا كما يلي:

- القيام بتكوين للموظفين للعمل وفق المعايير المحاسبية الدولية 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

* - IARD : التأمين على الحرائق والحوادث والأخطار المتنوعة.

إستراتيجية 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 بينها وبين مختلف الأطراف ذات الصلة بالشركة حيث تعمل على 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 الالكتروني للشركة: www.allianceassurances.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 مسئول (responsable) عن العلاقات مع المستثمرين:

- نظيم صخري : **الهاتف** – 48 48 34 21 213+؛

الإيميل – nsakhri@allianceassurances.com

أما المعلومات المفصح عنها من قبل شركة أليانس نذكر منها:

أولا – معلومات عامة : مثل

- اسم الشركة والشكل القانوني ولمحة تاريخية؛
- عرض مختصر لأهداف الشركة وتوقعاتها المستقبلية؛
- عرض معلومات عن العمال (العدد، النوع)؛
- وصف الخدمات الرئيسية؛
- عرض معلومات عن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ثانيا – معلومات عن الإدارة : مثل

- معلومات عن أعضاء مجلس إدارة الشركة (الأسماء، الوظائف، الخبرات)؛
- المكافآت بصفة عامة؛
- معلومات عن المديرين الأساسيين.

ثالثا – معلومات مالية: مثل

- عرض الميزانية؛
- عرض جدول حسابات النتائج (TCR)؛

- عرض جدول تدفقات الخزينة (TFT)؛
- الملاحق؛
- عرض تقرير محافظ الحسابات؛
- تقديم قوائم مالية دورية (نصف سنوية).

رابعا – معلومات عن الشركات الفرعية (الشعبات) Filliales.

خامسا – 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 مكافآت مجلس الإدارة ولا اللجان التابعة له حيث يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة بصفة عامة، وكذلك عدم إفصاحها عن الجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وكذلك أعضاء 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 مع ما تتطلبه معايير المحاسبة الدولية.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

إن المهام الأساسية التي يتكفل بها مجلس الإدارة محددة بواسطة القانون الأساسي للشركة، وتوضع بواسطة 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: الأطراف الرئيسية في عملية الحوكمة بشركة أليانس وآلياتها

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

الفرع الأول: الأطراف المرتبطة بالحوكمة:

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

أ- المساهمون:

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 لحماية حقوقهم.

ولقد كان رأسمال هذه الشركة يبلغ قبل رفعه 800 مليون دج تم اكتتابها كليا وتحريرها من طرف ثمانية مساهمين كما ذكرنا سابقا، وبعدما قررت الشركة الدخول للسوق المالية ورفع رأس مالها إلى 2.2 مليار دج، ومن بين خصائص عملية دخول بورصة الجزائر تتمثل في:[1]

- مبلغ الإصدار: 970 787 433 1 دج؛
- عدد الأسهم الجديدة موضوع الإصدار: 511 804 1؛
- صنف الأسهم: عادية؛
- الشكل: أسهم منزوعة الصفقة المادية ومقيدة في الحساب؛
- القيمة الاسمية: 200 دج؛
- سعر الإصدار: 830 دج؛

وكان التقسيم النهائي للعرض على المساهمون كالتالي:

الجدول رقم (4-6): الفئات المساهمة في شركة أليانس للتأمينات الجزائرية بعد دخولها بورصة الجزائر

الفئات المساهمة	عدد الأسهم	النسبة المئوية
- الأشخاص الطبيعيون ذوو الجنسية الجزائرية	1 338 346	%74.17
- المستثمرون من المؤسسات	181 625	%10.07
- الأشخاص المعنيون ذوو الجنسية الجزائرية	186 022	%10.31
- شركة المغرب للعربات ش ذ أ بعنوان السنة المالية	90 226	%5
- الوكلاء العاملون لشركة التأمين أليانس ش ذ أ	3 635	%0.2
- العمال الأجراء في شركة التأمين أليانس ش ذ أ	4 657	%0.26
المجموع	**1 804 511**	**%100**

المصدر: تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010 ،.

ب- مجلس الإدارة:

[1] - لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها، **تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010**،، ص:28.

وفقا للقانون الأساسي لشركة أليانس للتأمينات، و تماشيا مع ميثاق حوكمة المؤسسات، تدار الشركة من قبل مجلس إدارة يتألف على الأقل عن 3 أشخاص و 12 شخصا كحد أقصى، بينهم من 5 إلى 10 أشخاص يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة العادية للمساهمين ويتم تعيين أعضاء المجلس من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية لمدة أقصاها ست سنوات قابلة للتجديد، كما يجب على مجلس الإدارة تعيين من بين أعضائه رئيسا لمجلس الإدارة، يمثل الشركة في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، وهو مخول بالتصرف نيابة عن الشركة وممارسة سلطاتها ووظائفها المحددة بموجب القانون لاجتماعات المساهمين.[1]

في الاجتماع الأخير للجمعية العامة للمساهمين المنعقد في 21 جوان 2012 تمت المصادقة على عضوية عضوين جديدين ، يمثلان الأسهم التي طرحت للإدخار، و هما السيد: **سليم عثماني** و **قاسي عبد المجيد**، ليصبح بذلك مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات يتكون من 09 أعضاء يرأسهم الرئيس المدير العام –PDG– "**خليفاتي حسان**" والذين تتوفر فيهم جميع الشروط والمؤهلات لشغل هذه المناصب، تم تعيينهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 –7): أعضاء مجلس الإدارة لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية

الإسم واللقب	المنصب	السيرة الذاتية
حسان خليفاتي	رئيس مجلس الإدارة	– خريج المدرسة العليا للتجارة سنة 1993. – حامل شهادة DESS في البنوك سنة 1995 من المدرسة العليا. – حامل شهادة MBA في الإدارة سنة 2003 من المعهد الدولي للإدارة. – بدأ حياته المهنية بالقرض الشعبي الجزائري سنة 1996. – شغل نائب الرئيس مكلف بالتنمية للمجموعة والمدير العام للفرع SOVEMAC – منذ 2004 شغل منصب الرئيس المدير العام لشركة أليانس.
عبد الكريم بودرع	عضو	–
نسيم كرجوج	عضو	–
عبد الحكيم أورحمون	عضو	– حاصل على ليسانس العلوم القانونية والإدارية سنة 1984، وشهادة الماجستير في قانون الشركات سنة 1987 بجامعة الجزائر. – خريج كلية الحقوق بجامعة ستراسبورغ. – رئيس مصلحة الإدارة العامة EMCAG لولاية الجزائر. – من 1998 إلى 2007 شغل منصب الرئيس المدير العام لشركة SOGENS . – حاليا مدير وكالة لشركة أليانس للتأمينات.

[1]- alliance assurances , notice d'information, Op cit, P:85.

محمد عيساتي	عضو	– حاصل على شهادة الرياضيات من جامعة الجزائر، وبعدها مهندس في الهندسة الميكانيكية بجامعة بورتسموث ببريطانيا. – في سنة 1981 عمل مهندس في شركة سونطراك. – عمل مهندس أبحاث في شركة Crawley البريطانية لمدة سنة، وشركة John & Starley لمدة سنة.
محمد رحمون	عضو	– هو الشريك المؤسس لمجموعة رحمون التي تأسست سنة 1970 وتتألف من العديد من الشركات العاملة في مجال البناء Algematco وتجميع العربات المقطورة Famoval.
عبد الرحمان صالحي	عضو	–
سليم عثماني	عضو	
قاسي عبد الرحيم		

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على alliance assurances , notice d'information, Op cit, P:86

جـ– الإدارة:

كما أشرنا في الجانب النظري للدراسة بأن الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتتكون إدارة شركة أليانس من مجموعة من الإطارات الإداريين الرئيسيين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4– 8): الإطارات الإداريين الرئيسيين لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية

الإسم واللقب	المنصب	السيرة الذاتية
سكساف عمر	المدير العام النائب التقني	– خريج كلية الحقوق بجامعة الجزائر 1978. – شغل عدة مناصب بوزارة المالية وشركات التأمين. – شغل لعدة سنوات منصب نائب الرئيس التنفيذي لCAAR.
لعبيدي رابح	مدير المالية والمحاسبة	– حاصل على DESS في المالية. – حاصل على CED شهادة الحقوق والإقتصاد. – شغل عدة مناصب في شركات التأمين والبنوك.
مسلوب رابح	مدير الموارد البشرية	– حاصل على شهادة دراسات عليا في إدارة الموارد البشرية. – شغل كإطار الموارد البشرية في عدة شركات جزائرية منذ 2002، بما فيها شركة ألستوم الجزائر ش ذ أ في 2008.
سايج محمد	مدير التأمينات على	– ليسانس في القانون الخاص 1972.

	الأشخاص	– شغل عدة مناصب في شركات التأمين منذ 1971.
سليج عبد الحكيم	مدير التأمين على السيارات والأخطار البسيطة	– ليسانس في علم الإجتماع. – شغل مسؤول في عدة شركات التأمين1987 ومديرا لشركة إعادة التأمين SAA من 2003 إلى 2009.
بوتراب رياض	مدير التأمينات على النقل	– حاصل على شهادة في التمويل والتأمين من معهد التمويل والتنمية للمغرب العربي – تونس 2000. – رئيس قسم تأمين النقل في عدة شركات. – رئيس قسم تأمين النقل في شركة CAAR 2001-2005.
بلهوشات وداد زوجة مهدي	مدير إعادة التأمين	– خريجة معهد التمويل والتنمية للمغرب العربي – تونس1999 – إطار لشركات التأمين منذ 2000.

المصدر: من إعداد الطالبان بناءا على: alliance assurances , notice d'information, Op cit, P:87،

د- أصحاب المصالح

تتعدد أصحاب المصالح في شركة أليانس للتأمينات، وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة وتتكون من:

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

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

و فيما يلي تقييم لطرق إدارة و تسيير المؤسسة : و استعنا لذلك على النماذج المقترحة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية الصادر في 2009

أ- حقوق و واجبات المساهمين

الجمعية العامة و تسير المؤسسة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
هل تتم مناقشة رؤية و إستراتيجية المؤسسة خلال الجمعية العامة			✘
هل يتم عرض الأهداف المسطرة على الجمعية العامة في شكل مخطط مالي سنوي أو لعدة سنين.			✘
هل الصلاحيات القانونية للجمعية العامة محترمة بكل أشكالها (AGO / AGEX /AG MIXTE).			✘
~~تضم المؤسسة العائلية مجلس عائلي دون المساس بمصلحة المساهمين الغير منتمين للعائلة.~~			
يرتبط المساهمين بميثاق يضم الاتفاقيات التي لم يحددها مسبقا القانون الأساسي للمؤسسة.		✘	
تصل المعلومات الكاملة المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة الى المساهمين في الوقت المناسب.			✘
يتم توثيق نقاط جدول الأعمال مسبقا.			✘
يحق للمساهمين تسجيل نقاط في جدول الأعمال.			✘
يحق للمساهمين الاطلاع على المعلومات المتعلقة بحسابات الشركة ,تقارير مراجعي الحسابات والخبرات.			✘
يملك المساهمين الخيارات الإستراتيجية والمعلومات التي تؤثر على توزيع أرباح الأسهم.		✘	
يملك المساهمين الحق الفعلي في توزيع أرباح الأسهم(سياسة توزيع واضحة)		✘	
لا توجد إجراءات مكتوبة أو غير مكتوبة تحدد حقوق المساهمين الأقلية.		✘	
يتم إيصال قرارات الجمعية العامة إلى المساهمين في الآجال المتفق عليها			✘

ب-إدارة المؤسسة

إجراءات التسيير و مجلس الإدارة	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
لدى المؤسسة مجلس إدارة أو ما يوافقه (شركة ذات مسؤولية محدودة)...			✘
إن صلاحيات مجلس الإدارة محددة في القانون الأساسي أو في وثيقة موازية.			✘
إن المهام والمسؤوليات موزعة في المجلس.			
يتمتع مجلس الإدارة بصلاحيات مراقبة المديرية التنفيذية.			✘
إن عمل مجلس الإدارة محدد في وثيقة داخلية في شكل قانون أو إجراءات.		✘	
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمل المجلس.			✘
يعكس تشكيل مجلس الإدارة تشكيل الجمعية العامة.			✘
يمتثل تشكيل مجلس الإدارة على مبدأ الكفاءة.			✘
يتكون مجلس الإدارة أيضا من إداريين خارجيين.			✘
يستعين مجلس الإدارة أو الهيئة الموازية بالخبرة الخارجية الدقيقة(الإستشارة.)			✘
أجور الإداريين محددة بدقة وبصفة شفافة.		✘	
تتفرق أجور الإداريين عن الأجور المتعلقة بوظائفهم أو مهامهم الأخرى بصفتهم (.مساهمين و أو موظفين.)			✘
التعويضات التي يتقاضاها الإداريين مأطرة ومراقبة بوضوح حتى لا تعتبر أجر مشبوه.			

ت-المديرية التنفيذية

اللجنة المديرة / مجلس المديرية	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
إن وظائف المديرية محددة بوضوح داخل المؤسسة.			✗
إن مناصب المديرية محددة ومخصصة.			✗
يلتزم التعيين في مناصب المديرية بمعايير الكفاءة.			✗
تلجأ الشركة إلى توظيف مديرين خارج حلقة المساهمين والعائلة.			✗
إن صلاحيات الإدارة محددة ومصادق عليها من قبل المدرين.			
يتم ترسيم مديرية الشركة عن طريق مجلس /لجنة إدارة.			✗
إن عمل مجلس المديرة محدد عن طريق قانون أو إجراءات.			✗
تتبع أجور أعضاء المديرية معايير متفق عليها مسبقا.			
إن طرق عزل أعضاء المديرية محددة مسبقا.			
تلجأ المديرية إلى الخبرة الخارجية الدقيقة إستشارة.			✗
إن تسيير الشركة مرسم عن طريق إجراءات تمتثل للمعايير الدولية.			
إن العلاقات مع مجلس الإدارة مرسمة و مقننة.			

ث- العلاقة مع الأطراف الشريكة الخارجيين

طرق التسيير و العلاقة مع الأطراف الشريكة الخارجيين	إجراء ضعيف أو غير موجود	إجراء متوسط يتعين تحسينه	إجراء جيد مكتسب من قبل المؤسسة
تتبنى الشركة سياسة الشفافية المالية.			✘
تحرص الشركة على نشر المعلومات القانونية في الوقت المطلوب.			✘
تعلم الشركة في الوقت المناسب أصحاب المصلحة المشتركة بالمسائل التي تخصهم.			✘
تمتلك الشركة وسائل معلوماتية مناسبة (تصورها لمشاريعها ونتائجها واحتياجاتها) تستعملها مع أصحاب الأطراف الشريكة إضافة إلى الوثائق القانونية التي تستعملها مع: • البنك والشركاء الماليون ؛ • الزبائن ؛ • الممونين ؛		✘	
تمتثل الشركة للتشريع الاجتماعي وإلى القوانين المسيرة لعلاقات العمل.			✘
تتبنى الشركة سياسة موارد بشرية تضمن تطورها على المدى الطويل.			✘
تتبنى الشركة سياسة مواطنة وتتحمل مسؤولية بيئية وإجتماعية وأخلاقية		✘	

الفرع الثاني: آليات حوكمة المؤسسات

كما اشرنا في الجانب النظري يوجد العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل يتلائم وظروف المؤسسات وبيئة عملها، وسوف نتطرق لآليات الحوكمة 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 والمصداقية وبث روح الثقة للمتعاملين وأصحاب المصالح.

الشكل 4 : هيكل الحوكمة لشركة أليانس للتأمينات (من إعداد الطالبان)

أولا- مجلس الإدارة:

ولقد تطرقنا سابقا في هذا الفصل إلى تشكيلة مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية وكذا المهام المنوطة به، ومن أجل الإستفادة من المزايا التي تحققها حوكمة المؤسسات من شفافية ومصداقية لمختلف معاملات 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 d'audit)**: وسيتم توضيحها لاحقا –الآلية الثانية لحوكمة المؤسسات–
- **لجنة الأجور والمكافئات (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 الإستراتجية (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 عمليات التفقد والتفتيش والرقابة؛
- الإشراف على الأعمال التقنية، الإدارية، والمحاسبية للشركة.

ثالثا– المراجعة الداخلية

كما تطرقنا في الفصل السابق بأنه نتيجة تطور المراجعة الداخلية فقد أصبحت عاملاً أساسياً في دعم حوكمة المؤسسات، هذا من خلال التأكد من رسم الأهداف الإستراتيجية للوحدات الاقتصادية بطريقة تحقق مصالح جميع الأطراف وبأساليب نزيهة، ومن هنا أولت[3] شركة أليانس للتأمينات الجزائرية اهتماما خاصا لوظيفة المراجعة باعتبارها أحد أدوات التسيير وهي مسؤولة عن مراجعة وتقيم أنشطة الشركة، حيث تهدف المراجعة الداخلية إلى ضمان موثوقية نظام الرقابة الداخلية، وهكذا في مجال التحقيق

[1]- alliance assurances , notice d'information, Op cit, P:96.

[2] - لعبيدي رابح، رئيس مصلحة المحاسبة والمالية، شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

[3]- alliance assurances , notice d'information, Op cit, P:96.

واختصاص الإدارة فإن مراجعة الحسابات تغطي المديريات 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 "CHARTE DE L'AUDIT INTERNE" المراجعة الداخلية للحسابات سنة 2012، حيث يهدف إلى تحديد وظيفة المراجعة الداخلية في الشركة، ومسؤوليتها، وأساليب التدخل والمبادئ التي تحكم العلاقات بين مراجعي الحسابات والشركة، وهو يحدد أيضا الصفات المهنية والأخلاقية المطلوبة لمراجعي الحسابات بما.

وتعتمد الشركة بصفة رئيسية على هذه الآلية من خلال جعل هذا القسم تحت المسؤولية المباشرة للرئيس المدير العام كوسيلة للرقابة على أداء مختلف الأطراف العاملة في الشركة، ومن بين أهم مهامها ما يلي:[1]

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

رابعا- المراجعة الخارجية

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

- أجرت الشركة مراجعة حساباتها من قبل مكتب مراجع الحسابات الخارجي الحاج علي وذلك للفترة 2007-2009.
- السيد مقلاتي إنشاء لله خبير محاسبي ومراجع الحسابات، قاريدي 1، حي 216 سكن، العمارة 4، ولقد عين لمدة ثلاثة سنوات 2010-2013.
- يتعين على الجمعية العامة التي ستنعقد في 27 جوان 2013 تعيين محافظ حسابات جديد لمدة 3 سنوات جديدة

ويتعين على المحافظ ان يتميز بالاستقلالية كما أنّه يلتزم بقواعد السلوك الأخلاقي عند قيامه بالمهام المنوطة به و المحددة حسب نظام المحاسبة المالية حيث نصت المادة 23 من القانون 10-01 المؤرخ في 07/29/ 2010 والمتعلقة بمهام ومحافظ الحسابات، حيث يضطلع محافظ الحسابات بالمهام

[1] - CHARTE DE L'AUDIT INTERNE, Alliance assurances, 2012, P:03.

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 المبينة في تقرير التسيير الذي يقدمه المسيرون للمساهمين أو الشركاء؛
- إبداء الرأي في شكل تقرير خاص حول إجراءات الرقابة الداخلية المصادق عليها من مجلس الإدارة أو مجلس المديرين؛
- تقدير شروط إبرام الاتفاقيات بين الشركة والمؤسسات أو الهيئات التابعة؛
- إعلام المسيرين 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.

المطلب الثالث: تقييم مدى التزام شركة أليانس للتأمينات لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD لحوكمة المؤسسات

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 لابد من وضع مبادئ للحوكمة خاصة بهذا القطاع وذلك من أجل تجسيد الإدارة الكفؤة والرشيدة لشركات التأمين التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إقامة نظام مالي سليم؛
- تكريس وظيفة التأمين الحمائية و الوقائية؛
- حماية مستهلك التأمين؛
- إستخدام 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 نقاط الضعف حتى يتم تداركها وبالتالي تحقيق أهداف التأمين وتحقيق أهداف حوكمة المؤسسات.

ولهذا الغرض قمنا بإجراء مقابلة بالأطراف المعنية على مستوى شركة أليانس، حيث اطلعنا على مدى التزام الشركة لمبادئ الحوكمة، وأعددنا جدول لتقييم مدى الالتزام وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4-9): جدول تقييم مدى التزام شركة أليانس لمبادئ حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD

مبادئ حوكمة المؤسسات	البنود	شركة أليانس للتأمينات الجزائرية		
		موجود	جزئيا موجود	غير موجود
– المبدأ الأول: ضمان وجود أسس من أجل إطار فعال لحوكمة المؤسسات	– المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة تتماشى وأحكام القانون، وتتصف بالشفافية وموضع التنفيذ.	*		
	– يتم توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي يخدم المصلحة العامة.	*		
	– لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية السلطة والموارد للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، وأن تكون أحكامها قي الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بشكل تام.	*		
– المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملاك	– إيجاد طرق آمنة لتسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم.	*		
	– الحصول على معلومات هامة تخص الشركة بصفة منتظمة.			*
	– الحصول على معلومات هامة تخص الشركة في الوقت المناسب.			*
	– انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وطرح الأسئلة عليهم فيما يتعلق بالتدقيق الخارجي.	*		
	– المشاركة في أرباح الشركة.	*		
	– المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.	*		
	– للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات المتعلقة بالتغييرات الأساسية في الشركة مثل: التعديل في النظام الأساسي للشركة أو إصدار أسهم جديدة أو أية عمليات استثنائية والتي قد ينتج عنها بيع الشركة.			*
– المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين	– معاملة المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.	*		
	– منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.			*
	– حماية أقلية المساهمين من أية أعمال تنتج عن سوء استعمال السلطة أو الحق من قبل المساهمين المسيطرين، أو أي أعمال لصالحهم.	*		
– المبدأ الرابع: دور أصحاب	– احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون.	*		
	– إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض فاعل في حالة انتهاك	*		

المصالح في حوكمة المؤسسات	حقوقهم.			
	– لأصحاب المصالح الحرية في الحصول على معلومات ملائمة وذات علاقة وكافية ومنتظمة.	*		
	– لأصحاب المصالح القدرة على الاتصال بمجلس الإدارة لإعلامهم بالممارسات الغير قانونية.	*		
– المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية	– الإفصاح عن النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة.	*		
	– الإفصاح عن المساهمين الرئيسيين وحقوق التصويت.	*		
	– الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومؤهلاتهم وعملية اختيارهم.			*
	– الإفصاح عن المخاطر المتوقع حدوثها.		*	
	– إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقا لمعايير محاسبية ومالية عالية الجودة.	*		
	– القيام بالمراجعة السنوية من قبل مراجع حسابات قانوني مستقل وكفء ومؤهل لأجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بعدالة المركز المالي وأداء الشركة.	*		
	– مسؤولية المدقق الخارجي أمام المساهمين والشركة عند قيامهم بعملية المراجعة كما يتعرضون للمسائلة.	*		
	– توفير قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.	*		
– المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة	– على مجلس الإدارة معاملة المساهمين بعدالة لكل فئة.	*		
	– على مجلس الإدارة رعاية مصالح أصحاب المصالح.	*		
	– على مجلس الإدارة مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة والخطط الرئيسية للعمل ومراقبة الأداء والتنفيذ، ومراقبة عمليات الامتلاك والتخلص من الأصول.	*		
	– ضمان وتأكيد مصداقية حسابات الشركة ونظام الإبلاغ المالي، بما في ذلك المراجعة المستقلة، وأن هناك نظم فعالة للرقابة.	*		
	– مراقبة عمليات الإفصاح والاتصالات.		*	
	– عند تشكيل لجان مجلس الإدارة يجب تعريف تفويضهم وتكليفهم وتركيبتهم وعملهم والإفصاح عن ذلك من قبل مجلس الإدارة.		*	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مبادئ الحوكمة وبنودها لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن شركة أليانس للتأمينات الجزائرية تعتبر إلى حد ما ملتزمة بمبادئ الحوكمة وهذا لإضفاء المصداقية والشفافية لدى كافة الأطراف المتعاملة مع الشركة ورعاية مصالحهم وهذا من خلال الالتزام بقواعد الحوكمة التي تقوم بأخلقة أعمال الشركة، حيث يتضح بأنه فيما

يخص المبدأين الأول والرابع هناك التزام 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 مثلا الحصول على المعلومات التي تخص الشركة بانتظام وفي الوقت المناسب من قبل المساهمين غير محقق، وكذلك بالنسبة للمبدأ الثالث نجد الشركة 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 بالمهام المنوطة به والمتوافقة مع مبادئ الحوكمة إلا أن المجلس لا يفصح عن الجان التي يقوم بتشكيلها وتوضيح مهامهم وتركيبة أعضائها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تعرفنا على الشركة محل الدراسة "أليانس للتأمينات" ، و تطرقنا إلى واقع الشركة في ظل حوكمة المؤسسات، حيث تبين بأن:

– شركة أليانس تسعى إلى التطبيق والالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وهذا لإضفاء المصداقية والشفافية لدى الأطراف ذات العلاقة مع الشركة ورعاية مصالحهم؛

– نتيجة التزام شركة أليانس بمبادئ الحوكمة كان هناك أثر على مصداقية نشاط الشركة والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المهتمة بها؛

– أن 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.

ولهذا تعتبر شركة أليانس للتأمينات الجزائرية شركة رائدة في قطاع التأمين بالجزائر وهذا لعدة أسباب:

- ❖ أول شركة خاصة تدخل بورصة الجزائر ؛
- ❖ أن شركة أليانس شركة تفصح عن قوائمها المالية وتصدر تقارير سنوية ونصف سنوية لكافة الأطراف المهتمة بها؛
- ❖ أن الشركة ومنذ نشأتها تحقق نتائج إيجابية، تزداد الحصة السوقية للشركة من سنة لأخرى؛
- ❖ نوعية المنتجات التأمينية المقدمة والمبتكرة.
- ❖ الشركة تعطي أهمية للتنمية المستدامة و هي واعية بمسؤوليتها تجاه المجتمع

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

الخاتمة :

تعد الحوكمة من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي , حيث أصبح هذا المفهوم ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة بين المنشأة و أصحاب المصالح وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للشركات المساهمة وأيضا المجتمع بشكل عام. وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلال يتم التوجيه والرقابة على أنشطة الشركات المساهمة , ودعم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات , وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة , وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص , وأصحاب المصالح الأخرى بشكل عام, ويمثل التسيير و الإدارة نقلة كبيرة تعطي للجهة المخولة هامشا لتسطير الؤية المستقبلية للمنظمة و تحقيق رسالتها, وقد بادرت العديد من الدول وخاصة النامية منها بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأيضا بنماذج الحوكمة المختلفة التي أرسلها المنظور الدولي والتي عكست مدخلا للجهود الدولية في مجال حوكمة المؤسسات ,

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

الفرضية الاولى: حوكمة المؤسسات هي نظام للقيادة و آلية للرقابة و الشفافية حيث أسفرت نتائج الفصل الأول عما يلي :

- الحوكمة تعني النظام الذي يدار من خلالها العلاقات التي تحكم المؤسسة بالأطراف الأساسية ذات الصلة بها مما يؤدي الى تحسين الأداء،
- أكدت OCDE على أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يزيد من جذب الاستثمارات و يحسن من أداء المؤسسات ويجنبها شبح التعثر من خلال إتخاذ القرارات السليمة.

تعد الفرضية الأولى صحيحة وهذا لأن الحوكمة هي النظام الذي من خلاله تدار الشركات وتراقب.

الفرضية الثانية: تقوم حوكمة المنظمات على تحديد السلطات، الكفاءة في إسناد المسؤولية و على اليقظة.

حيث كانت نتائج هذه الفرضية كما يلي:

- أن المؤسسات عبر مختلف مستويات السلطة بها تكرس مبدء الكفاءة و الفاعلية
- مجلس الادارة يضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن الأصول التي قامو بتوفيرها يجري استخدامها بكفاءة.

- هناك آليات لحوكمة المؤسسات لتحسين أدائهاو ضمان فاعلية المسييرين و عموم العاملين تتمثل في الرقابة– الافصاح والشفافية

الفرضية الثالثة : رغم حداثة نشأتها تسعى شركة "أليانس للتأمينات" إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بفاعلية حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- وجود و تكريس مبدأ فصل الملكية عن الإدارة.
- وجود قنوات تواصل بين المسيرين و المساهمين .
- شركة "أليانس للتأمينات" ملتزمة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
- صلاحيات ومسؤليات مجلس الإدارة موضحة في القانون الأساسي للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بحوكمة المؤسسات ، فقد خلصت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها كما يلي:

❖ تطبيق حوكمة المؤسسات يحقق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات بشكل عام وبشكل خاص مشاكل التسيير و الإدارة من خلال الآليات التي تضمن الثقة، المصداقية و الشفافية.

❖ تساهم حوكمة المؤسسات في تحديد دور مختلف مستويات السلطة في المؤسسة و العلاقة بينهامن خلال آلياتها وأهمها المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة والمراجعة الخارجية ومجلس الإدارة، والتي تعمل على:

➢ المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين

➢ دور المراجعة الداخلية في التأكد من فعالية الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من أجل إدارة المخاطر بالمؤسسة؛

➢ دور لجان المراجعة الحيوي في ضمان جودة التقارير المالية والمعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به من إشراف على عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة على عملية المراجعة؛

كما توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- نتيجة التزام شركة أليانس بمبادئ الحوكمة كان هناك أثر على مصداقية نشاط الشركة والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المهتمة بها.
- شركة أليانس تسعى إلى التطبيق والالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وهذا لإضفاء المصداقية والشفافية لدى الأطراف ذات العلاقة مع الشركة ورعاية مصالحهم.
- أن على الشركة ان تبدل جهدا أكبر في الإفصاح على تركيبة و دور اللجان
- أن دور البورصة لا يرقى إلى الطموحات بل يعيق النمو

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 على المعلومات المحاسبية، نقدم جملة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة إلزام مجالس إدارة المؤسسات إنشاء لجان المراجعة، والعمل على تفعيل الدور المنوط بها لما لها من دور في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية؛
- إدراج حوكمة المؤسسات ضمن المناهج الدراسية في الجامعات الجزائرية لتكوين لضمان مساهمة الخرجين الفاعلة في تطبيقه في المؤسسات الجزائرية مستقبلاً؛

و بناءا على ما تواجهه شركة أليانس للتأمينات من عوائق، يجب العمل على تفعيل وتنشيط سوق الأوراق المالية الجزائرية، وهذا من خلال:

- توفير مناخ استثماري مناسب بوضع أطر و قوانين تحفز و تحمي المستثمرين ؛
- توجيه القدرات التمويلية في بناء مؤسسات منتجة .
- العمل على إيجاد بنوك ومؤسسات مالية جيدة ومتطورة تتناسب والمعاملات المالية الحديثة.
- تفعيل دور بورصة الجزائر

أفاق الدراسة:

إن البحث في موضوع حوكمة المؤسسات Crporate Governance، لزال واسعا , إذ تبقى الكثير من النقاط والإشكاليات التي تصلح أن تكون محل بحث و دراسة منها :

– حوكمة المؤسسات و أثرها في الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1. طارق عبد العال حمادة" حوكمة الشركات المفاهيم – المبادئ – التجارب" الطبعة الأولى، الدار الجامعية , مصر2005 ,
2. عدنان بن حيدر بن درويش", حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ," اتحاد المصارف العربية,2007.
3. عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي " , الحوكمة المؤسسية –المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة–"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع, القاهرة2008 ,
4. عبد الرحيم يوسف " إدارة الأعمال التجارية الصغيرة" الطبعة الأولى, دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان2009 ,
5. مروة احمد, نسيم برهم", الريادة وإدارة المشروعات" الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات , 2007
6. محمد مصطفى سليمان ", دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري" دراسة
7. .مقارنة,الدار الجامعية , الإسكندرية2009 ,
8. محمد عبده حافظ " حوكمة القوى العاملة" الطبعة الأولى , دار الفجر للنشر والتوزيع, الإسكندرية , 2011

المذكرات والأطروحات

1. أبو العطا نرمين، **حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال في مصر**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2006 .
2. بن عيسى ريم، **تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء**، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
3. بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسن الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

4. حسن إبراهيم صالح، **إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، رسالة دكتوراه، 2007.

5. عبد الله علي أحمد القرشي، **دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وتأثيرها على الأداء المصرفي**، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2010 .

6. عبدي نعيمة، **دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات**، دراسة حالة الجزائر، ورقلة، الجزائر،2009.

7. مصطفى قطب جاب الله نصر، **تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.

8. هادي مسعود معروف، **دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية**، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2010.

9. زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

البحوث والمقالات

1. بن ثابت علال, بن جاب الله محمد ", الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية " ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة عمار ثليجي الأغواط2003 ,

2. بابا عبد القادر ", مقومات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعوقا\ﷺ في الجزائر" ورقة بحثية في الملتقى الدولي, متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي ,كلية العلوم الاقتصادية , .جامعة الشلف 17 . و 18 أفريل2006

3. سحنون سمير " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها " ورقة بحثية في الملتقى الدولي ,متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ,كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الشلف . يومي 17 .و 18 أفريل2006

4. فداوي أمينة, هوام جمعة", حوكمة المؤسسات ومتطلبات حماية البيئة" مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ,جامعة ورقلة 22 .نوفمبر , – 2011 يومي23

2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alliance assurances , Rapport annuel 2011.
2. alliance assurances , Rapport annuel 2010.
3. CARLOS SANTIOS, **Good Governance and Aid Effectiveness**, the world bank and conditionality, the Georgetown public policy review, volume 7 Number 1 fall 2001, pp.1-22.
4. Gérard Charreaux, **Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance**, Décembre 2000.
5. Guide de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises tunisiennes, Institut ARABE des chefs D'entreprises en collaboration avec center for international private entreprises ,2008.
6. OECD principles of corporate covernance, paris ,France ,2004.
7. Robert M .Trueblood, **objectives of financial reporting**, statement of financial accounting cencepts number one. http://www.wku.edu/~jack.hall/sfac1.html .
8. Wajdi ben rejeb, **gouvernance et performance dans les établissement des sois en Tunisie**, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études Approfondies en Management , faculté des science économiques et de gestion de Tunis.2003.

3- المواقع الإلكترونية:

- www.**allianceassurances**.com.dz
- www.cipe.org
- www.nacdoline.org
- www.encycogov.com
- http://www.algeriacorporategovernance.org
- http://www.iasplus.com/standard/ifrs09.htm.
- http://www.iasplus.com/standard/standard.htm

قائمة المراجع

الفهرس

الإهداء I

شكر و تقدير III

الملخص IV

فهرس المحتويات.....V

قائمة الجداول VI

قائمة الأشكال VII

قائمة الاختصارات VIII

قائمة الملاحق VIII

المقدمة ..... أ – و

الفصل الأول

مدخل الى حوكمة المؤسسات

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات .....,..... 03

مطلب 1: نشأة و تطور حوكمة المؤسسات..... 03

مطلب 2: مفهوم حوكمة المؤسسات 06

فرع 1 : لغويا 06

فرع 2 : اصطلاحا 07

فرع 3 : فلسفة حوكمة المؤسسات 08

مطلب 3: أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات..... 10

فرع 1 : الأهمية..... 10

فرع 2 : الأهداف 13

فرع 3 : مقومات حوكمة المؤسسات..... 16

المبحث الثاني : مبادئ حوكمة المؤسسات (Corporate Governance Principals) 18

المطلب 1: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية 18

المطلب 2: مرتكزات مبادئ حوكمة المؤسسات 21

المطلب 3: نظام حوكمة المؤسسات 22

المطلب 4: خصائص حوكمة المؤسسات..... 24

المطلب 5: المسؤولية الإجتماعية **RSE** 25
المبحث الثالث : هيكل و إطار تطبيق الحوكمة 31
المطلب 1: ابعاد حوكمة المؤسسات 31
المطلب 2: المحددات الأساسية 32
المطلب 3: الأطراف المعنية 33
المطلب 4: اطار حوكمة المؤسسات..... 35
المطلب 5: مراحل تطبيق حوكمة المرسسات 36
خلاصة 38

الفصل الثاني
واقع تطبيق حوكمة المؤسسات
دراسة حالة

تمهيد 40
المبحث الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة محل الدراسة..... 41
المطلب 1: التعريف بشركة أليانس للتأمينات..... 41
المطلب 2: دخول شركة أليانس بورصة الجزائر و أهم المساهمين 45
المبحث الثاني: واقع تسير الشركة في ظل حوكمة المؤسسات 50
المطلب 1: تشخيص واقع إلتزام شركة أليانس بحوكة المؤسسات..... 50
المطلب 2: الأطراف الرئيسية في عملية الحوكمة بشركة أليانس و آلياتها..... 54
فرع 1 : الأطراف المرتبطة بحوكمة المؤسسات..... 54
فرع 2 : آليات حوكمة المؤسسات..... 63
المطلب 2: تقييم مدى إلتزام شركة أليانس للتأمينات بمبادئ OECD لحوكمة المؤسسات... 66

خلاصة 70

الخاتمة 71
قائمة المراجع 75
الملاحق 79
الفهرس 81

COMMUNIQUE DE PRESSE

Cheraga - 02 juin 2013

Alliance Assurances confirme son engagement dans le sport en signant, le 01 juin, un partenariat officiel et exclusif avec le Comité Olympique Algérien jusqu'à 2017.

Alliance Assurances est désormais l'assureur officiel et exclusif du Comité Olympique Algérien pendant toute la durée du mandat olympique 2013-2017. Alliance Assurances accompagnera chaque année le Comité dans de nombreuses manifestations sportives nationales et internationales, notamment pour les Jeux Méditerranéens, Jeux Olympiques de Rio- Brésil en 2016.

Cet accord complète les engagements de la marque dans l'Univers du sport et renforce l'image d'Alliance Assurances, dont l'esprit de compétitivité est inscrit dans son mode opérationnelle. Le partenariat avec la Comité Olympique Algérien pendant le mandat Olympique est également l'occasion pour Alliance Assurances de marquer son ambition de « devenir l'assureur préféré des algériens » en partageant avec le Comité, les sportifs et le grand public l'émotion et la passion de grands évènements de sports.

La Compagnie annoncera des partenariats dans d'autres domaines prochainement.

ALLIANCE ASSURANCES en bref

Alliance Assurances s'engage chaque jour auprès de plus de 380 000 clients particuliers et entreprises dans 40 wilayas. Entant que première société privée cotée à la Bourse d'Alger, la compagnie a adopté des standards internationaux, un plan stratégique mettant notamment ses clients concrètement au cœur de ses préoccupations par toujours plus de proximité, de qualité de conseils, d'offre et d'indemnisation.

Acteur privé majeur de l'Assurance en Algérie, Alliance Assurances ambitionne de devenir l'assureur préféré des Algériens et se distingue par son dynamisme commercial.

L'offre de produits et de services de la Compagnie est adaptée à chaque client, en assurances de dommages aux biens et de Responsabilité (civile et professionnelle) auxquelles nous avons associé le service d'assistance le plus performant. Alliance Assurances distribue également les assurances de Personnes via des partenaires.

Contact presse : claouas@allianceassurances.com.dz

ALLIANCE ASSURANCES Direction Générale Tél : 021 34 13 10 Fax : 021 34 12 25 Centre Commercial EL QODS

Alliance Assurances s.p.a au Capital de 2.205.714.180,00 DA
Centre Commercial et des Affaires « El Qods » Porte 14, 3ème étage Chéraga- Alger

AVIS DE CONVOCATION EN ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ANNUELLE DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires d'Alliance Assurances sont priés d'assister à son Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra le 27 juin 2013 à 09 heures à la salle « Plénière » de l'hôtel El Riadh-Sidi Fredj- Alger, en vue de statuer et délibérer sur l'ordre du jour suivant :

Rapport de gestion du Conseil d'Administration ;
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 Décembre 2012;

Première Résolution : Adoption des comptes sociaux de l'exercice 2012;
Deuxième Résolution : Affectation du résultat de l'exercice 2012 ;
Troisième Résolution : Jetons de présence;
Quatrième Résolution : Règlement note d'honoraires des Commissaires aux Comptes;
Cinquième Résolution : Désignation d'un nouveau Commissaire aux comptes;
Sixième Résolution : Clôture du contrat de liquidité ;
Septième Résolution : Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

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 un délai de dix jours à compter de la date de publication de l'avis de convocation.

Pour assister personnellement à l'Assemblée Générale Ordinaire, vous voudrez bien confirmer votre présence en remplissant le formulaire en ligne disponible sur le site internet www.allianceassurances.com.dz . Ledit formulaire devra impérativement nous parvenir avant le 20 Juin 2013; le cachet de la poste faisant foi.
La participation à l'Assemble Générale Ordinaire ne sera permise, qu'aux actionnaires inscrits, à la date du 11 Juin 2013.

Si vous ne pouviez assister vous-même à cette assemblée, vous avez la possibilité de vous y faire représenter par une autre personne munie d'un bon pour pouvoir légalisé.
En tant que personne physique, vous devrez établir votre qualité d'actionnaire en vous munissant de votre relevé de compte titre et d'une pièce d'identité et éventuellement du bon pour pouvoir; les représentants de personnes morales devront en sus se munir d'un mandat légalisé portant habilitation.

Le Conseil d'Administration

NB : Les documents destinés aux Actionnaires et relatifs à la tenue de l'Assemblée Générale du 27/06/2013 sont consultables sur le site internet : **www.allianceassurances.com.dz**

ALLIANCE ASSURANCES

MATRICULE FISCAL : 000 516 097 144 217

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

ACTIF

DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou négatif		0.00	0.00	0.00	
- Immobilisations incorporelles	A 1	40 422 983.84	19 328 219.62	21 094 764.22	26 777 148.96
Immobilisations corporelles				0.00	
- Terrains	A 2	78 943 100.00	0.00	78 943 100.00	78 943 100.00
- Batiments	A 3	685 319 708.86	37 436 510.26	647 883 198.60	482 487 179.11
- Autres immobilisations corporelles	A 4	411 378 801.37	184 636 162.36	226 742 639.01	238 058 918.25
- Immobilisations en cours	A 5	69 557 942.25	0.00	69 557 942.25	196 353 228.73
Immobilisations financières					
- Titres mis en equivalence					0.00
- Autres participations et créances rattachées	A 6	52 941 788.48		52 941 788.48	52 941 788.48
- Autres titres immobilisés	A 7	1 053 000 000.00		1 053 000 000.00	1 476 307 487.00
- Prets et autres actifs financiers non courants	A 8	11 598 604.71		11 598 604.71	11 405 384.23
- Impots différés actif	A 9	0.00		0.00	137 965 831.00
- Autres charges et produits différés	A 10	67 626 714.64	0.00	67 626 714.64	101 440 071.97
- Fonds ou valeur déposés chez les cédants		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		**2 470 789 644.15**	**241 400 892.24**	**2 229 388 751.91**	**2 802 680 137.73**
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurances					
- Part de la coassurance cédée		0.00	0.00	0.00	
- Part de la réassurance cédée	A 11	464 926 388.82	0.00	464 926 388.82	471 315 301.82
Créances et emploi assimilés				0.00	
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	21 884 910.85	0.00	21 884 910.85	116 503 533.81
- Assurés,intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 464 631 196.00	517 089 922.33	1 947 541 273.67	1 756 702 283.19
				0.00	
- Autres débiteurs	A 14	210 192 483.72	0.00	210 192 483.72	444 281 864.84
- Impots et assimilés	A 15	24 875 282.91	0.00	24 875 282.91	40 294 057.51
- Autres créances et emplois assimilés		0.00	0.00	0.00	
Disponibilités et assimilés					
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	1 373 972 237.64		1 373 972 237.64	523 235 061.26
- Trésorerie	A 17	281 926 571.31		281 926 571.31	475 424 629.53
TOTAL ACTIF COURANT		**4 842 409 071.25**	**517 089 922.33**	**4 325 319 148.92**	**3 827 756 731.95**
TOTAL GENERAL ACTIF		**7 313 198 715.40**	**758 490 814.57**	**6 554 707 900.83**	**6 630 436 869.68**

PASSIF

DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
CAPITAUX PROPRES			
- Capital émis	P 1	2 205 714 180.00	2 205 714 180.00
- Capital non appelé		0.00	0.00
- Primes et reserves (Reserves consolidées 1)	P 2	92 134 837.14	92 134 837.14
- Ecart de réevaluation		0.00	0.00
- Ecart d'équivalence 1		0.00	0.00
- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	232 934 936.67	-364 615 008.67
- Autres capitaux propres -Report à nouveau	P 4	-329 399 149.66	35 215 859.01
Part de la société consolidante 1			
Part des minoritaires 1			
TOTAL I		**2 201 384 804.15**	**1 968 449 867.48**
PASSIF NON COURANT			
- Emprunts et dettes financières	P 5	86 656 355.79	115 073 441.55
- Impots (différés et provisionnés)		0.00	378 929.28
- Autres dettes non courants		0.00	0.00
- Provisions réglementées	P 6	185 255 601.43	206 347 668.79
- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 7	2 042 612.00	0.00
- Fonds ou valeurs recus des reassureurs	P 8	564 892 876.40	676 168 628.20
TOTAL II PASSIF COURANT		**838 847 445.62**	**997 968 667.82**
PASSIF COURANT			
Provisions techniques d'assurances			
- Opérations directes	P 9	2 532 719 976.66	2 741 289 275.33
- Acceptations		0.00	0.00
Dettes et ressources rattachées			
- Cessionnaires,cédants et comptes rattachés	P 10	113 158 336.47	73 432 211.84
- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	203 964 322.23	177 203 127.22
Impots	P 12	430 375 485.04	317 911 001.83
Autres dettes	P 13	243 920 269.40	357 495 344.27
Trésorerie passif	P 14	-9 662 738.73	-3 312 626.10
TOTAL III PASSIF COURANT		**3 514 475 651.06**	**3 664 018 334.38**
TOTAL GENERAL PASSIF		**6 554 707 900.83**	**6 630 436 869.68**

FORMULAIRE DE PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DE LA SOCIÉTÉ ALLIANCE ASSURANCES SPA

Bénéficiaire

A renseigner en caractère capital

Nom : ---/---
Prénom : ---/---
Date de naissance : -----/-----/------
N° CIN/PC : --- Délivré(e) le : ---------------------------------
Adresse : ---
Wilaya : ---

Agissant pour le compte : Propre ☐ Mandataire ☐ Conjoint ☐ Enfant ☐

A renseigner en caractère capital

Nom ou Raison sociale : ---/----
N° RC : ---
Début d'activité : -----/-----/-------
Adresse : ---
Wilaya : ---

Nombre d'actions détenues :

En lettres : ....
En chiffres : ....

Le retour du présent formulaire à l'adresse sus mentionnée avant le 20 juin 2013 tient lieu de confirmation de participation à l'Assemblée Générale Ordinaire de la société Alliance Assurances SPA qui se déroulera le 27 juin 2013, à 9h00 au sein de la salle Plénière de l'hôtel El-Riadh –Sidi Fredj -Alger

MEGUELLATI Encha Ellah
Expert comptable DPLE
Commissaire aux Comptes
Tour EPLF Garidi
Cité des 216 logements Apt n° 04
BP-22 - KOUBA - ALGER
Tel : 021-28-11-75
Fax : 021-28-80-03
e-mail : meguellati @ wissal.dz

GASMI Abdelhamid
Audit & Consulting
Commissaire aux comptes
Centre d'Affaires le Thifinagh
8, Rue Said Guendouze -
Sidi M'hamed ALGER
Tél & Fax : 021 29 40.21
G.S.M. 061.50.74.78

Alger, le 23 Mai 2013

Messieurs les Membres de l'Assemblée

Générale Ordinaire de la Spa ALLIANCE ASSURANCES

Objet : Rapport général et opinion sur les comptes de la Compagnie clos le 31 Décembre 2012.

Réf : Article 715 bis-4 du Code de Commerce,
Loi 10-01 du 29 Juin 2010 relative à la profession d'expert comptable, commissaire aux comptes et comptable agréé.
Ordonnance n° 95-07 du 23 chaabane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances et ses textes d'application
Avis 89 du 10 Mars 2011 du Conseil National de la Comptabilité

Messieurs,

Nous avons examiné les Etats Financiers de la société ALLIANCE ASSURANCES Spa, tel qu'établis le 31 Décembre 2012, selon la forme des documents de synthèse prévus par le système comptable financier.

Les comptes arrêtés le 31 Décembre 2012 font ressortir un total Net Actif et Passif de 6.554.707.900,83 DA et un résultat bénéficiaire de 232.934.936,07DA.

Notre mission a été effectuée conformément aux normes d'audit généralement admises 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 clos le 31 Décembre 2012 tels qu'arrêtés par son Conseil d'Administration ainsi que la situation du patrimoine de la Société.

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

Les Commissaires aux Comptes

E. MEGUELLATI

MEGUELLATI Ene-Cha Ellah
Expert Comptable - Diplômé d'Etat
Commissaire aux Comptes
Cité 216 Logts.GARIDI I B.P 22. KOUBA - ALGER

A.GASMI

GASMI
Audit & Consulting
Commissaire aux Comptes
8, rue Saïd Guendouze
Sidi M'Hamed - ALGER

ALLIANCE ASSURANCES

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

COMPTE 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	3 714 980 127.16	0.00	3 903 520 914.63
Primes emises reportées	T 2	271 821 073.33	0.00		48 879 745.05
Prestations sur opérations directes	T 3	1 303 569 119.05		2 752 141 726.58	
Total		**1 575 390 192.38**	**3 714 980 127.16**	**2 752 141 726.58**	**3 952 400 659.68**
I - Marge sur opérations directes			**2 139 589 934.78**		**1 200 258 933.10**
Primes acceptées	T 4	0.00	0.00	0.00	0.00
Primes acceptées reportées	T 5	0.00	0.00	0.00	0.00
Prestations sur acceptations	T 6	0.00	0.00	0.00	0.00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0.00	0.00	0.00	0.00
Total		**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
II - Marge sur opérations directes			**0.00**		**0.00**
Primes cédées	T 8	536 591 041.41		703 144 336.18	
Primes cédées reportées	T 9	74 598 055.48	0.00		12 705 896.46
Prestations sur cessions	T 10	0.00	214 455 552.47	0.00	327 777 581.56
Commissions recues sur cessions	T 11	0.00	138 983 272.03	0.00	181 115 803.98
Total		**611 189 096.89**	**353 438 824.50**	**703 144 336.18**	**521 599 282.00**
III - Marge sur cessions		**257 750 272.39**		**181 545 054.18**	
Primes rétrocédées	T 12	0.00	0.00	0.00	0.00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0.00	0.00	0.00	0.00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0.00	0.00	0.00	0.00
Commissions recues sur rétrocessions	T 15	0.00	0.00	0.00	0.00
Total		**0.00**	**0.00**	**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			**1 881 839 662.39**		**1 018 713 878.92**
Services extérieurs & autres consommations	T 17	765 861 062.24		413 782 161.40	
Charges de personnel	T 18	558 286 087.64		471 827 740.24	
Impots, taxes et versements assimilés	T 19	79 978 742.69		92 479 567.63	
Production immobilisée	T 20	0.00		0.00	
Autres produits opérationnels	T 21	0.00	207 597.88	0.00	8 335 314.60
Autres charges opérationnelles	T 22	12 505 124.06		25 917 834.61	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	0.00	513 376 548.75	0.00	19 954 112.18
Dotations aux amortissements,provisions et pertes de valeur	T 24	605 358 699.51		560 995 781.10	
Total		**2 021 989 716.14**	**513 584 146.63**	**1 565 003 084.98**	**28 289 426.78**
VI - Resultat technique opérationnel			**373 434 092.88**	**517 999 779.28**	
Produits financiers	T 25		50 185 815.49		20 859 105.76
Charges financières	T 26	18 407 709.13		5 692 951.59	
VII - Resultat financier			**31 778 106.36**		**15 166 154.17**
VIII - Resultat ordinaire avant impots (VI + VII)			**405 212 199.24**	**502 833 625.11**	**0.00**
Impots exigibles sur résultats ordinaires	T 27	34 750 727.00	0.00	0.00	0.00
Impots différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28	137 586 901.72	0.00	0.00	138 060 633.17
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			**4 632 188 913.78**		**4 661 209 107.39**
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		**4 399 314 343.28**	**0.00**	**5 025 982 099.33**	**61 585 641.51**
VIIII - Resultat net des activites ordinaires			**232 874 570.50**	**364 772 991.94**	
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0.00	237 078.64	0.00	210 264.85
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	176 712.47	0.00	52 281.58	0.00
X - Resultat extraordinaire			**60 366.17**		**157 983.27**
XI - Resultat net de l'exercice			**232 934 936.67**	**364 615 008.67**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)					
- Dont part des minoritaires (1)					
- Part du groupe (1)					