



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية تمويل العمومي للسكن
بالجزائر
دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن-وكالة بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية و حوكمة الشركات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بن فرحات عبد المنعم

بن ناصر فاروق

...../2013	رقم التسجيل:
2013/05/26	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

:العلوم الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنْسَانَ

مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ، الَّذِي عَلَّمَ

بِالْقَلَمِ، عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ"

شكر و تقدير

قال رسول الله-صلى الله عليه و سلم-"من لا يشكر

الناس لا يشكره الله"

أشكر الله سبحانه و تعالى أولاً و أخيراً الذي مكنتني من

انجاز هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بشكري الجزيل الى أستاذي الفاضل

"بن فرحات عبد المنعم" على توجيهاته لي

كما أتقدم بالشكر إلى من ساهم معي و لو بكلمة في

إكمال هذا البحث و أخص بالذكر صديقي "معتز

فنجور"

الإهداء

الى من صبر طويلا كي ينير طويلا كي ينير بالعلم غياهب
جهلي.....أبي الغالي

الى من فاض قلبها بالحنان و لهج لسانها بالدعاءأمي العزيزة

الى من أحسبهم سندي في الحياة.....الى من أكن لهم كل المودة
و الحب أخواتي الأعزاء.

الى كل من عشت بينهم و معهم فكانوا اخوانا لي أعتز
بهم.....أصدقائي.



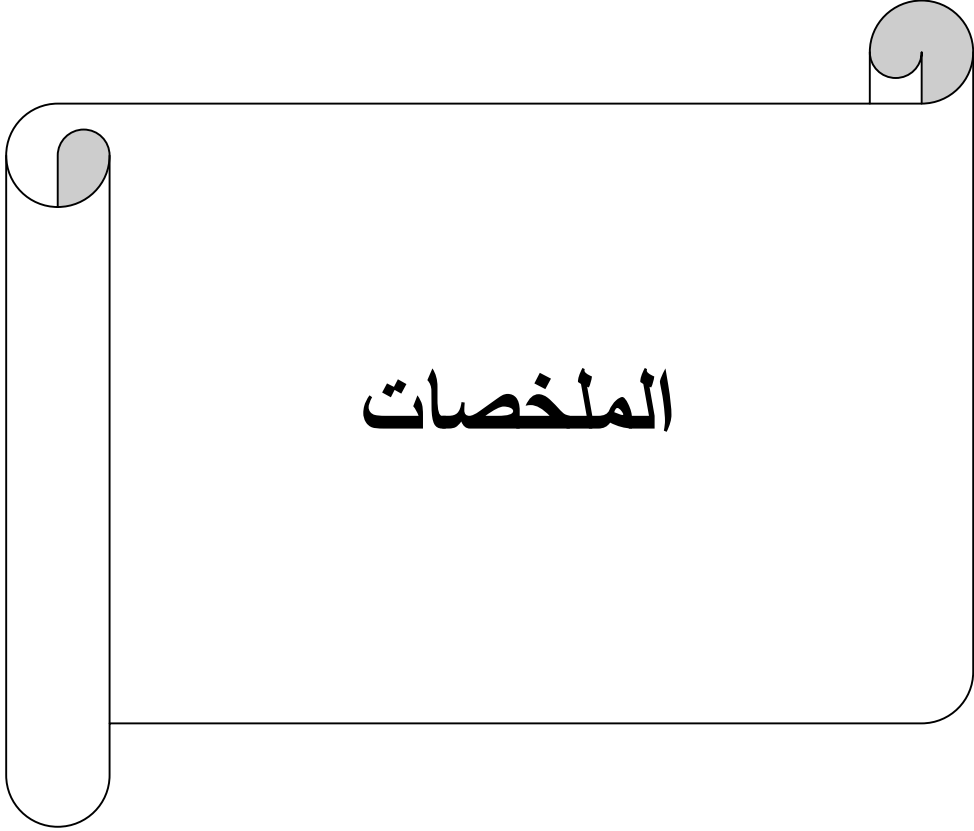
فهرس المحتويات

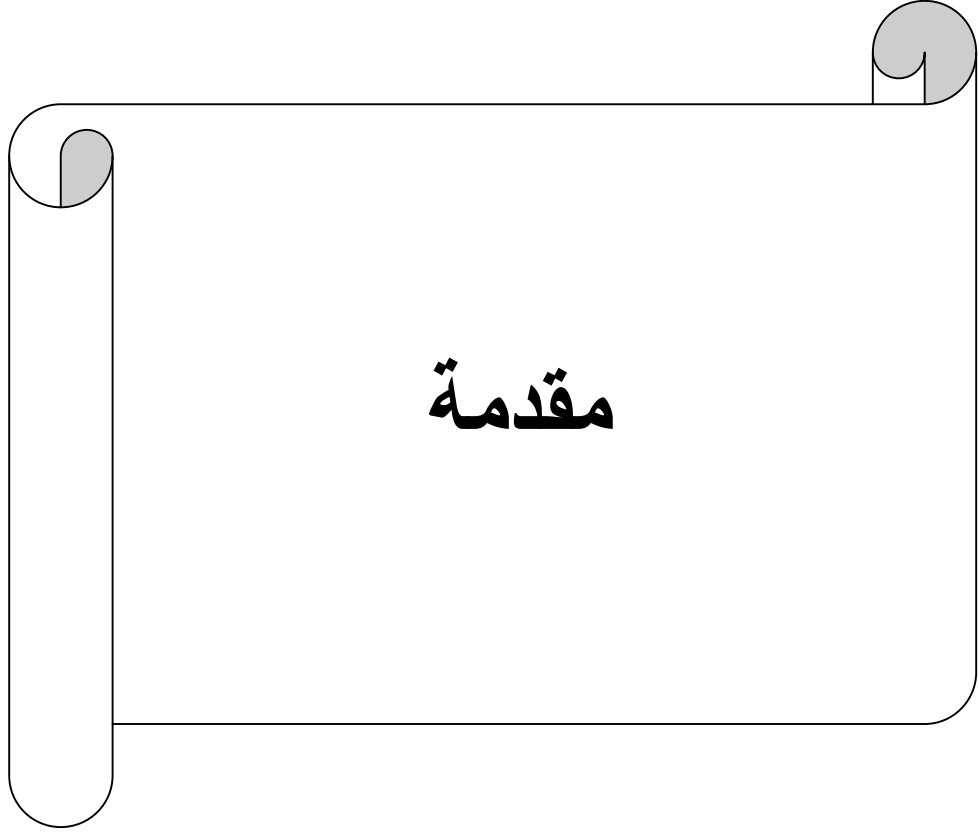


فهرس الجداول



فهرس الأشكال





مقدمة

الفصل الأول: حوكمة الشركات و أهميتها في تعزيز

شفافية الأداء الإداري

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات

المبحث الثاني: شفافية الأداء الإداري

المبحث الثالث: دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية

الممارسات الإدارية

الفصل الثاني: المنظومة الإدارية لتمويل السكن

العمومي في الجزائر و متطلبات الحوكمة

المبحث الأول: قطاع السكن و سياسات التمويل العمومي

بالجزائر

المبحث الثاني: الإجراءات الإدارية لتمويل العمومي بالجزائر

المبحث الثالث: مساهمة آليات الحوكمة في تعزيز شفافية

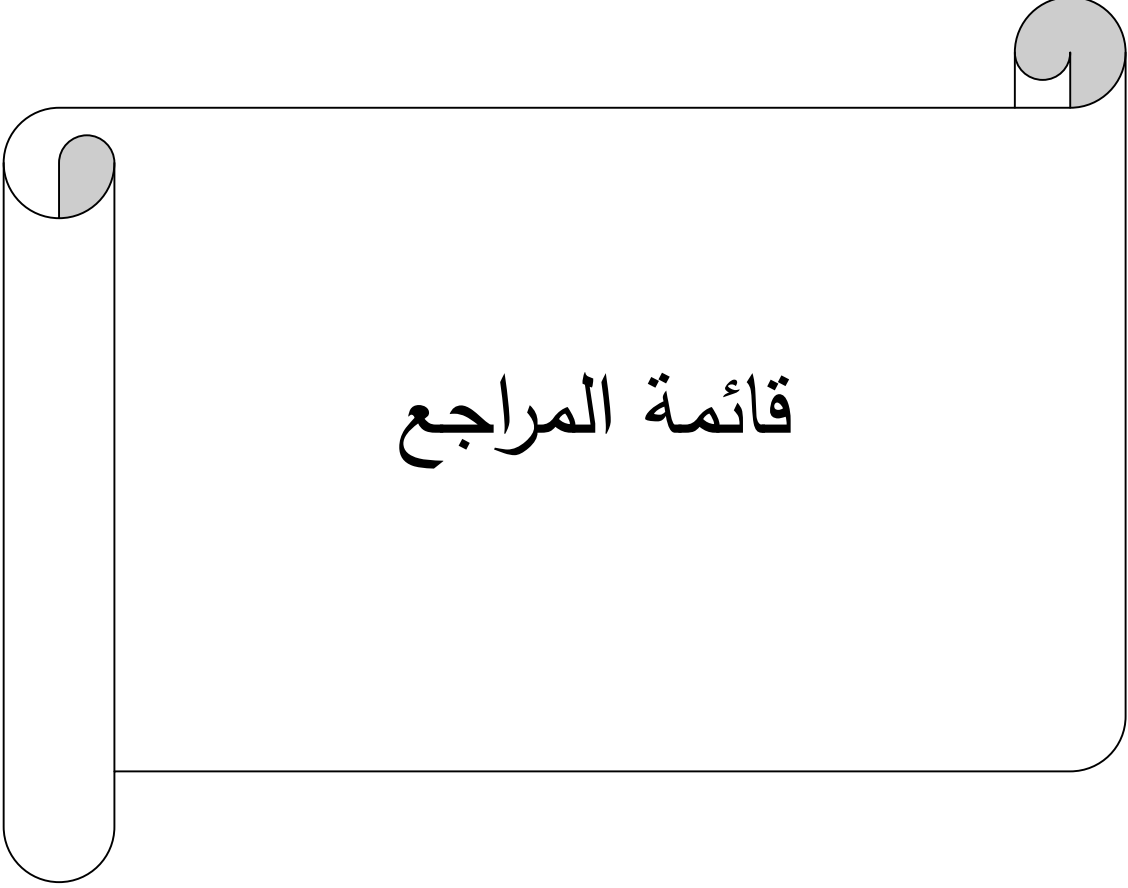
التمويل العمومي للسكن

الفصل الثالث دراسة دور آليات الحوكمة في تعزيز
شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر للصندوق
الوطني للسكن

المبحث الأول: الصندوق الوطني للسكن.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

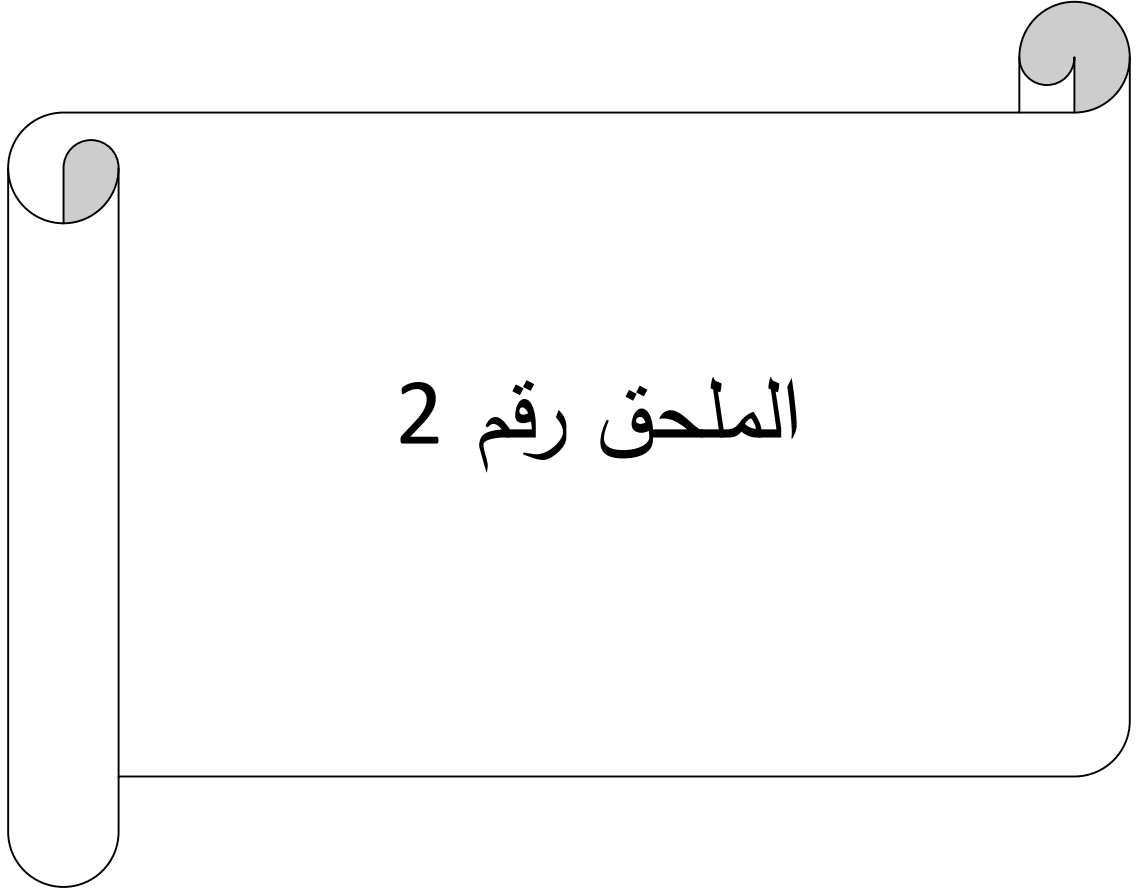




قائمة المراجع



الملحق رقم 1



الملحق رقم 3

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
I	شكر و تقدير
II	الإهداء
III	فهرس الموضوعات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الملاحق
VII	ملخص الدراسة باللغة العربية
VIII	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
أ-ج	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: حوكمة الشركات و أهميتها في تعزيز شفافية الأداء الإداري للمؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات
4	أولاً: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
4	1- نشأة مفهوم حوكمة الشركات
4	2- تعريف حوكمة الشركات و الهدف منها
6	3- أهمية حوكمة الشركات
7	ثانياً: أساسيات تطبيق الحوكمة
7	1- مبادئ حوكمة الشركات
9	2- محددات حوكمة الشركات
12	3- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
13	ثالثاً: الأصول النظرية لحوكمة الشركات
13	1- نظرية الوكالة و نظرية الحقوق الملكية
15	2- نظرية تكلفة المعاملات و نظرية أصحاب المصالح
16	المبحث الثاني شفافية الأداء الإداري للمؤسسات
16	أولاً: المفاهيم الأساسية في الأداء الإداري
16	1- تعريف الأداء الإداري
16	2- العناصر الأساسية للأداء الإداري

17	3- أهمية الأداء الإداري
17	ثانيا: الشفافية الإدارية
17	1- مفهوم الشفافية الإدارية
18	2- متطلبات الأساسية للشفافية الإدارية
19	3- مستويات عملية الشفافية الإدارية
21	المبحث الثالث دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية الممارسات الإدارية للمؤسسات
21	أولا آليات حوكمة الشركات
21	1- آليات الداخلية لحوكمة الشركات
23	2- آليات الخارجية لحوكمة الشركات
25	ثانيا تعزيز شفافية الممارسات الإدارية
25	1- عن طريق نظم المعلومات الإدارية
28	2- من خلال المساءلة
29	3- من خلال المشاركة
29	4- من خلال إجراءات العمل
32	الخلاصة
35	الفصل الثاني: أهمية آليات الحوكمة في شفافية المنظومة الإدارية لتمويل السكن العمومي بالجزائر
36	تمهيد
37	المبحث الأول: قطاع السكن و سياسات التمويل العمومي للسكن في الجزائر
37	أولا: قطاع السكن بالجزائر
37	1- الإطار المفاهيمي للسكن
38	2- أزمة السكن في الجزائر
40	3- مجهودات الدولة في الحد من أزمة السكن
43	ثانيا: سياسات التمويل السكن في الجزائر
44	1- مراحل تطور التمويل السكن في الجزائر
49	2- المؤسسات الداعمة لنشاط التمويل السكن في الجزائر
57	3- دور الدولة في تنظيم و تمويل قطاع السكن في الجزائر
60	المبحث الثاني: الإجراءات الإدارية لتمويل السكن العمومي في الجزائر
60	أولا الهيئات الإدارية للتخطيط و توفير العقار اللازم

60	1- الهيئات الإدارية مهامها التخطيط
61	2- الهيئات الإدارية مهامها توفير العقار اللازم
62	ثانيا الهيئات الإدارية لتمويل و الإعداد المشروع و الانجاز
63	1- جهاز التمويل السكن
63	2- عملية الإعداد و الانجاز
65	المبحث الثالث مساهمة الآليات الحوكمة في تعزيز الشفافية التمويل العمومي للسكن في الجزائر
66	أولا: من خلال الآليات الرقابية لمنظومة التمويل السكن
66	1- مجلس الإدارة
67	2- الآليات الرقابية الداخلية لمنظومة التمويل
68	3- الآليات الرقابية الخارجية لمنظومة التمويل
69	ثانيا من خلال الممارسات الإدارية لمنظومة التمويل للسكن
69	1- من خلال تحقيق الأداء التنظيمي
69	2- من خلال تحقيق الأداء الوظيفي
70	الخلاصة
71	الفصل الثالث دراسة دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر للصندوق الوطني للسكن
72	المبحث الأول تحديد الإطار المكاني والزمني
72	أولا: الاطار المكاني
72	1- التعريف بالصندوق الوطني للسكن
72	2- مهام الصندوق الوطني للسكن- وكالة بسكرة-
74	-الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن
76	ثانيا الإطار الزمني
76	المبحث الثاني الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية
76	أولا منهج الدراسة
76	1- تحديد مشكلة الدراسة الميدانية
77	2- تحديد عينة الدراسة
78	3- أدوات جمع البيانات و أبعاد الدراسة
81	المبحث الثالث تحليل و تفسير المعطيات

فهرس الموضوعات

81	أولاً-تفريغ بيانات ونتائج المقابلة
81	1- تفريغ بيانات المقابلة
85	2- نتائج المقابلة
88	ثانياً-تحليل و تفسير النتائج الدراسة الميدانية
88	1- تحليل و تفسير المقابلة الأولى
89	2- تحليل و تفسير المقابلة الثانية
89	3- تحليل و تفسير المقابلة الثالثة
90	ثالثاً عرض نتائج الدراسة الميدانية
90	1- عرض النتائج المتوصل إليها على مستوى الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة-
91	2- عرض نتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية(المقابلة)
93	رابعاً اقتراحات و توصيات
94	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	الحقوق الأولفة للمساهمين	01
23	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة و مبادئ الحوكمة	02
70	جدول قيمة الإعانات المقدمة من قبل CNL تتاسب مع مستوى المداخل	03

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أهداف حوكمة الشركات	01
11	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	02
12	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	03
22	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	04
74	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن	05

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى بيان دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقا من تساؤل رئيس "ما هو دور آليات الحوكمة التي تعزز في شفافية التمويل العمومي للسكن" و من هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية ينتظر من الدراسة أن تتحمل الإجابات العلمية حولها.

و لكي تتحقق الدراسة أهدافها وفق منهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع و معالجة و تحليل بيانات المقابلة التي أجريناها مع مدير الجهوي للصندوق و إدارة التدقيق و بعض موظفي الإدارة، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن آليات ضبط التسيير التي تؤدي إلى استعمال أسلوب إداري ذات شفافية المؤسسة الصندوق هي مجلس الإدارة و لجنة التدقيق وعمليات التدقيق الداخلي و الخارجي و هي آليات رقابية تقوم بها المؤسسة من أجل الرقابة على ممارسات الإدارة في مجال التمويل العمومي للسكن.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها

- تعميم دور آليات الحوكمة في كل الإدارات و أقسام المؤسسات، و عدم الاكتفاء بتطبيقها في إدارة أو قسم دون الآخر.

- نشر ثقافة الحوكمة و تبيان أهمية تبنيتها، في كافة المؤسسات العمومية و الخاصة.

Summary

The present study aims to explain the role of governance mechanisms in enhancing the transparency of public funding for housing in Algiers, the National Endowment for housing

Where the problem is formulated examined by the current study from the President asked, "What is the role of corporate governance mechanisms that promote transparency in public funding for housing" and this question President branching set of sub-questions of the study are expected to bear the scientific answers around.

And in order to achieve the study objectives according to the methodology of science, has responded to its mission through the collection, processing and analysis of data the interview that we had with the director of the Regional Fund and the Audit Department and some management personnel, and FD study found a set of results was the most important that the control mechanisms of management that disciplinary to the use of a transparent management style Enterprise Fund is a Board of Directors and the Audit Committee and of internal and external audit and oversight mechanisms are carried out by the institution for the control of management practices in the area of public finance for housing.

The study concludes with a set of recommendations was the most important

- Mainstreaming the role of governance mechanisms in all departments and institutions, departments, and not only apply in the administration or department without the other.
- Spreading the culture of governance and demonstrate the importance of adopting, in all public and private institutions.

Résumé

La présente étude a pour but d'expliquer le rôle des mécanismes de gouvernance en améliorant la transparence du financement public du logement à Alger, le National Endowment for logement

Lorsque le problème est formulé examiné par l'étude en cours du Président demanda: «Quel est le rôle des mécanismes de gouvernance qui favorisent la transparence du financement public pour le logement" et cette question le président de branchement série de sous-questions de l'étude sont attendus pour porter les réponses scientifiques autour.

Et afin d'atteindre les objectifs de l'étude selon la méthodologie de la science, a répondu à sa mission par la collecte, le traitement et l'analyse des données de l'entrevue que nous avons eue avec le directeur du Fonds régional et la Direction de l'Audit et certains membres du personnel de gestion et étude FD trouvé un ensemble de résultats était le plus important que les mécanismes de contrôle de gestion qui disciplinaire à l'utilisation d'un fonds pour les entreprises de style de gestion transparent est un conseil d'administration et du Comité d'audit et des mécanismes d'audit et de contrôle internes et externes sont effectués par l'institution pour le contrôle des pratiques de gestion dans le domaine des finances publiques pour le logement.

L'étude se termine par une série de recommandations a été la plus importante

- Intégrer le rôle des mécanismes de gouvernance dans tous les ministères et institutions, départements et ne s'applique pas seulement dans l'administration ou le service sans l'autre.
- Diffuser la culture de la gouvernance et de démontrer l'importance d'adopter, dans tous les établissements publics et privés.

تمهيد:

تعد أزمة السكن من المجالات التي زاد تفاقمها في السنوات الأخيرة في الجزائر و بالنظر بما تحمله من آثار سلبية على عدة أصعدة اقتصادية و الاجتماعية و... الخ , قد عملت السلطات العمومية و استنادا إلى المسؤولية الدستورية و السياسية بأن تحملت على عاتقها إيجاد الحلول و اتخاذ الإجراءات و الآليات اللازمة للتخفيف من حدة الأزمة.

حيث من أجل القضاء على أزمة السكن هذه قامت السلطات الجزائرية بصورة مباشرة و غير مباشرة و من خلال مشاركة القطاع الخاص بالاستثمار في الانجاز المشاريع السكنية و تقديم الإعانات اللازمة لهذه المشاريع.

و رغم هذه الاستثمارات الضخمة التي ضخت خلال السنوات الفارطة و المرصودة للسنوات (برامج المخططات الخماسية) إلا أنه ما تزال الكثير من الإشكالات التسييرية و التدبيرية التي آلة نتائجها إلى عدم الرضا من قبل المجتمع في كثير من الأحيان بخصوص ما تعلق بمستوى الشفافية و التسهيلات الإدارية في مجال انجاز السكنات و تمويلها .

من أجل المساهمة في إيجاد الحلول اللازمة أو وضع تصور لها و نظرا لما توفره من ضوابط عملية و ترشيديية في إدارة المؤسسات العمومية والخاصة فقد حاولنا من خلال هذه المذكرة البحث في آليات الحوكمة و دورها في تعزيز الشفافية في تمويل و انجاز المشاريع السكنية و ذلك من خلال دراسة مؤسسة الصندوق الوطني للسكن التي تعنى بصفة أساسية بتمويل السكني بكل الصيغ

الإشكالية

بغرض القضاء على إشكالية السكن أو تخفيف من حدته فقد عرفت الجزائر خلال السنوات الأخيرة حركة كبيرة في مجال انجاز المشاريع السكنية و وضعت لذلك مجموعة هامة من الإمكانيات المالية والمادية و تأطيرها بإجراءات تنظيمية و إدارية لتحقيق هذا الغرض.

من هذه الإجراءات نجد المساهمة المرصودة من طرف السلطات العمومية كالإعانة موجهة لبعض الفئات الاجتماعية والتي عهد في تسييرها للصندوق الوطني للسكن.

ومع ذلك فما يزال هناك الكثير من التذمر الاجتماعي تجاه هذه الإجراءات و النتائج المترتبة عنها.

و بغرض فهم أكثر للعملية و تحقيق أكبر شفافية في إدارة هذا الملف فان تساؤلا يطرح حول

- ما هو دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن في الجزائر.

وقد تم تجزيء هذه الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهية أهم الآليات الرقابية الداخلية والخارجية التي تتوافق و متطلبات الحوكمة في مؤسسة الصندوق

الوطني للسكن

2- ما هو دور لمجلس الإدارة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟

3- ما هو دور لجنة التدقيق في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟

4- ما هو دور التدقيق الداخلي في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟

5- ما هو دور التدقيق الخارجي في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟

الفرضيات:

من مجموع التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لآليات الحوكمة دور رئيسي في شفافية التمويل العمومي للسكن بالجزائر

الفرضيات الجزئية:

1- تتمثل أهم الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية و التي تتوافق مع متطلبات الحوكمة في مجلس الإدارة و

لجان المراجعة و التدقيق الداخلي و الخارجي

2- يتمثل دور مجلس الإدارة في ضمان توجيه إستراتيجية المؤسسة و الرقابة على أداء الإدارة و تنظيمها و مدى

تنفيذ أنشطتها المتمثلة في التمويل العمومي للسكن

3- يتمثل دور لجنة المراجعة في إعداد التقارير المالية و الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، و كذلك دورها

في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها

4- يتمثل دور التدقيق الداخلي في تقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة

5- يتمثل دور التدقيق الخارجي في إعطاء مصداقية القوائم المالية من خلال إعطاء رأي فني محايد

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في التوصل إلى معرفة مدى فعالية آليات الحوكمة في تحقيق الشفافية تمويل العمومي

للسكن لمؤسسة الصندوق الوطني للسكن

أهداف البحث:

تتجلى أهداف البحث في

1- الوقوف على الآليات الرقابية الداخلية و الخارجية التي تحقق مبدأ الإفصاح و الشفافية في التمويل العمومي

للسكن

2- معرفة الآليات الحوكمة الداخلية و المتمثلة في مجلس الإدارة من أجل تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن

3- معرفة الآليات الحوكمة الداخلية و التي تتمثل في لجنة التدقيق من أجل تعزيز شفافية التمويل العمومي

للسكن

4- التعرف على الآليات الحوكمة الداخلية و التي تتمثل في التدقيق الداخلي

5- التعرف على الآليات الخارجية و التي تتمثل في التدقيق الخارجي

منهجية الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف البحث و الإجابة على التساؤلات الأساسية و الفرعية والتثبت من صدقية الفرضيات

المقدمة . فقد تم الاعتماد على:

- المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب المرتكزة على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث يتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و تهدف هذه الدراسة إلى تبين الدور الذي تلعبه آليات حوكمة الشركات في تعزيز شفافية التمويل العمومي السكن في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

- أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على المسح الميداني بطريقة العينة للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات من خلال تحليل بيانات المقابلة التي أجريناها مع المدير في المؤسسة و إدارة التدقيق و بعض موظفي الإدارة محل الدراسة وذلك لتقييم تلك المؤسسة بتطبيق آليات حوكمة الشركات.

مجتمع الدراسة: اعتمادا على أسلوب دراسة الحالة لصندوق الوطني للسكن و هي من بين الذين تتوفر لديهم القدرة على تمويل (تقديم الإعانة) اللازمة في مجال السكن الاجتماعي.

حدود الدراسة :

الحدود الزمنية:امتدت فترة إعداد البحث ابتداء من 01جانفي 2013 إلى غاية 24ماي2013

الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة النظرية في جمع المعلومات من مختلف المكتبات الجامعية المتواجدة على

مستوى ولاية بسكرة و شبكة الأنترنت أما دراسة الميدانية فقد تمت على مستوى مؤسسة الصندوق الوطني

للسكن .

وسائل جمع البيانات:

البيانات الأساسية:

تم الحصول عليها من خلال المقابلة و توزيعها على عينة من المجتمع الدراسة و من ثم تحليلها

البيانات الثانوية:

تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حاول الطالب -حسب استطاعته و ما توفرت لديه من وسائل أدوات بعملية مسح للدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات المنشورة في مجال حوكمة الشركات و تمويل السكن الاجتماعي في الجزائر و كذلك دراسة مجموعة من الإصدارات و المنشورات للمنظمات المهنية و الهيئات المهمة بتنظيم و تطوير حوكمة الشركات و التي تعتبر من مصادر الأساسية في هذا البحث - ويمكن حصرها

فيما يلي

-موقع حوكمة الشركات

-منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

محددات الدراسة (العراقيل)

واجه الباحث أثناء انجاز هذا البحث صعوبة في الحصول على المعلومات و ذلك لعدم توافر العدد الكافي من المراجع حول هذا الموضوع.

و ذلك بهدف التحكم في الظاهرة المدروسة و محاولة الاستيفاء التقصي العلمي لها.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات تناولت بعض الجوانب من الموضوع بحثنا

الدراسة الأولى

1- عنوان الدراسة

دراسة دبابش ربيعة 2003 رسالة الماجستير . تقييم فعالية سياسات تمويل السكن الاجتماعي و قدرتها في تخفيف أزمة السكن . دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن.

2- إشكالية الدراسة

إذا كانت الدولة بحاجة إلى موارد بشكل مستمر و متزايد لحل أزمة السكن . فهل سياسات التمويل المطبقة فعالة و قادرة على التخفيف من حدة الأزمة

3- الفرضيات

انطلقت الفرضيات التالية لمحاولة الإجابة على الإشكالية السابقة و تتمثل في

-رغم المبالغ الهامة التي تخصصها الدولة في تمويل قطاع السكن لا زال هناك قصور يعود بالدرجة الأولى الى ارتفاع تكلفة السكن الاجتماعي.

-توزيع غير عادل للسكنات الاجتماعية نتيجة قلة الرقابة على سياسات التمويل و المستفيدين منها.

-انخفاض تكلفة السكن الاجتماعي لا تتحقق إلا باتخاذ الدولة مجموعة من الإجراءات من أجل حماية المستفيد.

-مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن الاجتماعي تساعد في التخفيف من العبء على الدولة.

4- المنهج المتبع

اعتمدت في دراستها على منهجين أساسيين هما

1-المنهج الوصفي التحليلي و الذي من خلاله تمكنت من متابعة السياسات المتعاقبة لتمويل السكن الاجتماعي

منذ الاستقلال الى يومنا هذا فقد حاولت تقييم الانجازات المحققة مع الأهداف المسطرة.

2-دراسة حالة و قد وقع اختياري على الصندوق الوطني للسكن عبر مديريته الجهوية ببسكرة و ذلك لتوفره على

الشروط المناسبة للدراسة.

5-نتائج الدراسة

بعد هذه الدراسة و البحث المستفيذين.توصلت إلى استخلاص عدة نتائج و حلول للإشكالية المطروحة.و ذلك في النقاط التالية

-إن السكن عنصر في غاية الأهمية و يجب أن يأخذ مكانه في السياسة الوطنية العامة.اذ يجب على الدولة تركيز جهود معتبرة للنهوض بالقطاع.

-إن أغلب سياسات التمويل السابقة قد أثبتت فشلها.و بات جليا عدم قدرة الدولة على تمويل السكن الاجتماعي لوحدها و من ثم ضرورة البحث عن مصادر جديدة للتمويل.

-ان لارتفاع تكلفة المواد الأولية في البناء (الاسمنت.الحديد...)و عدم قيام صناعات قادرة على استيعاب الاستهلاك الوطني الأثر الكبير على زيادة تكلفة المتر المربع المبنى.

-ان عدم التحكم الدقيق في قائمة المستفيدين من السكن الاجتماعي و التلاعبات التي طالما ميزت التوزيع يجعل هذه السكنات تذهب لأشخاص لا يستحقونها.

-قلة اليد العاملة المؤهلة يؤدي إلى ضعف في نوعية السكنات مما يجعلها تتشقق و تتدهور قبل استكمال عمرها الافتراضي.

-أهمية تطوير صيغ جديدة للسكن الاجتماعي.

-غياب سوق عقاري وطني . يعتمد على المنافسة لأن احتكار الدولة أدى إلى عرقلة تطور القطاع

-عدم تلائم التشريع العقاري مع المجتمع الجزائري خاصة من ناحية الكراء و ما يترتب عنه من مشاكل . و هذا أدى الى تجميد وحدات سكنية معتبرة بقيت شاغرة طويلا دون أن تستغل للتخفيف من الأزمة.

الدراسة الثانية

دراسة ابتسام طوبال,رسالة ماجستير , تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن دراسة حالة الصندوق

الوطني للتوفير و الاحتياط-البنك

1-اشكالية الدراسة

ما مدى مساهمة البنوك التجارية في تمويل سوق السكن

2-الفرضيات

-ما المقصود بالسوق العقاري من هم المتعاملون فيه ماهي أنواع و خصائص المنتجات العقارية المتداولة على

مستواه

-ما المقصود بسوق السكن و ما موقعه من السوق العقاري

-ماهي مختلف الأنظمة المعمول بها في تمويل سوق السكن و من هي المؤسسات المكلفة بعملية التمويل

-ماهي طبيعة الأخطار التي تواجه المؤسسات المكلفة بعمليات تمويل السكن و ماهي الطرق و الوسائل المتبعة

لتقليل هذه الأخطار .

-كيف تسير القروض السكنية في الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك و ما دور الذي يؤدي في تمويل

سوق السكن في الجزائر .

4-المنهج المتبع

اعتمدها عيى منهج الوصفي و التحليلي و المقارن و منهج دراسة حالة,هذه المناهج التي تخدم بعضهما

البعض وتسمح لنا باعطاء بعض التصورات و الأحكام التي تمكننا من الاجابة على اشكالية الدراسة و سيتبين

لنا المنهج الوصفي من خلال توضيحنا للمفاهيم و الخصائص و التقسيمات و الأنواع,الخاصة بالسوق العقاري

و المنتجات المتداولة فيه....

أما المنهج التحليلي فسيتضح خاصة في خلاصة كل فصل و عند تحليلنا لبعض الجداول، سيشغل المنهج المقارن جانبا مهما من الدراسة و سيظهر من خلال المقارنة بين نموذجي تمويل السكن في فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية، و عند المقارنة بين الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك و باقي البنوك العمومية... وأخيرا منهج دراسة الحالة الذي اعتمدها في الجانب التطبيقي، و استخدامنا فيه عدة تقنيات للحصول على المعلومات، نذكر من بينها، الملاحظات، المقابلة، السجلات، و الوثائق الداخلية الخاصة ب(الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري)، أضف الى ذلك بعض القواعد الرياضيات المالية التي انتقلنا بها من الأسلوب الكيفي الى الأسلوب الكمي و التي تظهر لنا على مستوى المثال العددي.

أما في جمعنا للمعلومات فقد اعتدنا على عدد من الكتب المتخصصة في المجال البنكي (الدراسات الخاصة بالسوق العقاري، التمويلات البنكية للسكن) و التي تتميز بقتلها لدا عملنا على تدعيمها بالاستفادة من بعض التقارير التي تصدرها مختلف الجهات

الدراسة الثالثة

1-عنوان الدراسة

دراسة نعيمة محمد حرب، دراسة ماجستير، واقع الشفافية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

2-إشكالية الدراسة

-مامدى توفر متطلبات الشفافية الإدارية لدى الجامعات الفلسطينية

3-الفرضيات

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظم المعلومات الادارية وواقع الشفافية

الإدارية في الجامعات الفلسطينية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نمط الاتصال الاداري وواقع الشفافية الادارية

في الجامعات الفلسطينية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين ثقافة المساءلة الادارية وواقع الشفافية

الادارية في الجامعات الفلسطينية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الادارية في

الجامعات الفلسطينية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإجراءات و اللوائح و تطبيقاتها وواقع

الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

-يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الشفافية الادارية و متطلبات

تطبيقها في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية .

4-المنهج المتبع

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف واقع"الشفافية الادارية و متطلبات تطبيقها في

الجامعات الفلسطينية بغزة "

أما المنهج التحليلي فسيتضح خاصة في خلاصة كل فصل و عند تحليلنا لبعض الجداول,سيشغل المنهج

المقارن جانبا مهما من الدراسة و سيظهر من خلال المقارنة بين نمودجي تمويل السكن في فرنسا و الولايات

المتحدة الأمريكية, و عند المقارنة بين الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك و باقي البنوك العمومية....

وأخيرا منهج دراسة الحالة الذي اعتمدهنا في الجانب التطبيقي, و استخدامنا فيه عدة تقنيات للحصول على المعلومات, نذكر من بينها, الملاحظات , المقابلة ,السجلات , و الوثائق الداخلية الخاصة ب(الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط بنك , بنك التنمية المحلية,القرض الشعبي الجزائري, البنك الوطني الجزائري), أضف الى ذلك بعض القواعد الرياضية المالية التي انتقلنا بها من الأسلوب الكيفي الى الأسلوب الكمي و التي تظهر لنا على مستوى المثال العددي.

تمهيد

أصبح موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة التي تطبق سواء في الشركات الخاصة و العامة على حد سواء. وازدادت أهميتها إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة التي عانى منها الاقتصاد العالمي و تعثر بعض الشركات و انتشار الفساد المالي فيها مما أدى بالكثير من المساهمين إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية . ويرجع السبب إلى الإداريين القائمين على إدارة الشركات و مدققي الحسابات الذين لم يصححوا القوائم المالية و المحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة. و الذي أظهر وجود خلل و عدم ثقة في التقارير المالية . إن تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة له أهمية كبيرة و خاصة للشركات المدرجة في الأسواق المالية حيث تشكل عنصرا مهما من عناصر تقييم الشركة و عامل اطمئنان للمستثمرين بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في السوق المالي و اتجهت جميع الأنظار للحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء الشركة و دفع عملية التنمية.ولفهم الموضوع أكثر نتناول في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم و المبادئ الأساسية للحوكمة من خلال ثلاث مباحث رئيسية.

المبحث الأول مدخل إلى حوكمة الشركات

يتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من الدول في العالم والتي مست العديد من أسواق المال العالمية كأزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 إضافة إلى انهيار كبريات الشركات العالمية -خصوصا الشركات الأمريكية- مع الأزمات المالية العالمية -خريف 2008- نتيجة استخدامها لطرق محاسبية معقدة بغية إخفاء خسائرها والتلاعب بحقوق أصحاب المصالح كالمساهمين الدائنين الموردين وحتى المجتمع المدني.

هذه الظروف هيئت لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريرا حول "حوكمة الشركات" حدد فيه مختلف قواعد و مبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاع الاقتصادي.

أولاً: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

1- نشأة مفهوم حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين؛ أي زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة و ذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

ففي الولايات المتحدة أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته و تشرف على شفافية البيانات و المعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به، بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة من زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة و إلزام الشركات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

ففي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية و الخاصة بالانحرافات في الولايات المتحدة الأمريكية التابعة بإعداد القوائم المالية و بإصدار تقريرها المسمى *treadway* و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق

قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية و ذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و تقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

في عام 1999 أصدر كل من (NYSE) و (NASDAQ) تقريرهما المعروف باسم blue RibbonReport و الذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

و في عام 2002 وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية , تم إصدار oxlexyact sarbanes الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي و الإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.¹

2-تعريف الحوكمة الشركات و الهدف منها

1.2-تعريف حوكمة الشركات

كلمة حوكمة الشركات جاءت للترجمة المختصرة لمصطلح "corporate Governance" أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح و التي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

و قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف لكن معظمها شملت الإدارة, المراقبة , التنظيم. و يمكن استعراض بعض التعاريف التي جاءت حول الحوكمة فيما يلي:²

«مجموعة "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المنظمة من الداخل و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين"

¹ محمد مصطفى سليمان , حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري , الدار الجامعية , الاسكندرية ,2006, ص12-14

² د.تومي ميلود"نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات و الحد من الفساد المالي و الإداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر بيسكرة يوم 60-07ماي2010ص6

➤مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على الإدارة المنظمة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين"

➤هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمات و التحكم في أعمالها"

و عليه, يمكن القول أن حوكمة المنظمات هي " مجموعة من الآليات و الإجراءات و القوانين و النظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط(Discipline) و الشفافية (Transparency) و العدالة fairness.

2.2-أهداف حوكمة الشركات: تعمل حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي¹

✓تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها،

✓تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة.

✓تحسين خاصية مصداقية البيانات و المعلومات و تحقيق سهولة فهمها عبر الحدود

✓إدخال اعتبارات القضايا البيئية الأخلاقية في المنظومة صنع القرار

✓تحسين درجة الشفافية و الوضوح والإفصاح و نشر البيانات و المعلومات.

✓زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي و جذب استثمارات و رؤوس أموال أخرى

✓زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين و تحسين معدلات دوران العمالة و استقرار العاملين

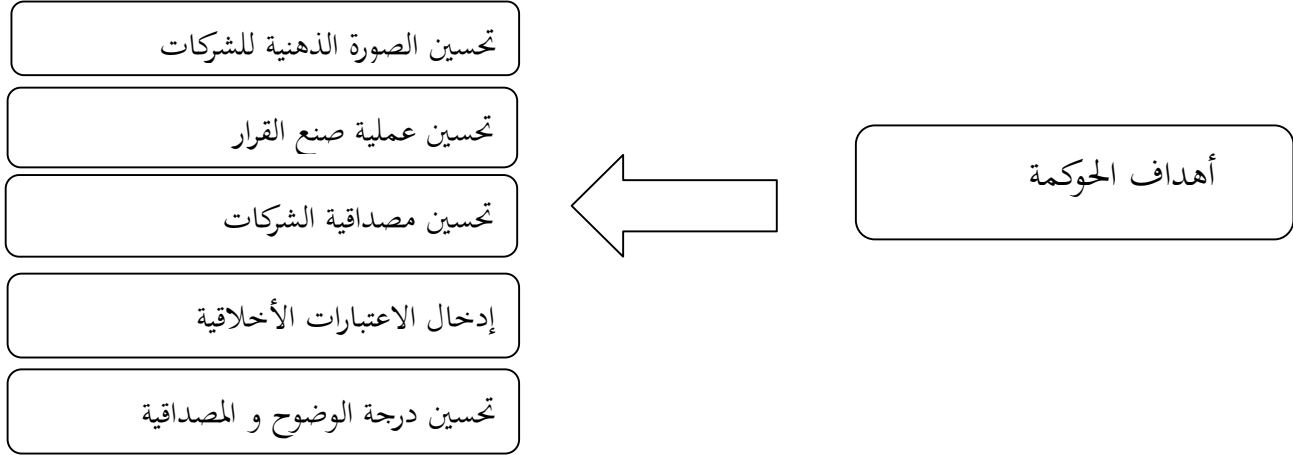
و تسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين والانهيارات وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتعظيم المنافع.

¹ بروش زين الدين.دهيمي جابر"دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي

والإداري.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 60-07 ماي2010ص5

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1) أهداف حوكمة الشركات



المصدر محمد مصطفى سليمان, حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري, الدار الجامعية, 2006

3- أهمية حوكمة الشركات : تكمن أهمية حوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل من أهمها ¹

3-1-الاقتصاد: تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية و رفع مستوى الشفافية و جذب الاستثمارات من الخارج و الداخل على حد سواء , زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

3-2-الشركات: تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر , بالإضافة الى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول الى أسواق المال و الحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها و تقليل المخاطر و بناء الثقة مع أصحاب المصالح.

الشركات كآلية للفساد المالي و

, سعيدة تلي "فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري"

/ 1

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 07-60 2010 4

3-3- المستثمرون و حملة الأسهم تهدف حوكمة الشركات الى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين, و ترمي أيضا الى تعظيم عوائد الاستثمار و حقوق المساهمين و القيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح, إذ أن التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة , و معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

3-4- أصحاب المصالح الآخرين تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة و قوية بين إدارة الشركة والعاملين بها و مورديها و دائنيها و غيرهم, فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثانيا أساسيات تطبيق الحوكمة:

1- مبادئ حوكمة الشركات:

إن الاهتمام المتزايد بالحوكمة دفع المؤسسات الفاعلة في هذا الميدان بأن توضع لها معايير من أجل التطبيق السليم وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسوية الدولية Bis ممثلا في لجنة بازل و مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي.

1.1-معاييرومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: يستند تطبيق الحوكمة على مجموعة من المعايير و المبادئ المقبولة دوليا وقد توصلت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD الى تلك المعايير و أصدرتها عام 1999 تحت عنوان "مبادئ حوكمة الشركات" وتتكون من خمسة معايير و في سنة 2004 أصبحت ستة و مبادئ أساسية تتلخص فيما يلي¹

¹ بن ثابت علال , بن جاب الله محمد , الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية , مداخلة مقدمة ضمن أبعاد الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من

الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية , جامعة أحمد بوقرة -بومرداس يومي 04-05 ديسمبر 2006 ص7

1.1.1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات و ينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق كما يجب أن يكون موافق مع حكم القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية و التنفيذية.¹

2.1.1-ضمان حقوق المساهمين يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات حماية ضمان لحقوق المساهمين من ناحية الحق في الحصول على كافة المعلومات الهامة عن الشركة و في الوقت المناسب و حقهم في نقل ملكية الأسهم و حقهم في حضور الجمعيات العامة للشركة العادية و غير العادية و إتاحة الفرصة لهم للتصويت والمشاركة الفعالة في اتخاذ قرارات الجمعية العامة للشركة و حقهم في تعيين و اختيار و عزل أعضاء مجلس الإدارة و كذلك حقهم في المشاركة في اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية التي تخص الشركة مثل إصدار أسهم إضافية أو اندماج الشركة أو إجراء الشركة أو إجراء تعديلات هامة و جوهرية في النظام الأساسي للشركة أو عقد الشركة.

3.1.1-ضمان نفس المعاملة العادلة بين كافة المساهمين و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة و حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الاتجار في المعلومات الداخلية و ضمان المعاملة العادلة بين كافة المساهمين سواء كبار المساهمين أو صغار المساهمين (حقوق الأقلية) و كذلك المساواة بين المساهمين المحليين و المساهمين الأجانب.²

4.1.1-احترام دور كافة أصحاب المصالح: يجب أن يضمن اطار حوكمة الشركات احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة في حوكمة الشركات مثل الدائنون و الموردين و العملاء و العاملين بالشركة و كافة الجهات الحوكمية و توفير المعلومات اللازمة لهم بصورة و في الوقت المناسب و حقهم في اخطار مجلس الادارة بأي تصرفات أو مخالفات غير قانونية أو غير أخلاقية دون أن يترتب على الاخطار أي مساس بحقوق تلك الأطراف تجاه الشركة.

¹ عبد الوهاب نصر على شحاته السيد شحاته, الدار الجامعية,الإسكندرية,2006, 80

² عبد الوهاب نصر . شحاته سيد شحاته , 88 .

5.1.1- الإفصاح والشفافية ضمان القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية و حوكمة الشركات.¹

و بصفة عامة هناك مجموعة من الارشادات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ:

6.1.1- التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة : يجب أن يؤكد الإطار العام للحوكمة على مسؤولية مجلس الإدارة في تصميم و تشغيل نظم رقابة فعالة مع تأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين و جميع أصحاب المصلحة في الشركة.²

2.1- معايير ومبادئ مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية و ذلك على مستويات أربعة كالتالي:³

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2 -خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

3-إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

4-القيادة.

2-محددات حوكمة الشركات: يمكن تقسيم هذه المحددات إلى محددات الداخلية و محددات الخارجية

1.2-المحددات الخارجية: تشير المحددات الداخلية إلى القواعد الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار و توزيع السلطات داخل الشركة. وتمثل هذه المحددات البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات و التي قد تختلف من دولة الى أخرى وهي عبارة عن:⁴

¹ سعيد علي الراشدي . الادارة بالشفافية . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع , 2007, 16

² عبد الوهاب نصر على , شحاته السيد شحاته , 90,91

³ محمد حسن يوسف"محددات الحوكمة ومعاييرها مع نمط تطبيقها في مصر", القاهرة, 2007, 6

⁴ محمد مصطفى سليمان, ,الدار الجامعية , الاسكندرية, 2006, 23

- القوانين واللوائح التي تنظم عمل الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس و أيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

-وجود نظام مالي جيد بحيث يضم توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

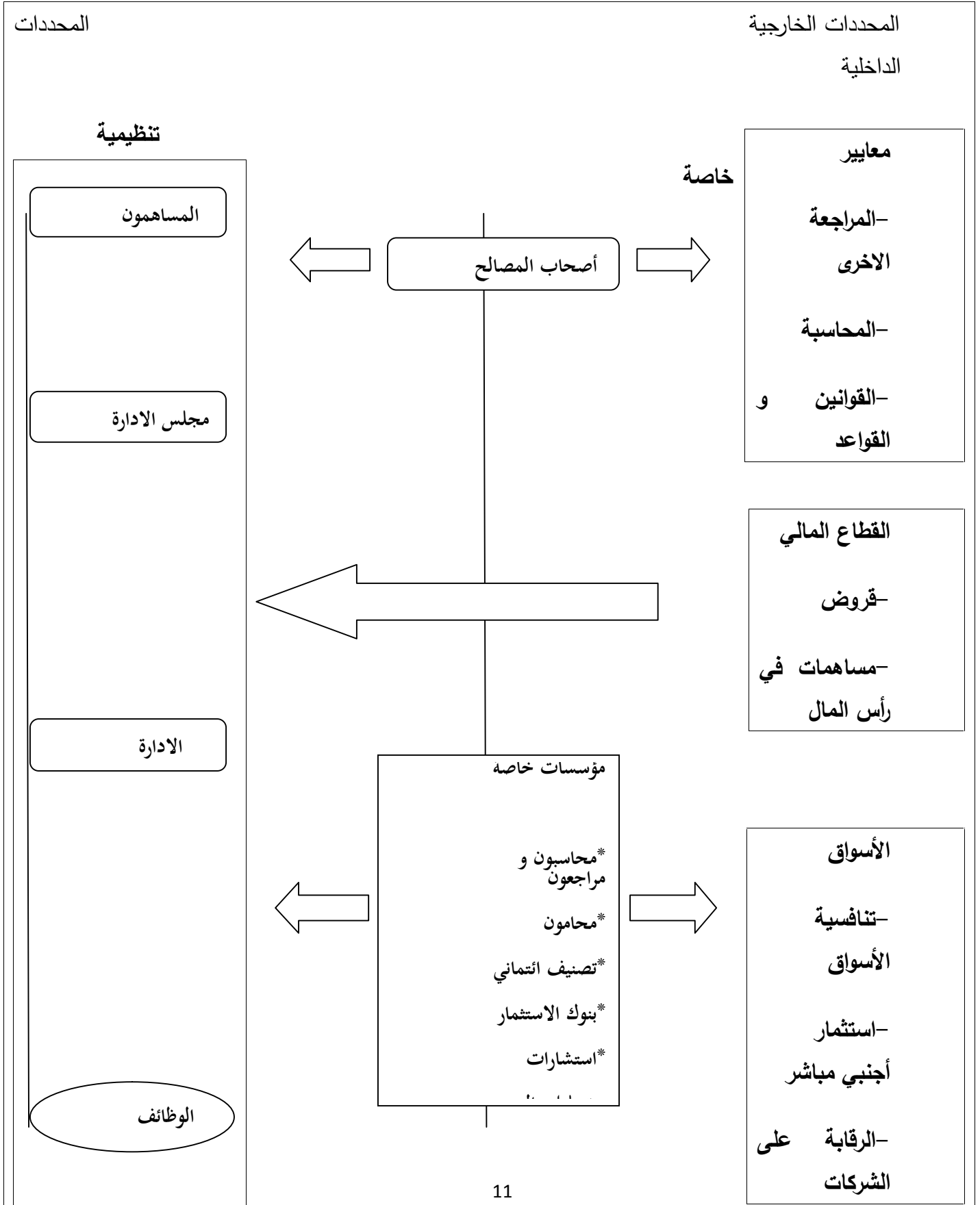
-كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات و ذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها و أيضا وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

-دور المؤسسات غير الحكومية (المؤسسات الخاصة في الشكل) في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة و ترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تهتم بحسن تسير المؤسسات و تقلل من التعارض و النزاعات بين أصحاب المصالح من جهة و بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص للمؤسسة .

2.2-المحددات الداخلية: وتشير الى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين, و التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف , و تتمثل هذه المحددات في:¹

-القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب و شكل القرارات داخل الشركة
-توزيع السلطات و المهام بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

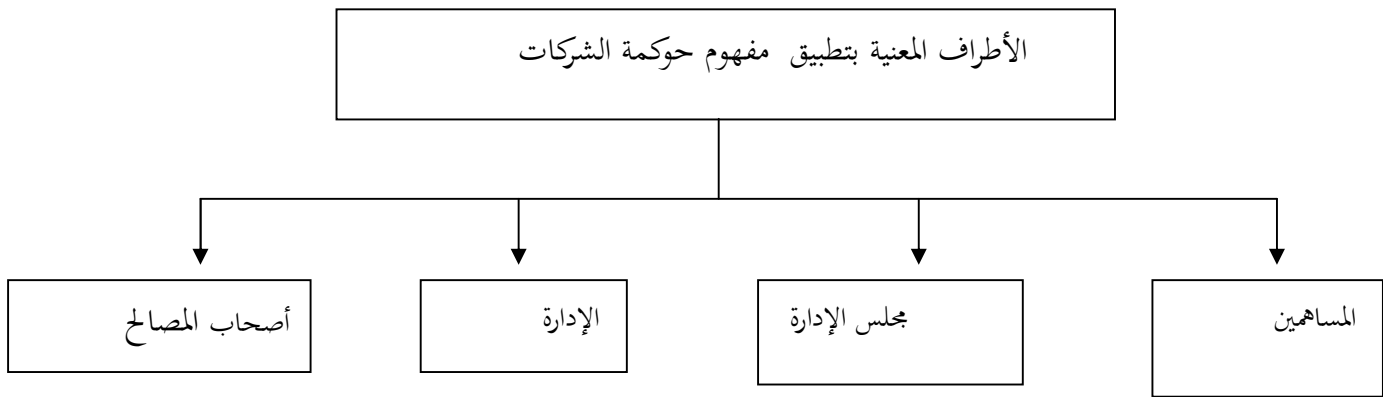
-الحوكمة تؤدي في النهاية الى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي
-زيادة و تعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار
-العمل على ضمان حقوق الأقلية و صغار المستثمرين.
-العمل على دعم و تشجيع نمو القطاع الخاص, خاص قدرته التنافسية



3- الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد الى درجة كبيرة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و الموضحة في الشكل كما يلي

الشكل رقم (03) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، 2006

1.3- المساهمين يقصد بالمساهمين ، بالمعنى الواسع الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم و حاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة و يتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون و بالوثائق التعاقدية الأخرى و من خلال تنفيذ قواعد الحوكمة ، يتم استهداف التقيد و التمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط المؤسسة بواسطة الأحكام الخاصة و السماح بذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة.¹

2.3- الإدارة و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الافصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.²

¹ سليم عثمانى و فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة (Goal) ميثاق ا

² محمد مصطفى سليمان ،

3.3- أصحاب المصالح و هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين , و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

4.3- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين و أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ويتكون مجلس الإدارة من إداريين يعينون من طرف الجمعية العامة.

ثالثا الأصول النظرية لحوكمة الشركات

سيتم التطرق باختصار إلى حوكمة الشركات من خلال نظريات: الوكالة، حقوق الملكية، تكاليف المعاملات وأصحاب المصالح.

1- نظرية الوكالة و نظرية حقوق الملكية

1-1 نظرية الوكالة: ظهرت نظرية الوكالة في سنوات السبعينيات من خلال عدة مساهمات و خاصة لـ MICHAEL C JENSEN و William h meakling، كجواب على صراع المصالح بين مالكي رؤوس الأموال داخل المؤسسة و المسيرين، تقوم هذه النظرية على أن الوكيل (المسير) يتصرف نيابة عن الرئيس (المساهم). هذان الطرفان ليس لهم بالضرورة نفس الأهداف فمثلا يمكن التفكير على أن المسيرين عادة لهم رؤيا طويلة الأجل للمؤسسة بينما المساهمين فلهم في الأساس نظرة قصيرة الأجل الذي يمكن أن يسبب حركات تضارب هامة¹

1-2 مشكلات الوكالة: إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود صراعات و يتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف الوكالة² التي يمكن تصنيفها إلى ثلاث:

¹ Alain finel et des autres . Gouvernance d'entreprise . de boech . paris France.2005 . p17 .18

- تكاليف المراقبة les couts de contrale التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعة أي التكاليف التي تنجم عن تتبع و رصد الوكيل لدفعه بأن يعمل لتحقيق مصلحة موكله.
- تكاليف البرهنة les couts de justification مجسدة في المصاريف التي يقوم بها الوكيل من أجل التدليل على نوعية سلوكه للموكل من خلال المؤشرات التي يظهرها الوكيل للموكل و التي يعبر له من خلالها على حسن التسيير.
- تكاليف الباقية والتي تظهر عندما تتجاوز تكاليف المراقبة العائد الحدي لهذا التوكيل أي تنجم عن استحالة ممارسة مراقبة شاملة لتسيير الوكيل¹

1-2 نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية الى كل من alchain and demetz سنة 1973 و هي تبحث لفهم كيفية تسيير والعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية.

1-2-1 تعريف حقوق الملكية: يعرف حق الملكية على أنه "حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال , منفعة اقتصادية معينة , أن هذا الحق مضمون لفرد بذاته و قابل للتصرف عن طريق التبادل, في المقابل حق مماثل على منافع أخرى".²

1-2-2 عناصر حقوق الملكية: لحقوق الملكية عناصر تتمثل في:³

- **حق الاستعمال** يخول حق الملكية صاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما أعد له هذا الشيء , و في كل ما يمكن أن يستعمل فيه.
- **الاستغلال** و قد يكون هذا الاستغلال مباشرا و ذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه , أو غير مباشر عندما يستغله الغير و يدفع لصاحبه مقابل ذلك.

¹Diamond .D(1984)financial intermediaton and delegated monitoring.Review of Economics Studies.n51

² عبد الحميد بن الشيخ الحسين, نظريات المنظمة, , قسنطينة,2004-2005, 5

³ عبد الرزاق حمد السنهوري, حق الملكية مع الشرح مفصل للأشياء و الأموال , , منشورات الحلبي الحقوقية , بيروت لبنان,

- **التصرف** حيث يمكن لصاحب الملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات , كبيعها مثلا.

2-نظرية تكلفة المعاملات و نظرية أصحاب المصالح:

2-1-نظرية تكلفة المعاملات: حسب رونالد كاوز (ronald Coase) سنة 1937، تكاليف المعاملات هي "تكاليف تنظيم و إدارة الأعمال وهي تحدد طريقة تنظيم النشاط الاقتصادي ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال وعلى آفاق الاستثمار وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق".

تتمثل تكاليف المعاملات حسب coase فيما يلي:

- **تكلفة البحث عن السلعة أو الخدمة** وهي أولى التكاليف وهي تكلفة تتضاءل كلما ازداد المرء خبرة ومعرفة بأحوال السوق أو بالاستخدام من لديه مثل هذه الخبرة و المعرفة.
- **تكلفة التفاوض و التعاقد** هي تكلفة تتضاءل في بعض الأسواق مثل بورصة المنتجات الزراعية ولكنها لا تختفي تماما كذلك فقد تحمل التعاقدات القصيرة المدة مخاطر تغيير أسعار السلع و الخدمات بما قد يدفع البعض لتفضيل التعاقد طويل المدة لتثبيت الأسعار و توقي الخطر .
- **تكلفة تنفيذ العقود** أو الضرائب و الرسوم و التي تفرض على تعاقد على حدة و غيرها من التكاليف التي تتزايد بتزايد عدد التعاقدات التي يدخلها المرء و تقل بتناقص عددها.

2-2-نظرية أصحاب المصالح

يصف هذا المنظور الخاص بالأطراف صاحبة المصلحة والعلاقة المباشرة بالشركة على أنها لها مجموعات كثيرة مختلفة ذات مصالح مشروعة في أنشطة الشركة. وتعرف حوكمة الشركات عندئذ بأنها الآليات التي تضمن تولى المؤسسات مسؤولية توجيه أنشطتها على نحو عادل بالنسبة لجميع الأطراف أو المجموعات صاحبة المصالح.

المبحث الثاني شفافية الأداء الإداري للمؤسسات

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير الشركات، لذلك نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء والاستمرارية.

أولا المفاهيم الأساسية في الأداء الإداري:

1-تعريف الأداء الإداري

يمكن القول أنه هو ذلك العمل المطلوب انجازه من طرف المنظمة لتحقيق هدف محدد،"فأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الانتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها.¹

2-العناصر الأساسية في الأداء الإداري: يتضح مفهوم الإدارة الأداء من خلال خمسة عناصر هي

- (أ) **تحقيق الأهداف:** تكوين الأهداف الخطوة الأولى التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم مع إمكاناتها و الغرض الرئيس من وجودها.
- (ب) **تخطيط الأداء:**تنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات و مؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.
- (ت) **تهيئة ظروف العمل:**تسعى الإدارة لانجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية و البشرية ، و تهيئة الظروف و الأوضاع التنظيمية و الإدارية ،و توفير المعلومات و الإرشادات و المعايير الموجهة للأداء لضمان تحقيق أفضل النتائج.
- (ث) **مراجعة الأداء:** لا تستطيع الإدارة أن تنتظر الى نهاية الأداء لتكشف عما اذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا بل يجب المتابعة و المراجعة الدورية و احداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الاهداف بكفاءة و فاعلية.

¹ إياد التربية، قسم المناهج و طرق التدريس، "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأ ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية"مناهج و طرائق التدريس كلية التربية، 2010، 2011، 144

ج) تحسين الأداء و التحسين المستمر: تلتزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات و التكيف معها , لإحداث التطوير المستمر في المدخلاتها, وتحسين عملياتها و مخرجاتها.

3- أهمية الأداء الإداري

تتحدد أهمية نظام ادارة الأداء في ترجمة رؤية المؤسسة الى نتائج واضحة و ايجاد بيئة جيدة لادارة المؤسسة بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها و تقييم استراتيجيتها باستمرار , كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار و استثمار الموارد و الجهود لتحسين الأداء و تحفيز الموظفين.

ثانيا- الشفافية الإدارية:¹

كثرت الحديث في الوقت الحاضر في المجتمعات المختلفة سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية عن ما يسمى بالشفافية و هنا يهمننا اتخاذ القرارات المناسبة و ذلك بسبب تأثير ثورة الاتصالات و المعلومات و انتشارها على كافة المستويات و الأصعدة.

و سيتم الحديث هنا عن مفهوم الشفافية ومن ثم أهميتها و دورها في تبادل المعلومات و من ثم الحديث عن فوائد تطبيق الشفافية الإدارية في بيئة العمل و أخيرا التطرق إلى أخلاقيات الشفافية ودورها في تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد الإداري.

1- مفهوم الشفافية الإدارية:

تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و السياسات و عرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء حكومة نيابة عن الشعب و خضوع الممارسات الإدارية و السياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

يستنتج من ذلك أن الشفافية تتضمن وضوح التشريعات و دقة الاعمال المنجزة داخل التنظيمات و اتباع تعليمات و ممارسات ادارية واضحة و سهلة للوصول الى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية و الدقة و الوضوح.

¹ سعيد علي الراشدي, "الإدارة بالشفافية" دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع, , 2008, 15

2- أهمية الشفافية الإدارية

ان مبدأ دعم الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا، فالشفافية تتطوي على وضع مدونة سلوك، و تخلق الثقة و تؤكد عليها، و تتمثل أهمية الشفافية في¹

- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم أركان مقومات و محاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري و المؤسسي.

-تعمل الشفافية على مشاركة في اتخاذ القرارات، و تسمح بتوعية المواطنين و تحقق العدالة في تقييم أداء العاملين و الوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة.

-تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته و أشكاله، حيث أن شفافية التشريعات و عدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف و تساعد في إزالة المعوقات، و تبسيط الإجراءات،

-تحقق الشفافية النزاهة للموظف و الابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين و الأنظمة، و التوسع في اللامركزية و بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات و سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة و التغذية العكسية،

-إن الشفافية تزيل اللبس فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة و بين القيادات و العاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى و ذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها.

-الشفافية الإدارية و سياسة الانفتاح على العاملين و المشاركة و توافر المعلومة تجعل العاملين أكثر ايمانا بقدراتهم على تأثير في نتائج الأعمال،

-تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لمفهوم الشفافية الإدارية بالاستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية،

2- المتطلبات الأساسية للشفافية الإداري: بشكل عام يمكن القول أن هناك ثمانية متطلبات أساسية و المتمثلة في ما يلي:²

¹ نعيمة محمد حرب "واقع الشفافية الإدارية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" قدم هذا استكمالاً لمتطلبات لرسالة الماجستير في كلية التجارة، الإسلامية، 2011، 12-13

² هادي محمود، "أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد"، 2008/21، 76

2-1-العقلانية في الإنفاق: و تعني القضاء على الهدر ووضع الأساليب و الأهداف و تأكيد مفهوم الادارة في خدمة المنظمة.

2-2-احترام القانون: وتعني تطبيق القانون على الجميع بما في ذلك أصحاب المواقع و النفوذ و المناصب العليا في المنظمة و تكريس القرارات و القوانين من أجل خدمتهم و تعزيز تقدمها.

2-3-التفاعل بين الأنظمة و مؤسسات المجتمع المدني: و تعني ايجابية العلاقة بين المنظمة و مؤسسات المجتمع المدني و مؤسسات المجتمع المدني هي النسق السياسي المتطور الذي تتيح صيرورة تماسه و تمفصله في المؤسسات من مراقبة أداءها.

2-4-وضوح المعايير: أي أن تكون قواعد العمل واضحة و تخدم رسالة المنظمة بالطريقة المثلى كما يجب أن لاتكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها و تعديلها لتصبح بسيطة و فاعلة.

2-5-الأجواء الديمقراطية: وتعني احترام حقوق العاملين في المنظمة على اختلافهم.

2-6-دعم و تقنية المعلومات: أي حق حرية الحصول على المعلومات مع ضمان احترام خصوصية المنظمة والعاملين عند الإفصاح عن هذه المعلومات.

2-7-التعامل مع وسائل الإعلام: يكون التعامل معها على أساس احترام عملها واحترام حرية أفرادها في ممارسة عملهم داخل المنظمة و كذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام.

2-8-القدرة على المواجهة: وتعني قدرة قيادات المنظمة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع و ذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم شكاويهم اضافة الى الاستماع الى مقترحاتهم و العمل الجاد على تحقيق حاجات المجمع بشكل متميز.

3- مستويات عملية الشفافية الإدارية

3-1- المستوى الذاتي

يشمل هذا المستوى على التشريعات والقوانين من ناحية وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى **شفافية التشريعات تتطلب توافر الأبعاد الآتية¹**

- يجب على المنظمة أن تعلن عن القوانين واللوائح المعمول بها لكافة المواطنين والأفراد العاملين.
- يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة وبصورة مستمرة.
- أن يكون الاختيار والتعيين مبني على أسس ومعايير واضحة وبعيدة عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة.
- يجب توضيح الحقوق والواجبات للعاملين وتوفير الآليات الواضحة للوصول إليها

أما فيما يتعلق بشفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير الآتي:

- توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها
- العمل على إعلان وتعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع والتميز للأفراد العاملين وحالا التجاوز والفشل حتى يكون دافع وردع لكل الأفراد العاملين .
- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات حتى تكون واضحة للجميع .

3-2- المستوى الشمولي : أن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب توفر الأبعاد التالية²

- يجب إجراء اللقاءات بصورة دورية ومنتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة تسودها روح الحوار والمشاركة وتعرض فيها آليات التنسيق والمتابعة من اجل تسهيل عمل هذه الأجهزة وابتعاد عن المخالفات ومحاربة الفساد بأشكاله المختلفة .

-تأكيد التزام الدولة بالقانون وتطوير وتفعيل دور الأجهزة الرقابية والمحاسبية وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.

موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، عمان دار وائل للنشر ، 2000 ، 1.155¹

² أمان جرار عليان، الشفافية في الخدمة المدنية، 199مفاهيمها معاييرها ،ديوان الخدمة المدنية) 1997 355.

-إنشاء وتطوير مركز خاص بالمعلومات والتوثيق لتشريعات الدولة لجميع القطاعات ووضع هذه الوثائق في متناول الجميع .

المبحث الثالث دور آلية الحوكمة في تعزيز شفافية الأداء الإداري للمؤسسات

أولا آليات حوكمة الشركات

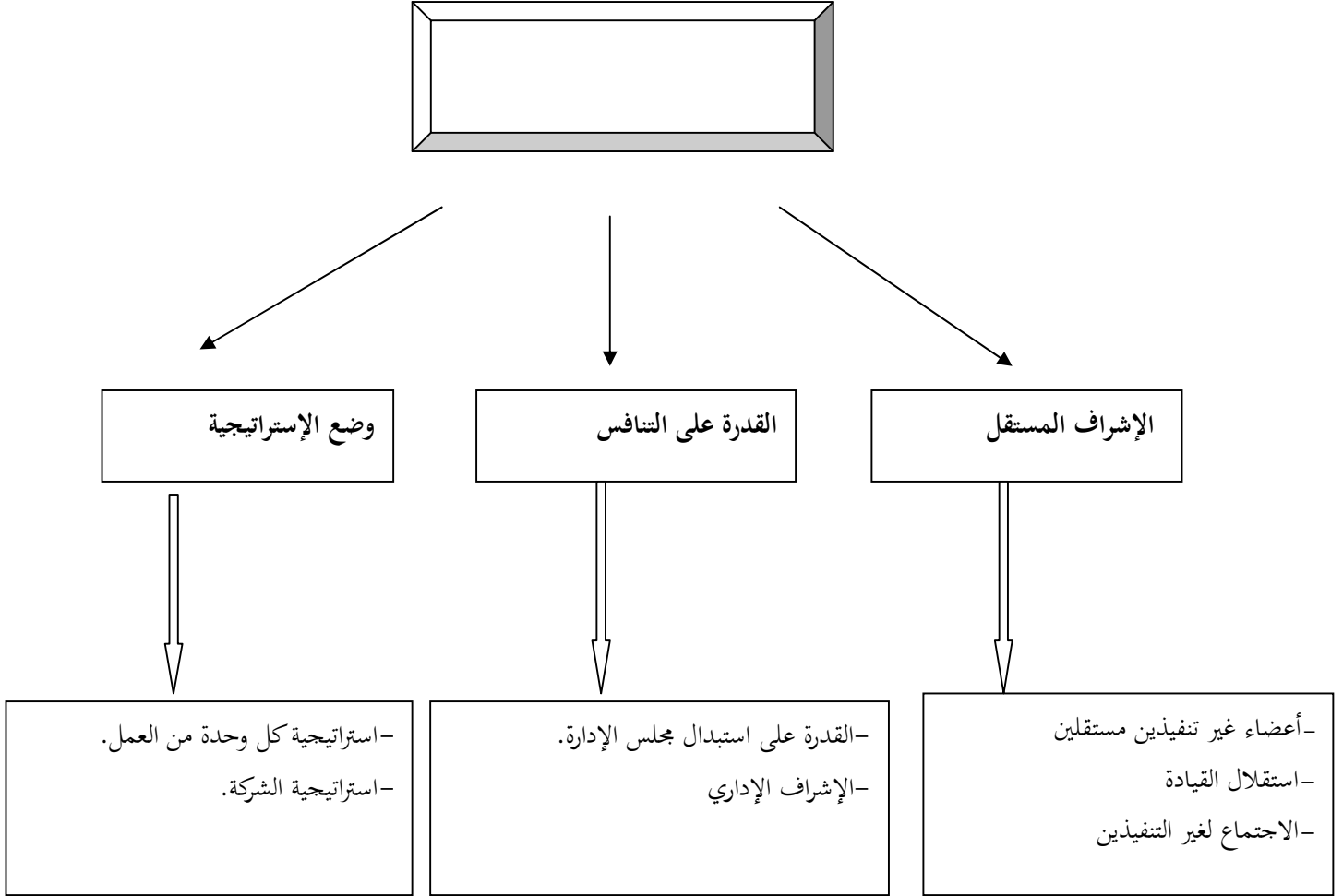
تؤدي الحوكمة دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها الشركات , و التي من أبرزها مشكلة الفساد الإداري و المالي و ذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من impavido et Hess إلى آليات حوكمة داخلية و أخرى خارجية سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر و كما يأتي:¹

1-الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة و فعاليات الشركة , و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة و يمكن تصنيف آليات الحوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي

1.1- مجلس الإدارة: يذكر كل من Harianto et Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات و الباحثين و الممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة , إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة, و ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافأة الإدارة العليا. و الشكل الموالي يوضح المكونات الأساسية لمجلس الإدارة.

¹ بروش زين الدين "دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الاداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري.كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 07-60 2010 12

الشكل رقم(2) المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان, حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري, الدار الجامعية, 2006, ص98

و لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه و المراقبة, يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين الأعضاء من غير التنفيذيين و الميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس و هو صاحب القرار النهائي و المسؤولية الكاملة

2.1- لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام و الوظائف نوجزها في ما يلي:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة
- التوصية بتعيين و مكافأة و إعفاء المدقق الخارجي
- مناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق
- المناقشة مع المدققين الخارجيين و الداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة و إدارة المخاطر فيها
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي و مراجعة التقارير التي تقدمها و النتائج التي تتوصل إليها و تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة , و التي لها صلة بأعمال التدقيق و الرقابة.

3.1- لجنة المكافآت: تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب و المكافآت و المزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1.4- لجنة التعيينات: ولها مجموعة من الواجبات توجز فيما يلي:

- وضع المهارات و الخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة و الموظفين المطلوبين
- وضع آليات شفافة للتعيين , بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب اشغالها, و دعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.

5.1- التدقيق الداخلي تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة, إذ انها تعزز هذه العملية, و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة, حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي بنفذونها بزيادة المصداقية , العدالة ,تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة و تقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي. في هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al. على أنه تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر و ليس إلى الإدارة.

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة , و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع , حيث

يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة و من الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي¹

1.2- منافسة (سوق المنتجات/الخدمات) و سوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق (المنتجات/الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات , و يؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess et Impavido) وذلك بقولهم اذا لم تقم الادارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو انها غير مؤهلة) , انها سوف تقشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة , و بالتالي تتعرض للافلاس.

2.2- الاندماجات و الاستحواذات: مما لا شك فيه أن الاندماجات و الاستحواذات من الأدوات التقليدية لاعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم , و يشير كل من (John et kedia) الى وجود العديد من الأدبيات و الأدلة التي تدعم وجهة نظر التي ترى ان الاكتساب آلية مهمة من ليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) و بدونها لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال , حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الادارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

3.2- التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية, و لتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات , و ليس مقبوليتها فقط .

ويمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة , اذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة و النزاهة و تحسين العمليات فيها, و يغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

4.2- التشريع و القوانين: تؤثر بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة, ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية , بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم, فعلى سبيل المثال مع اصدار قانون

¹ بروش زين الدين.دهيمي جاب "دور ليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و "ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و التسيير بجامعة محمد خبضر ببسكرة يوم 07-60 2010 17

Sarbanes-Oxly Act في سنة 2002 كان له تأثير كبير فيما يتصل بزيادة عدد أعضاء مجلس الادارة المستقلين , و تقوية اشراف لجنة التدقيق على عملية اعداد التقارير المالية...الخ.

5.2- آليات حوكمة خارجية أخرى: هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره , تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة و مكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة, و يذكر Cohen et al انها تتضمن (و لكن لا تقتصر على) المنظمين, و المحللين الماليين و بعض المنظمات الدولية, كالضغوط التي تمارسها منظمة الشفافية العالمية على الحكومات و الدول, من أجل محاربة الفساد المالي والاداري ,

ثانيا- تعزيز شفافية الممارسات الإدارية

1- عن طريق نظم المعلومات الإدارية: عرف الحميدي نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام منهجي محسوب قادر على تكامل البيانات بقصد توفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات, كما يقوم النظام بحصر المعلومات التي يستعملها و خزنها بواسطة نظام معالجة البيانات المتصلة بنواحي النشاطات المختلفة للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها و معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات مفيدة لحل المشكلات و صنع القرارات في المستويات الإدارية جميعها.

2- أهمية نظم المعلومات الإدارية: يمكن استخلاص فوائد نظم المعلومات الإدارية في النقاط التالية:¹

-توفر المعلومات لجميع المستويات الإدارية حيث تسعى الإدارة العليا إلى الحصول على المعلومات لاستخدامها في رسم سياسات ووضع الأهداف و اتخاذ القرارات الاستراتيجية, أما الإدارة الوسطى فتحتاج إلى معلومات لحل المشكلات, و مراقبة التطور نحو تحقيق الأهداف و تغطية احتياجات المنظمة المختلفة.

-تدعم نظم المعلومات الإدارية الكثير من المجالات الوظيفية, كالنخطيط الاستراتيجي, الرقابة الإدارية و التشغيلية و المعاملات التجارية.

¹ نعيمة محمد حرب" واقع الشفافية الادارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة الماجستير في ادارة الأعمال, كلية التجارة, قسم إدارة

أعمال, الجامعة الإسلامية, غزة, 2011

-تؤثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء و الإنتاجية و التي تزيد من فاعلية المنظمات حيث تؤدي إلى تحسينات هائلة في كفاءة و سرعة تنفيذ المعاملات التجارية و الإنتاجية و المكتبية.

-تقييم نشاطات المنظمة و تقييم النتائج بهدف تصحيح الانحرافات و المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة و الاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتمالات المتوقعة بهدف صنع الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

3-الشفافية الإدارية و نظم المعلومات الإدارية:

يعكس الكشف عن المعلومات الملائمة و الكافية مدى تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها , فالإدارة المتمتعة حقا بحسن التدبير و التسيير تعتمد و تتبنى معايير تتسم بشفافية عالية مما يمكن المتعاملين معها من تقييم و تثمين أدائها العملي و تدبيرها المالي.و رغم أن بعض الإدارات قد تكون بحاجة إلى حماية نوع من المعلومات الحساسة, إلا أن القاعدة تظل هي تكريس المزيد من الانفتاح و ذلك اعتبارا لمخاطر تكريس الضبابية و الغموض في تدبير الشأن العام و المالية العمومية.

و يرتبط مفهوم الشفافية بالمعلومات و ذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية و المساءلة و ذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار, و تنشيط عمليات الاتصال في المنشآت و الحد من التجاوزات الإدارية بمعرفة من قام بماذا من خلال استخدامه نظام المعلومات , و توثيق الأنظمة و التشريعات و الإجراءات و القرارات الإدارية المتخذة و المحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة , و توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

إن الحديث عن الشفافية نظم المعلومات في المنشأة يندرج ضمن إطار رؤية جديدة تتمثل في جانبين, الأول فلسفة النظام و مكوناته و الثاني علاقته مع مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية, و المقصود بالشفافية هنا مجموعة من الخصائص ذات الشأن و الأهمية لأطراف مختلفة ترى أن وجود هذه الخصائص في نظام المعلومات يعطي مصداقية و اعتمادية أعلى للمنظمة. و تتمثل هذه الخصائص في الآتي:

- **الصدق عند تقديم المعلومة:** و تشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها و تتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتائج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة

-**كمال المعلومة:** تعني احتواءها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة عالية , كما تعني توفير معلومات تامة و غير متجزأة دون حذف أو إضافة غير مبررة

-**توقيت المعلومة:** أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة, وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال و النسيان كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

-**سهولة الوصول للمعلومة:** يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.

-**سعة الانتشار:** و هو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير و كذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات .

-**التطوعية في تقديم المعلومة:** ويقصد بها استعداد المنظمة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

-**تنوع التقارير:** إن أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير و قدرتها على الفرز و التلخيص , و لذلك فإن بالمكان المنظمات تقديم أنواع مختلفة من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم , حيث أن انتباه المستفيد يمكن أن يجذب بوسائل مختلفة , ولذلك فالتنوع مهم جدا.

-**دورية التقارير و انتظامها:** إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة ايجابية جدا لنظم المعلومات و تزيد من رضا المستفيدين من خدمات المنظمة

-**وجود موقع على شبكة الأنترنت:** إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الأنترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة و يوفر لها تكاليف كبيرة فضلا عن إيصال خدماتها الى عدد هائل من الجمهور و بدون حدود.

2- عن طريق المساءلة

لا يخلو نظام بشري أيا تكن طبيعته الا و يضم أجهزة أو اليات للمساءلة و المحاسبة, فيحاسب الموظف على أدائه كما على انتظام عمله و نشاطه و تقيده بالأنظمة و القوانين المعمول بها, و في الحالات التي لا تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة , يستشري العقم و الفساد و يتفاقم الهدر في استخدام الموارد العامة.

1.1- تعريف المساءلة

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم المتجددة إذ تختلف دلالاته تبعا لمقاصده , و في كثير من الأحيان يتم تفسيره بالمسؤولية Responsibility إلا أن مفهوم المساءلة أوسع و أشمل من ذلك.

فالمسؤولية تعني "تعهد أو التزام الفرد بانجاز واجبات محددة" هذا و ينبغي أن تربط مسؤولية تنفيذ الأعمال بالمعايير الموضوعية و بعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس , ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته , فان البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام صاحب السلطة الأعلى.

كما و يشير مفهوم المساءلة الى أن يستخدم مسؤول عن نتائج عمله و عن تقديم اجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج, و أن هناك جهة إدارية أو إشرافية تسأوله, و تكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها, ووجود معايير تحكم عملية المساءلة , تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة, و يتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة , كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ايحاء العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية.

2.1- الشفافية الإدارية و المساءلة

ان الشفافية و المساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، ويسهم وجود هذين المفهومين في قيام ادارة كفؤة و فعالة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون, فالشفافية توفر الشروط و المتطلبات الأساسية لايجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في ايجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الادارة , و تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات , ومواكبة التغيرات البيئية الداخلية منها و الخارجية , و بالمقابل فان وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة و الفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر. ولا يمكن أن تكون الشفافية هدفا في حد ذاتها , و انما هي وسيلة من الوسائل

المساعدة في عملية المحاسبة و المساءلة , كما أن المساءلة و المحاسبة لا يمكن أن تتم بالصورة المرجوة و الفاعلة و المجدية دون ممارسة الشفافية و تكريسها.

3- عن طريق المشاركة: أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين متطلبا حديثا يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملين من خلال توظيف مهاراتهم و قدراتهم لصالح التنظيم.

وتعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعا من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد و صياغة الأهداف التنظيمية , و حل المشكلات و اتخاذ القرارات. فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح و معاملة آراء العاملين باهتمام و المشاركة المباشرة في ملكية و هي أعلى درجات المشاركة.

و يشار إلى أن الإدارة الجماعية تتعلق بمشاركة جميع العاملين , حيث يشارك الرئيس مرؤوسيه كجماعة و معا يقومون بتوليد و تقييم البدائل بهدف الوصول إلى اتفاق جماعي , فهو لا يقوم بإجبار مرؤوسيه لقبول حلوله , كما يكون مستعدا بإخلاص لقبول و تنفيذ أي حل يحصل على دعم الجماعة.

4- عن طريق إجراءات العمل : يقصد بإجراءات العمل الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية, و الإجراءات هي سلسلة من العمليات الكتابية , يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما , أو في عدة إدارات و تصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

فالقواعد و الإجراءات ضرورية تنظيمية , و لكن مع مرور الزمن أصبحت هذه الوسائل غايات بحد ذاتها , و قد شكل ذلك إرهاقا للموظفين و المتعاملين مع تلك التنظيمات التي تطبق هذه الآليات , بحيث يشعر الموظف و المواطن أنهم عبيدا للتعليمات التي هي في الأصل من أجل خدمتهم.

كما قد تستخدم الإجراءات استخدما سيئا و غير سليم , و في بعض الحالات, فتصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال و إلى تدمير المواطنين منها لذلك ظهرت الحاجة الى وجود استراتيجيات تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية و تخليصها من التعقيد و الغموض اللذين يعتريانها, والتغلب على ظاهرة الروتينية التي تسود المنظمات , و ذلك بتقليل الأعباء غير الضرورية.

1.4- الشفافية و إجراءات العمل

إن الشفافية الإدارية تغلق الأبواب أمام الروتين الإداري. و تساعد على التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية و تشجع المشاركة و تعمل على ازالة العوائق البيروقراطية و الروتينية و التصديقات الكثيرة و غير الضرورية و تبسيط الإجراءات و التوسع في اللامركزية , و توضح خطوط السلطة و تبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات و تسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة و التغذية العكسية , وهناك ضوابط ينبغي على العاملين الالتزام بها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في أعمالهم و هي:

-تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة و أمانة و أن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفية , وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناء على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

-احترام مواعيد العمل, و المحافظة على الأموال و الممتلكات العامة.

-احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذية ما يصدر إليه من أوامر و تعليمات, و يتحمل كل مسئول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسئولا عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

-أن يحسن معاملة المواطنين المنتفعين من الخدمة , وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد.

-ألا يقوم باستغلال وظيفته و صلاحياته لمنفعة ذاتية أو كسب شخصي أو القبول بأية هدية أو مكافأة أو المنحة أو عمولة لقاء قيامه بواجبات وظيفته.

و ترتبط الشفافية بإجراءات العمل و الياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة و معلنة و لا تستغرق وقتا طويلا , و يكون ذلك من خلال ايجاد أدلة تنظيمية واضحة و محددة تشمل على القوانين و الأنظمة و التعليمات المتعلقة بالعمل و العاملين و ذلك لاستخدامها عند الضرورة و معرفة الواجبات و الحقوق اتجاه المنظمة التي يعملون بها و يجب أن يتم الإصدار بلاغات و تعاميم لها علاقة بسياسات و إجراءات العمل و أن بساطة الإجراءات و وضوحها يسهم في كشف الفساد و مكافحته, حيث يقلل من استغلالها من قبل السلطات كونها واضحة و تسير وفق خطوات واضحة.

ولهذا أوصت لجنة النزاهة و الشفافية المنظمات بتقديم خدماتها بسهولة و يسر و ذلك عن طريق وضع دليل اجراءات الحصول على الخدمات , كذلك وضع الية لنشر المعلومات و القواعد و الإجراءات, ولا تقتصر تبسيط الإجراءات على الخدمات التي تقدم للمجتمع الخارجي فقط و انما تمتد الى داخل الجهة , حيث يتم إعادة النظر في اللوائح التي تنظم العمل الداخلي و وضع لوائح جديدة تتناسب مع تطور أساليب العمل الحالية من خلال هندسة دورات العمل و حذف الإجراءات غير اللازمة بما يقود الى الوضوح و خفض تكلفة التشغيل و سرعة أداء الأعمال.

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لهذا الفصل و الخاص بحوكمة الشركات و أهميتها في تعزيز شفافية الأداء الإداري للمؤسسات نستنتج على أنه:

-تعرف الحوكمة على أنها"عملية تنظيم التسيير و الرقابة من أجل ترشيد اتخاذ القرار"

-ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن التسيير,و ذلك بعد سلسلة الأزمات و الأحداث التي شهدتها العالم و ساعدت في توضيح مفهومها جملة من النظريات و المتمثلة في نظرية الوكالة, نظرية حقوق الملكية,نظرية تكلفة المعاملات,حيث ساهمت هذه الظروف و العوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.

-تتم عملية المعالجة عن طريق الآليات الداخلية و الخارجية,و ذلك عن طريق نظام متكون من مدخلات و المتمثل في (القوانين, و تشريعات,متطلبات إدارية و قانونية) و يسفر عن ذلك المعالجة مخرجات مبادئ حوكمة الشركات الست التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و يعنى بتطبيق هذا النظام مجموعة من الأطراف ذات العلاقة بالحوكمة المساهمين و أصحاب المصالح.

تمهيد

يشكل السكن في الجزائر الدعامة الأساسية لأية تنمية اقتصادية , اجتماعية من خلال مختلف البرامج التنموية التي تقبل عليها السلطات العمومية و هو بهذا يشغل بال المشرفين على القطاع من أجل توفير أكبر عدد من السكنات و التجهيزات العمومية , بغية الوصول إلى تلبية الطلبات المتزايدة لمختلف الشرائح الاجتماعية التي تزداد بفضل التوسع العمراني الذي عرفته معظم المدن.

وقد أولت الدولة اهتماما كبيرا بهذا القطاع، حيث أنجزت و دعمت أسعار السكن حتى أنها في معظم الحالات حددت أسعار السكنات و أجرة الكراء مسبقا حتى قبل عملية الإنتاج.

غير أن مشكلة السكن قد زادت حدتها و تفاقمت الأوضاع الاقتصادية و ظهر العديد من البيوت القصدية على ضفاف المدن الكبيرة بالخصوص و كان لها التأثير البالغ على تدني المستوى المعيشي بالإضافة إلى تشويه المحيط العام الذي تعرفه التجمعات السكنية ذات كثافة سكانية كبيرة كالجزائر , وهران , قسنطينة.

ولعل من أسباب فشل أو أزمة مختلف سياسات الإسكان التي عرفتها الجزائر تعود في واقع الأمر لما تمر بها المؤسسة الاقتصادية في حقل الانتاج عمومية كانت أم خاصة في ظل المتغيرات الجديدة و التي تفرض عليها جدية في طرح أي مشروع اقتصادي ناهيك عن ضعف الهياكل النظامية و التنظيمية لإدارة المشاريع الانجازية.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف السياسات المالية والتنظيمية التي عرفتها الجزائر في مجال السكن وما يمكن لنظام الحوكمة وبما يوفره من آليات أن يسهم في الضبط الاقتصادي للإنفاق والتحكم في عملية التسيير لهذا القطاع واتمام إنجاز المشاريع المأمولة.

المبحث الأول قطاع السكن وسياسات تمويل السكن في الجزائر.

أولاً قطاع السكن في الجزائر

إن الدولة الجزائرية تولي اهتماماً بالغاً لقطاع السكن، و بالتالي للسكان لما يوفره من طاقات إنتاجية ضخمة تساهم مساهمةً فعالة في دفع عجلة التنمية و النهوض بالاقتصاد الوطني إلى مصاف الدول المتقدمة من جهة، و ما يشكله هذا القطاع من إشكال، من حيث إمكانية الدولة لتوفير وسائل الرفاهية لهذا المجتمع الفتى بنسبة 75 % شباب من جهة أخرى فالدولة تسعى إلى توفير مناصب شغل للعاطلين عن العمل كما تسعى لتوفير مسكن لائق لغير الساكنين لذلك فإن القطاع يتمتع بأهميةٍ ليس فقط في الجزائر بل في أي من اقتصاديات الدول في العالم.

1- الإطار المفاهيمي للسكن

إن المفهوم البسيط للسكن و الذي يتألف عادة من الحيطان و السقف يبقى بعيدا عن المفهوم الحقيقي و الشامل إن مفهوم السكن الذي يتطلع إليه الإنسان حتى يعيش فيه بكل راحة و استقرار هو ذلك الحيز المكاني الذي يتجسد من خلال الخدمات المساعدة و التسهيلات التي يقدمها المجتمع له باعتباره كائن يسعى الى تحقيق المزيد من الرفاهية في جميع مجالات الحياة.

ومن البديهي أنه كلما تطورت المجتمعات في مجال الحياة المختلفة أدخلت عليها عناصر أخرى لم تكن في الحسبان و هذا بغض النظر عن عدم الإنفاق على ما تأخذ هذه التطورات في مجال مستويات المعيشة للحياة.

-السكن هو الفضاء يأوي الإنسان إليه يحميه من العوامل الخارجية و فيه يتم تجديد الطاقة المبذولة خلال اليوم أين يجد الراحة الأكل النوم ...الخ. و يؤثر عليه كل العوامل التالية العامل الديني،الاجتماعي،الثقافي،الموقع و المناخ،إذا هو الوطن،المكان،الثقافة.¹

-هو ذلك الحيز المكاني الذي يتجسد من خلال الخدمات المساعدة و التسهيلات التي يقدمها المجتمع للفرد باعتباره كائن يسعى إلى تحقيق المزيد من الرفاهية في جميع مجالات الحياة.²

-السكن عبارة عن حق و هو أحد عناصر مستوى المعيشة شأنه شأن الغذاء و جميع متطلبات الحياة.

-السكن أحد الحاجات الأساسية للإنسان و عنصرها ما يحدد نوع الحياة فهو يقدم المأوى و يوفر مختلف الإمكانيات و التسهيلات التي تضي على الحياة المنزلية كالراحة و الطمأنينة و الأمان.¹

¹ دبابش ربيعة،تقييم فعالية سياسات تمويل السكن الاجتماعي و قدرتها في تخفيف أزمة السكن،دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن،بسكرة،

ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و نقود،2003/2004. 21

² j.E.habitat rt logement . presse universitaires de France.france.1968.p10

و للسكن جوانب متعددة فهو ذو طابع اجتماعي ثقافي صحي اقتصادي سياسي و ايكولوجي.

و المسكن يعتبر مسألة اقتصادية أو بالأحرى محصلة مجموعة من العوامل الاقتصادية مثل تكاليف الموقع و البناء و الصيانة كما تتعلق مشكلة السكن بموضوع الدخل و يخلق انعدام التوافق بين المستوى السكني و المستوى الاقتصادي مشاكل جمة خاصة في البلدان الفقيرة أو المتخلفة.

و هنا تجدر الإشارة إلى أن السكن ينطوي على خاصية مزدوجة تتمثل في أنه استثمار مكلف و في نفس الوقت سلعة استهلاكية دائمة.

2- أزمة السكن بالجزائر

ان التطور الذي عرفه مجال البناء و التعمير يعتبر احدى السمات الأساسية الهامة في هذا المجال حيث ظهر هذا التطور عبر مراحل و هو ينبع أصلا من تطور الحاجة اليه و ظهور العديد من الدراسات الحديثة و التي أخذ قطاع السكن نصيبا منها أعطى دافعا قويا للامام بالمشاكل التي عرفها هذا القطاع فاهتمام الكبير بالسكن بصفة عامة و بالسياسة السكنية بصفة خاصة من أجل معرفة التغيرات الجذرية و العميقة التي عرفتها مختلف الهياكل المشكلة لقطاع السكن جعلت الكثير من المفكرين و على اختلاف تخصصاتهم الاقتصادية يولون الأهمية القصوى لمعرفة الأسباب الحقيقية لهذه النقائص حتى يتسنى لهم في نهاية المطاف الخروج بالاقترحات الكافية و اللازمة لمعالجة هذه المشكلة.

و تعد المشكلة السكنية في الجزائر من أعقد المشاكل مواجهة كون أنها لا تنعكس فقط على الوضع الاجتماعي فحسب و انما على الوضع الاقتصادي و حتى السياسي للبلد و الجدير بالذكر أن مشكل السكن في الجزائر ليس بحدوث العهد و انما تؤول جذوره الى العهد الاستمار الفرنسي و لقد تفاقمت هذه الأوضاع بعد الاستقلال بسبب الاهتمام بحل مشاكل أخرى أعطت السلطات الجزائرية الأولوية لها في الوقت الذي عرفت فيه الجزائر زيادة سكانية كبيرة بسبب ارتفاع نسبة النمو الديمغرافي من جهة و الارتفاع المستمر في مستوى المعيشة من جهة أخرى هذه الأسباب و غيرها ساهمت بطريقة مباشرة و غير مباشرة في تعقيد المشكلة.

تعتبر أزمة السكن مشكلة معقدة لها أبعاد اقتصادية و اجتماعية في نفس الوقت مازالت تحل تدريجيا رغم الجهود المبذولة و يعود ذلك الى أسباب متنوعة

1.2- أبعاد أزمة السكن

تختلف تعريفات مشكلة الإسكان بالاختلاف الأولوية التي تعطى لبعض عناصرها على بعض الآخر فقد ينظر إليها باعتبارها حالة أو موقف يتسم بندرة المسكن الملائم للأسر و الأفراد أو قد ينظر إليها أنها تجسيد واقعي

¹ . الاسكندرية .

مشكلات المدينة دراسات في علم الاجتماع المدني .

حسين عبد الحميد .
95.96 .2005

لارتفاع القيمة الايجارية للمساكن على النحو الذي يفوق قدرة الأفراد ذوي الدخل المنخفض أو تجعلهم يخصصون نسبة كبيرة من دخولهم المنخفضة لإيجار المسكن الملائم.¹

و تعتبر أزمة السكن ظاهرة اقتصادية و اجتماعية على حد سواء حيث انها تعتبر من أبرز المشاكل التي تواجهها الدولة إذ أن هذه المشكلة تكمن بصفة عامة في عدم التوافق بين حجم الطلب و العرض المتاح.

و تشكل أزمة السكن في الجزائر مظهرا رئيسيا للأزمة الاقتصادية و الاجتماعية فالحكومة لوحدها لم تستطع حل مشكل تمويل السكن بالنظر الى عدة أسباب لذلك اتخذت عدة أنواع و أشكال للتمويل و لقد كانت سياسة الترقية العقارية مخرجا من أهم المخارج التي لجأت اليها الحكومة كمبادرة جديدة تدعم فيها المبادرة الخاصة للمواطنين و المؤسسات.

2.2- أسباب تفاقم أزمة السكن في الجزائر

يمكن حصر هذه الأسباب في النقاط التالية²

-**ضعف الدخل القومي** حيث أن الدخل الفردي يعتبر من أهم العوامل المحددة لامكانية استقادة الفرد من السكن و اذا كان هذا الدخل ضعيف فهذا سيقف عائقا أمام حصوله على السكن و هذا ما نلمسه في الحالة الدخل ضعيف فهذا سيقف عائقا أمام حصوله على السكن و هذا ما نلمسه في حالة الدخل الفردي في الجزائر مما يقلل من خيارات المواطن البسيط بين شراء السكن أو دفع الأقساط الشهرية للاجار .

-**ضعف الإمكانيات التمويلية العمومية** إذ نجد الدولة هي التي تتحمل المسؤولية لتمويل السكن في الجزائر خاصة السكن الاجتماعي نظرا لأن معظم الفئات عاجزة عن اقتناء السكن بدخلها الضعيف و بما أن الطلب على السكن كبير جدا فان الدولة الجزائرية لن تعد قادرة على توفير الإمكانيات التمويلية الضرورية لمواجهة هذا الطلب و ذلك لنقص في الإيرادات من جهة و تعدد أشكال النفقات من جهة أخرى بالإضافة إلى ركود الاقتصاد الوطني.

-**ارتفاع تكاليف الانجاز** و ذلك راجع إلى ندرة مواد البناء و ارتفاع أسعارها

-**هشاشة السكنات الموجودة** و قد أحصت دوائر حكومية في الجزائر قبل فترة ما يزيد عن نصف مليون وحدة سكنية مدرجة على اللائحة السوداء بحكم هشاشتها و هو ما يمثل 8 بالمئة من الحظيرة الاجمالية للسكنات في الجزائر.

- **النمو الديمغرافي** كلما ازداد عدد السكان ازدادت على العموم احتياجاتهم من حيث الكمية و كلما ارتفع المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي تغيرت احتياجاتهم كفيما و كميا و هكذا الأمر فيما يتعلق بمجموعة الاحتياجات للسكن سيتوقف في أول مرة على المميزات الديمغرافية في المجتمع معدل المواليد و الوفيات.
- **الهجرة الريفية** ما يمكن ملاحظته بصفة عامة في النزوح الريفي هو انتشار عمران الصفيحات (البيوت القصبيرية) و بالتالي استغلال أراضي يمكن إقامة مساكن جديدة عليها مما يؤدي بالدولة إلى عدم قدرتها على سد تزايد الطلب على المساكن بالإضافة إلى تسوية النسيج العمراني .
- **الأوضاع الأمنية** نظرا لتدهور الأوضاع الأمنية التي عرفتها الجزائر سابقا (العشرية السوداء) خاصة في المناطق الريفية أدى إلى زيادة النزوح الريفي إلى المناطق الأكثر أمنا و هذا ما أدى إلى حدوث اكتظاظ بالمدن و انتشار الأحياء القصبيرية.
- **نقص الأراضي المخصصة للبناء** كثيرا ما نسجل تعطل في الانجاز البرامج السكنية نتيجة نقص في المساحات المخصصة للبناء خاصة في المدن أين يكون الطلب متزايد و يشكل ضعف تغطية مسح الأراضي أحد الأسباب الرئيسية لهذه الوضعية على الظن من إقدام وزارة السكن بالإشتراك مع الوكالة الوطنية لمسح الأراضي في عملية وطنية للتغطية الجهوية و أعدت برامج أولي عملي لمسح الأراضي الحضرية.

3- مجهودات الدولة في الحد من أزمة السكن .

إن الدولة الجزائرية و منذ حيازتها على استقلالها، أخذت على عاتقها تحقيق التنمية الاجتماعية و الاستقرار لسكان الجزائر كافة، و لتحقيق هدفها الذي يعد مكملاً لأهدافها الاقتصادية الأخرى عمدت إلى كل الوسائل التي شأنها الحد من أزمة السكن الناتجة عن تزايد عدد طلبات السكن بالمقارنة مع عدد السكنات المتوفرة في ظل الزيادة السكنية المرتفعة وفق سياسة الدولة في تنمية الموارد البشرية من خلال تشجيع الولادات، و قد اعتمدت الدولة في هذا السياق على إنشاء مؤسسات و هيئات محلية و شركات أخرى من شأنها التقليل من حدة هذه الأزمة من خلال دورها في توفير الموارد اللازمة لتمويل القروض العقارية المستغلة للإنشاء و التعمير فيما يخص السكنات، و لعل الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (CNEP) أول مؤسسة مالية نقدية سعت الدولة من خلال تأسيسها لها في " 1964 إلى تمويل مشاريع الإسكان التي تم انتهاجها في تلك الفترة، و ذلك وفق المخطط الوطني للسكن آنذاك، و قد أوكلت لهذا الصندوق مهمة تمويل ثلاث أنواع من العمليات تمثلت في: تمويل البناء و الجماعات المحلية و بعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية و ذلك حتى عام 1971 عندما اعتمد الصندوق كبنك للإسكان، و هو ما أعطى دفعا قويا للسياسة الإقراضية في مجال السكن"

1 .

1 - الطاهر لطرش ، مرجع سبق ذكره ، ص: 187 .

و بما أن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كان الوحيد في مجال منح و تسيير القروض العقارية الموجهة للإنشاء و التعمير في مجال السكن و مع زيادة طلبات القروض العقارية لشراء أو لبناء أو كراء شقة خاصة "و أن الفرد الجزائري لا يمكنه اقتناء شقة أو قطعة أرض بسهولة، طالما أم سعر المتر المربع الذي كان لا يتعدى 10 دولارات قبل عشرينين كما هو الحال في أرقى أحياء العاصمة، أصبح يقدر حالياً بستة آلاف دولار، و هنا لا يمكن إجراء أي مقارنات بين المعطيين، حيث حصلت تغيرات جذرية خلال السنوات الأخيرة قفزت معها أسعار البيع

الإنجاز إلى أضعاف ما كانت، بل إن عام 2007 لوحده شكل منعطفاً فارقاً على هذا الصعيد ارتفع سعر المتر المربع الواحد من الأراضي المخصصة للبناء إلى أكثر من مليوني دينار في بعض ضواحي العاصمة¹.

خاصة مع التراجع الرهيب للقدرة الشرائية بأزيد من 59% بين 1985 و 1995 و بحوالي 10% منذ 1998 إلى تاريخ اليوم².

إذ CNEP أصبح بمرور الوقت غير قادر على تلبية طلبات القروض العقارية في مجموعها هذا، و مع الإصلاحات الاقتصادية المتتالية التي كان لها أثرها في إيجاد مؤسسات مالية أخرى في استطاعتها تمويل جزء من القروض السكنية إلى جانب CNEP، و بذلك لم يعد CNEP الوحيد في السوق العقاري و ألغى احتكاره لتمويل هذا النوع من القروض خاصة بعد إصلاحات 1990 و ما جاء به قانون النقد و القرض 90-10 خاصة لمحدودي الدخل، و لما أصبح لـ CNEP بمفرده عاجزاً عن تمويل كل الطلبات الخاصة بقروض الإسكان، عمدت الدولة إلى إنشاء الصندوق الوطني للسكن CNL "و قد أوجد هذا الصندوق لإعانة الأفراد ذوي الدخل المحدود و المتوسط سنة 1991 و ذلك عن طريق إعانة مالية أو تمديد فترة التسديد بالنسبة للدين (القرض)"³.

ومن خلاله و بالتعاون مع الجماعات المحلية وأصحاب المشاريع و المتعهدين بالترقية العقارية و كذا المستفيدين بصفة فردية من الإعانات، يتمكن الصندوق من تسيير التمويلات العمومية المسخرة سنوياً لفائدة برامج السكن الاجتماعي و الإيجاري لفائدة فئة المواطنين ذات الدخل الضعيف⁴.

إلا أن الجزائر و بإنشاء هذا الصندوق (CNL) كانت ما تزال تفتقر إلى شركات من شأنها توفير السيوليات الكافية نظراً لضخامة الأموال المطلوبة لتمويل القروض العقارية التي تتميز إضافة إلى مبالغها الضخمة بأجالها الطويلة، و تخوفاً من عدم السداد أو التأخر و الانقطاع نهائياً، فإنه كان من الضروري إنشاء شركة تضمن

¹ - <http://WWW.aKlamm.com/Kutub/aKadimi-hasan.Htm12.50.30-03-2008>.

² - <http://WWW.dpmio.com/AR/a-SS-NewsDetails.asp?Newstype=12 News ID=10731,11:25,30-03-2008>.

³ - <http://WWW.lompi.com/ar-definitions.php 13,30,16-04-2008>.

طالبني تلك القروض أمام الجهة المانحة للقرض، و بالتالي ضمان القروض في حالات الإعسار أو التوقف عن وضع الأقساط لذلك كان من

الضروري إنشاء شركة ضمان القرض العقاري (SGCI) " و قد أوكلت الدولة لهذه الشركة مهمة الموافقة على ضمان القروض الموجهة للسلع العقارية السكنية من جهة، و من جهة أخرى

تعمل على ترقية العقار. فمنتوج هذه الشركة يتمثل في قرض ضمان، بحيث هذا الضمان يغطي عدم الملاءة في اللحظة ذاتها، ففي حالات عجز المقترض مثلاً أو موته يأتي هدف هذه الشركة و المتمثل في وضع ضوابط وإجراءات احتياطية من المخاطر المرتقبة و هذا عن طريق دراسات احتياطية¹.

باعتبار أن الدولة أوجدت مؤسستين لمنح و تمويل القروض العقارية و بالتالي تمويل قطاع السكن و الحد من الأزمة إضافة " إلى إنشاء شركة لضمان تلك القروض من مخاطر عدم السداد المرتبطة بطالبي القروض في حد ذاتهم، لكن عملية الدفع المسبق سواء كان المبلغ كله أو جزءاً منه للمتعهد بالإنشاء و التعمير فيما يخص السكنات قد يتعرض المشتري لتلك السكنات إلى عدم قدرة المتعهد على الوفاء بمهامه الموكلة له في خصوص التسبيق الممنوح له، و بالتالي خسارته للمبلغ المدفوع للمتعهد إضافة إلى عدم حصوله على المسكن و هو ما مهد لإنشاء ما يعرف بشركة الضمان و الكفالة المتبادلة (FGCM).

" و التي أنشئت في 1997، تميزت بدورها في توزيع ضمانات من أجل تغطية التسيقات التي يدفعها المشتري إلى المتعهدين في حالة عدم وفاء المتعهدين أو عدم مقدرتهم على الوفاء بالمشاريع التي أوكلت له².

رغم كل المجهودات المبذولة، إلا أن قطاع السكن ظل يعاني من صعوبات في إيجاد السيولة اللازمة لتمويل أو إعادة تمويل القروض السكنية كحل لمشكل السكن، لذلك كان التفكير في إنشاء شركة تكفل إعادة التمويل الرهنى (SRH) و قد تم اعتمادها فعلاً سنة 1998 لإعادة تمويل حافظات القروض العقارية في البنوك التجارية بمساهمة من الخزينة العمومية و البنوك العمومية و شركات التأمين، حيث تقوم هذه الشركة بمنح قروض المؤسسات و للبنوك التي تتمتع بنظام لتسيير محفظة القروض العقارية وإن كان نشاطها وفق القوانين و الأنظمة السارية بما في ذلك التشريعات التنظيمية و متطلبات بنك الجزائر³.

إن توجه معظم الدول إلى إيجاد السيولة من خلال السوق العقاري، توجه جديد أثبت جدارته من خلال تداول ما يعرف بسندات الرهن العقاري، و لأن الجزائر متأخرة في الميدان " فقد تم

¹- <http://WWW.c-notaires.dz/SEMINAIRE/asab/payette.htm>, 13:00 , 16.04. 2008.

²-<http://WWW.aklanm.com/Kutub/akadimi-hasan-htm>,12:50,30-03-2008.

اعتماد الوكالة الوطنية لتحسين وتطوير السكن (AADL) و التي كانت قد أنشأت في 1991 عقب قانون النقد و القرض 90-10 و ما جاء به من إصلاحات جذرية حيث أنيط بها إضافة إلى تطوير الإعلام باتجاه العاملين في السوق العقارية للترويج للسوق العقاري و تطويره و إيجاد السبل الكفيلة بالقضاء على السكن غير صحي و تحديث الأنشطة القديمة و إصلاحها مع إنشاء مدن جديدة للتقليص من حدة الأزمة "

و بلغة الأرقام، تجسد دور الدولة الجزائرية في التخفيف من حدة أزمة السكن من خلال توفيرها لـ 239412 وحدة سكنية من النمط الاجتماعي الايجاري، 243351 وحدة سكنية من صيغة الاجتماعي التساهمي، 384620 وحدة من النمط الريفي، 129115 وحدة سكنية بصيغة البيع بالإيجار و 38068 سكتاً ترقوباً إضافة إلى 318817 وحدة سكنية في إطار برامج خاصة للقضاء على السكنات غير اللائقة المقدرة بنحو 8% من الحظيرة العامة للسكن، و هي برامج استهلكت 850 مليار دينار .

هذا وقد شرعت الحكومة الجزائرية في استثمار 150 مليار دولار إلى غاية 2009 قصد تطوير البنية التحتية للبلاد و تحسين مستوى المعيشة للسكان، حيث من المنتظر انجاز مليون و 200 ألف وحدة سكنية في الفترة ما بين 2004 و 2009¹.

ثانيا سياسات تمويل السكن في الجزائر

انحصر التمويل السكن في الجزائر و لغاية التسعينات على البرامج الاجتماعية في اطار تغطية الطلب المتزايد على السكن الذي يتوافق مع ديناميكية العرض المحتكرة من طرف الدولة , حيث اعتبرت هذه الأخيرة و لفترة طويلة الممولة الوحيد للسوق السكني عن طريق موارد الميزانية بالاضافة الى المدخرات المجمعمة من طرف CNEP الا أن الأمر تغير بعد ذلك , حيث تخلت الدولة عن احتكارها و لهذا المجال لصالح أطراف أخرى , تمثلت أساسا في مجموع البنوك التجارية مضافا إليها بعض الهيئات و المؤسسات المالية.

و عليه سنحاول في هذا التعرف أولا على مختلف المراحل التي مر بها نموذج تمويل السكن في الجزائر, لنقدم بعدها شرحا مفصلا للمرحلة الأخيرة باعتبار أنها تمثل نظام التمويل الحديث المعمول به حاليا, حيث سنتعرف على مختلف المؤسسات التي تتعامل في سوق السكن سواء بشكل مباشر مثل البنوك التجارية أو بشكل غير مباشر من خلال الهيئات التي تقوم على دعم نشاطات المؤسسات الممولة للسوق السكني (البنوك التجارية).

1-مراحل تطور تمويل السكن في الجزائر

لقد مر تمويل السكن في الجزائر بعد مراحل في استجابة للتغيرات التي تعرفها الأوضاع الاجتماعية , من زيادة في عدد السكان نتيجة النمو الديمغرافي الكبير الذي عرفته الجزائر و أدى الى حدوث اختلال بين العرض و الطلب على السكن, وكذلك نتيجة للتغيرات التي يعرفها النظام الاقتصادي الذي تحول من الاقتصاد المخطط

¹ -<http://dalaam.maktoobblog.com/?archive=2008-02,12.15,30-03-2008>.

الى اقتصاد السوق , ولقد اعتمدنا في تمييزنا لهذه المراحل عن بعضها البعض على أساس صدور بعض القوانين التنظيمية لتمويل السوق السكني, وفيما يلي عرض لهذه المراحل.¹

1.1- المرحلة ما قبل 1986

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد بشكل أساسي على موارد الدولة في تمويل سوق السكن, عن طريق دواوين التسيير و الترقية العقارية OPGI و مؤسسات الترقية السكن العائلي, حيث كانت جميع البرامج الموجهة لتمويل السكن ذات الطابع اجتماعي أين كانت المساكن تؤجر بمبالغ لا تعكس التكلفة الحقيقية لها , حيث قدرت مساهمة الدولة في تمويل السكن بما مقداره 75 بالمئة من قيمة التمويلات الاجمالية , مضافا اليها 20 بالمئة تمثل مساهمة CNEP6-Banque الذي أنشأ بهدف تعبئة المدخرات الموجهة لتمويل هذا المجال , دور CNEP-Banque يظهر من خلال قيامه بالوظائف الاتية

-تعبئة مدخرات المواطنين و استغلالها في خدمة التنمية الاجتماعية.

-تمويل السكن الاجتماعي.

-تمويل الترقية العقارية.

لقد انطلق نشاط CNEP-Banque في تعبئة الادخار من المواطنين في الفترة الممتدة ما بين 1964-1970, ليتم بعد ذلك انشاء نظام الادخار المخصص للسكن سنة 1971 و حينها أسندت اليه مهمة تمويل السكن الاجتماعي بالاستخدام المبالغ المالية المدخرة أو المال العام , و بدأت أول عملية منح المساكن للمدخرين في سنة 1975, بشرط أن يكون للمستفدين دفتر للادخار لا تقل مدته عن السنتين , و أن تكون قيمة الفوائد المتحصل عليها لا تقل عن 500 دج , للتكفل الخزينة العمومية بعد ذلك بالتمويل الشبه الكلي للسكن الاجتماعي كنتيجة لاسناد بعض المهام الاضافية للصندوق , و المتمثلة أساسا في منح القروض للخواص بغرض بناء مساكن ذاتية فردية أو في اطار جمعيات بالنسبة للمدخرين و غير المدخرين , مع الأخذ بعين الاعتبار فرق معدل الفائدة بالنسبة لغير المدخرين, كما أصبح يمول مشاريع الترقية العقارية بالنسبة للمدخرين فقط, و ذلك لتحفيز المواطنين على وضع مدخراتهم في الصندوق , ليتمكن من الحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطه.

1.2-الفترة الممتدة ما بين 1986-1993

بدأت هذه المرحلة بصدور القانون رقم 07-86 الخاص بالترقية العقارية و المؤرخ في 4 مارس 1986 , الذي يمكن تلخيص أهداف فيما يلي

¹ دبابش ربيعة، مرجع نفسه، ص 156

-تشجيع المتعهدين العقاريين العموميين و الخواص على تطوير بناء المساكن الترقية بهدف تغطية الطلبات المتزايدة, و تخفيف العبء عن كاهل الدولة.

-إسهام المواطنين في تمويل النشاطات السكنية , من خلال استغلال مدخراتهم.

-إدماج السكن في إطار التمويلات البنكية للاقتصاد (التمويل المباشرة لcneq-Banque).

لقد نجح هذا النظام في تقديم مفهوم السكن الترقوي, كما أنه سمح للمتعهدين العقاريين الخواص أيضا بالعمل الى جانب المتعهدين العموميين و الاستفادة من التمويلات البنكية , لكنه لم ينجح في إبراز متعهدين عقاريين أكفاء كما أنه لم يضع الأسس السليمة التي تؤدي إلى إنعاش السوق السكني حيث

-يعتبر القانون المتعهد العقاري بمثابة مكتب فقط(خاضع للقانون المدني).

-تتطلب عملية الحصول على الأراضي المخصصة كموقع للبناء المرور الاجباري على المجالس الشعبية البلدية(APC)

-يعتمد هذا القانون طرق التمويل اجبارية بحيث تحدد قيمة القرض بما يعادل 50 بالمئة من تكلفة المشروع و التي لا يجب أن تتجاوز 50 مليون دج على مدى 5 سنوات.

-منع المتعهدين العقاريين من استغلال أموال الحجز , و المقدرة ب20 بالمئة من السعر المقدر للسكن الا بعد انتهاء عمليات الانجاز .

-ضخامة المشاريع بالنظر الى الامكانيات المحدودة (تقنية و مالية)

-سوء التسيير الذي أدى الى عدم المقدرة على التحكم في التكاليف و تحقيق المشاريع في المواعيد المحددة لها.

يهدف تجاوز بعض هذه الصعوبات أصدرت التعليمات رقم 98-89 المؤرخة في 20 جوان 1989, نصت على توزيع دفعات الايجار الخاصة بالمساكن لصالح وكالات التسيير و الترقية العقارية, بهدف تحقيق توازنها المالي, و هذا الاجراء الذي لم يدخل حيز التطبيق نتيجة لغياب النصوص الضرورية لتطبيقها.

كما أنه نظرا للصعوبات التي عرفت ميزانية الدولة سنة 1990 قامت هذه الأخيرة بايكال مهمة تمويل السوق السكني لcneq-Banque ليتم ذلك انشاء الصندوق الوطني للسكن CnL سنة 1991 ليكون ممثلا للدولة في هذا المجال , بحيث يعمل تحت وصاية وزارة السكن و التهيئة العمرانية.

و في اطار اتمام الاصلاحات التي عرفت قطاع السكن الذي يعاني دائما من أزمة ارتفاع الطلب عن العرض, و هو ما يعني فشلا للقانون 07-86 بالاضافة الى مجموع الاجراءات التي تبعتها في تحقيق النتائج المتوقعة منه قامت السلطات العمومية باصدار قانون جديد يلغيه , ليكون بمثابة الانطلاقة للفترة الموالية.

1.2- الفترة الممتدة ما بين 1993-1996

انطلقت هذه الفترة بصدور القانون (03-93) المؤرخ في 1 مارس 1993 و يعتمد هذا القانون على ضبط و تحديد بعض المفاهيم , نذكر منها

-الترقية العقارية يضم هذا النشاط مجموع العمليات المتلاقية بهدف انجاز أو اصلاح (تجديد) المنتجات العقارية الموجهة للبيع أو التأخير أو الاستغلال الشخصي.

-المتعهد العقاري أي شخص طبيعي أو معنوي يمارس نشاط الترقية العقارية كما تم تعريفها سابقا , يأخذ صفة المتعهد العقاري , كما أنه يعتبر تاجر باستثناء المتعهد العقاري الذي يمارس هذا النشاط لحسابه الخاص أو لحساب المساهمين في العملية العقارية

-القروض الموجهة لتمويل الترقية العقارية قروض مالية تمنحها البنوك لتمويل انجاز عملية أو مجموعة من العمليات في اطار النشاطات المشار اليها سابقا.

من أهم ما نص عليه هذا القانون

-بدلا من أن يكون النشاط العقاري خاضعا للقانون المدني , كما كان في المراحل السابقة فقد أصبح بموجب هذا القانون نشاط اقتصادي يخضع للقانون التجاري.

-فتح المجال أمام أي شخص طبيعي أو معنوي له صفة التاجر ممارسة هذا النشاط مع اقتضاء جميع المتدخلين في اطار قانوني متعارض مع الطبيعة التجارية للنشاط العقاري (الإدارات العمومية و المجالس الشعبية البلدية....)

-السماح للمتعهدين العقاريين باستعمال التسيبقات (أموال الحجز) في تمويل المشاريع العقارية مع الغاء صيغة البيع على الحجز و استبدالها بصيغة عقد البيع على المخطط.

-الغاء الحد الأقصى على تكلفة العملية العقارية.

-امكانية الاستفادة من اعانات الدولة في اطار انجاز المساكن الاجتماعية الموجهة للبيع أو التأجير.

بالرغم من المفاهيم الجديدة التي أتى بها هذا القانون بهدف تحرير نشاطات الترقية العقارية, و حل مختلف المشاكل التي كان المتعهدون العقاريون يواجهونها للحصول على الأموال الضرورية, فهذه الفترة و الفترتين اللتين سبقتاها انصب فيهما الاهتمام على جانب العرض فقط , أي كيفية توفير الموارد المالية لمتعهدي البناء و هذا يتناسب مع طبيعة النظام الذي كان مطبقا في الجزائر , حيث كانت أغلب المساكن ذات طابع اجنماعي تؤجر للمستفيدين بمبالغ رمزية .

مما جعل جانب الطلب مهملا لأن العائلات تطلب المساكن بغض النظر عن أسعارها التي لا تهمها في شيء بما أنها لا تقوم بشراءها , لكن و مع الاستقلالية المالية للبنوك و بداية ظهور متعهدي البناء الخواص , أصبح لجانب الطلب أهمية و ضرورة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم القروض و الانتاج, و هو في الحقيقة يتميز بضعف الملاءة أي عدم القدرة على تسديد , هذه الوضعية لا تشجع المتعهدين العقاريين الخواص على الاسهام بشكل فعال في هذا المجال, كما تميزت هذه المرحلة بتكفل كل من الدولة CNEP-Banque بالتمويل السكني , الا أن هاتين المؤسستين أصبحتا عاجزتين عن تغطية الطلبات المتزايدة على السكن, هذه الوضعية التي استعدت اصدار قانون يقضي بتدخل الجهاز المالي, و بالخصوص النظام البنكي في هذا المجال و هذا ما تم فعلا سنة 1997.

1.4- الفترة من سنة 1997 الى يومنا هذا

تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الاصلاحات , ارتكزت على اعادة هيكلة الاطار المؤسساتي لتمويل السكن, بالاضافة الى ادماج مفهوم الطلب الى جانب العرض.

اد نستطيع القول أن CNEP-Banque بقي الى غاية سنة 1997 المؤسسة المالية الوحيدة المحتكرة لتمويل السكن بالنسبة لقطاع العائلات , و على ضوء الأزمة التي عرفت الجزائر في النصف الثاني من التسعينات , خصوصا ما تعلق منها بتوفير الأموال اللازمة لتمويل المساكن الاجتماعية و عدم قدرة CNEP-Banque على تلبية الطلبات المتزايدة , اد وصل العجز حسب احصيات سنة 1998 الى حوالي 1مليون وحدة سكنية.

اضافة الى الصعوبات التي تواجهها العائلات ذات دخل المحدود و الضعيف للحصول على قروض بالمقارنة مع الأسعار المرتفعة , للمساكن المعروضة للبيع , كل هذه الصعوبات أدت الى التفكير في وضع سياسة جديدة منسجمة مبنية على الدراسة و التحليل, نتج عنها اعادة هيكلة نظام تمويل السوق السكني في الجزائر ابتداء من سنة 1997, حيث ترتب عن ذلك.

-تحول الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الى بنك تجاري يأخذ شكل شركة مساهمة , تطبق عليها القواعد الاحترازية مثلها مثل باقي البنوك التجارية, وأصبح يعرف بالصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -بنك CNEP-Banque , يقوم بتمويل مختلف النشاطات الاقتصادية بما فيها التمويلات السكنية الخاصة بمختلف العمليات سواء الانجاز أو الشراء , وحتى يستجيب الى صيغته الجديدة فقد تمت اعادة هيكلته بما يتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق, بحيث تمت اعادة النظر في المنتجات التي كانت تقدم في السابق , بالاضافة الى العمل على تصفية و تطهير الحسابات القديمة, و الشروع في تطبيق سياسة للقروض تعتمد على الضمانات العقارية و الاهتمام بالجوانب الاقتصادية (المردودية) أكثر منها الجوانب الاجتماعية.

-السماح للبنوك التجارية الخاصة و العمومية بتمويل سوق السكن, بتقديم قروض متوسطة و طويلة الأجل الى العائلات التي ترغب في الحصول على السكن , سواء بغرض انجاز سكن ذاتي أو شراء سكن جاهز , هذه المؤسسات البنكية التي كانت متحفظة نوعا ما على تقديم القروض على المدى الطويل و بالتحديد القروض السكنية.

و بالفعل هذا ما تم تحقيقه على المستوى الجهاز البنكي الجزائري حيث أنه ابتداء من سنة 1999 و في اطار التنظيم الجديد, سمح للقرض الشعبي الجزائري بتمويل السكن بصفة مباشرة, عن طريق تطوير صيغتين للقروض البنكية السكنية هما

-1.1.4-قروض الترقية العقارية قروض متوسطة الأجل موجهة لتمويل متعهدي البناء , فهي تهتم أساسا بجانب العرض أي إنتاج المساكن , تتغير شروط منحها بتغير صيغة العملية العقارية الممولة.

1/العمليات العقارية العادية (بيع المساكن بعد اتمام انجاز الأشغال بها) تحدد cpaنسبة التمويل الذاتي للمتعهد العقاري ب40بالمئة من تكلفة المشروع , تدخل في اطارها تكلفة الأراضي,الدراسة ,ليتم تمويل 60بالمئة المتبقية في شكل قرض بنكي , حسب نوع السكن من تكلفة المشروع.

2/العمليات العقارية في اطار صيغة البيع على مخطط تحدد cpa نسبة التمويل الذاتي بما يعادل نسبة 20بالمئة من تكلفة المشروع , بما فيها تكلفة شراء الأراضي , الدراسة, كما أنها تطالب المتعهد العقاري بقائمة حجز تغطي على الأقل 50بالمئة من قيمة المساكن التي هي في طور الانجاز , ليساهم كل مستفيد ب20بالمئة من تكلفة سكنه , وفي هذا الاطار يحصل المتعهد العقاري على قرض يغطي 70بالمئة من تكلفة العملية.

3/القروض الموجهة للعائلات قروض طويلة الأجل موجهة لتمويل جانب الطلب المتمثل في العائلات أي المالكين المستقبليين, و تخصص بالتحديد في تمويل المساكن الجديدة التي تم انهاء الاشغال بها , أو في اطار عمليات البناء الذاتي.

1.3-تمويل المساكن الجديدة قروض طويلة الأجل تصل الى 15سنة تغطي 80بالمئة من تكلفة الحصول على السكن.

2.3-تمويل البناء الذاتي قروض طويلة الأجل تصل إلى 15سنة موجهة لتمويل عمليات البناء أو توسيع المساكن الفردية , تغطي حوالي 70بالمئة من تكلفة العملية.

ليليه بنك التنمية المحلية BDL , الذي قام بتوسيع حصته السوقية من خلال طرح قروض لتمويل شراء المساكن الجديدة , انجاز مساكن فردية , توسيع و تهيئة المساكن, وهذه الإصلاحات التي مست مجموعة أخرى من البنوك نذكر منها البنك الوطني الجزائري BNA ابتداء من سنة 2000. بالإضافة الى البنك الخارجي الجزائري

BNA و بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR , واللذان هما بصدد تحضير الشروط التقنية و التنظيمية للدخول في هذا المجال.

حيث قدرت مساهمة البنوك التجارية في مجال التمويل السكني بتاريخ 2000/12/31 بـ 267 مليار دج , بحيث وجهت حوالي 222 مليار دج لتمويل العرض (تغطي مساهمة CNEP-Banque 84 بالمئة من قيمة الاجمالية للتمويلات الخاصة بالعرض) و 45 مليار دج لتمويل الطلب (تغطي مساهمة CNEP-Banque 98 بالمئة من القيمة الاجمالية للتمويلات الخاصة بالطلب), بالاضافة الى التمويل البنكي للمساكن الاجتماعية في اطار اتفاقية مع CNL بقيمة 22.4 مليار دج.

كما أنه في اطار تطوير و تفعيل هذه العملية , ثم انشاء مجموعة من المؤسسات المالية لتدعيم نشاط البنوك التجارية في مجال التمويل السكني , من خلال توفير السيولة و تأمين خطر عدم الملاءة للمقترضين سواء كانوا متعهدين عقاريين أو عائلات.

2- المؤسسات الداعمة لنشاط تمويل السكن

من أجل تسهيل نشاط تمويل السوق السكني, عملت الدولة على إنشاء مجموعة من المؤسسات لتدعم هذا القطاع , وفيما يلي سنحاول أن نبين أهم هذه المؤسسات مع التركيز على الصندوق الوطني للسكن¹

1.2- الصندوق الوطني للسكن CNL

هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري , تتمتع بالاستقلالية المالية, أسست عام 1991 تحت وصاية وزارة السكن و العمران , بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-144, 91-145 المؤرخين في 12 ماي 1991

1.1.2- مهامه

تتمثل المهام الرئيسية لـ CNL فيما يلي

-تسيير إعانات و مساهمات الدولة في مجال الإسكان خاصة السكن ذو الطابع الاجتماعي, السكن الايجاري و امتصاص السكن القصديري مع إعادة الهيكلة العمرانية و ترميم و صيانة البنايات

-ترقية كل أشكال التمويل المتعلقة بالسكن خاصة ذات الطابع الاجتماعي باستعمال موارد مالية غير مرتبطة بالميزانية.

¹ ابتسام طوبال ,تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك و تأمينات, جامعة منتوري ,قسنطينة, 2004/2005

2.1.2-تدخلاته

يسير الصندوق عبر المهام المكلف بها , كل نظم الإعانات للبناء المقدمة لمتعهدي البناء أو للأشخاص مباشرة في إطار السكن , وعلى هذا الأساس يتولى و لحساب الدولة و بالتعامل مع الجماعات المحلية, أصحاب المشاريع , المتعهدين بالترقية العقارية و كذلك المستفيدين بصفة فردية من الإعانات لتسيير التمويلات العمومية المسخرة سنويا لفائدة

-برامج السكن الاجتماعي الايجاري بحجم متوسط يبلغ 60000 وحدة سكنية كل عام لفائدة فئة المواطنين ذوي الدخل الضعيف.

-برامج سكنية مدعمة بحجم متوسط يبلغ 40000 وحدة سكنية كل عام يوجه للفئات التي لا يتجاوز دخلها 40000 دج.

-برامج سكنية ترقية مدعمة ضبطت في اطار شراكة مع البنوك المانحة للقروض السكنية منها-(CNEP Banque-CPA-BDL-BNA)

و هذه الاعانات تأخذ شكل دعم مقدم من طرف الدولة يضاف للمستفيدين من القرض , يتحدد حسب مستوى دخول المستفيدين وفق الجدول الاتي

جدول رقم (03) قيمة الإعانات المقدمة من قبل CNL تناسب مع مستوى المداخل

الفئة	مستوى الدخل	قيمة الاعانة
1	R 2.5 SNMG	500.000-دج
2	2.5SNMG R 4SNMG	450.000-دج
3	4SNMG R 5SNMG	400.000-دج

المصدر

و ذلك في اطار برامج سكنية تأخذ الأشكال الاتية

-برامج سكنية موجهة للبيع بالايجار تقدر ب55000سكن لسنتي 2001-2002

-برامج امتصاص السكن القصديري و ترميم و صيانة البناءات

-برامج لاعانة السكن الريفي (برامج 2002)

3.1.2- الشركاء و العملاء مع الصندوق الوطني للسكن

يتعامل CNL في اطار نشاطاته مع العديد من الأطراف

-أصحاب المشاريع العمومية الولايات ممثلة في مديريات السكن و التجهيز العمومي و مديريات العمران و البناء).

-المجالس الشعبية البلدية.

-المتعهدين العقاريين العموميين الوكالة الوطنية لتحسين السكن و تطويره AADL , دواوين الترقية و التسيير العقاري OPGI ,مؤسسات ترقية السكن العائلي EPLF و الوكالات العقارية.....

-المتعهدين العقاريين الخواص و الشركات المدنية العقارية و التعاونيات العقارية.

-البنوك التجارية المتدخلة بالقروض العقارية (BNA.BDL.CPA.CNEP-BAque)

-المؤسسات المالية مثل صندوق الضمان و الكفالة المتبادلة في الترقية العقارية ,شركة اعادة التمويل الرهني , و شركة ضمان القروض العقاريةالخ.

-صناديق و مؤسسات التعاون و التمويل الأجنبي.

-المواطنون المستفيدون بصفة فردية من اعانة الدولة في مجال السكن.

2.2-شركة ضمان القروض العقارية (SGCI)

مؤسسة عمومية اقتصادية EPE تم انشاءها في 1997/10/5 في اطار البرنامج الاجمالي للاصلاحات المالية المتعلقة بالقطاع السكني, تأخذ شكل شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها واحد مليار دج , مكتب فيه و محرر عن طريق البنوك التجارية(.....) و الشركات التأمين العمومية (SAA.CAAR.CCR.CAAT)

1.2.2-وظائف هذه الشركة

يتمثل النشاط الأساسي لهذه الشركة في تقديم ضمانات لصالح البنوك المانحة للقروض موجهة لتمويل الحصول على سكن أو قروض الترقية العقارية , عن طريق

1/قروض الترقية العقارية

تقوم المؤسسة بتغطية عدم ملاءة المقترض بصفة نهائية (ضمانات بسيطة) حيث تقوم بتعويض 90 بالمئة من قيمة القرض مضافا اليه الفوائد.

2/ القروض الموجهة للأفراد و العائلات

حيث يتم تغطية عدم ملاءة المقترض نتيجة وفاته ,عجزه الكلي و النهائي,حالة الحريق ,من خلال عرض نوعين من الضمانات

أ-**الضمانات البسيطة** تغطية المؤمن (الجهة المقترضة) ضد عدم الملاءمة النهائية للمقترض,حيث تقوم أيضا بتعويض 90 بالمئة من قيمة القرض مضاف اليها الفوائد.

ب-**الضمانات الكلية** بالإضافة الى الضمانات البسيطة ,يغطي هذا النوع حالة التأخر في تسديد دفعات من قبل المقترض.

كما أنه من الجدير بالذكر أن الهدف الرئيسي لهذه الشركة هو خلق مواصفات نوعية لتسيير الأخطار الائتمانية ,بالاعتماد على دراسات احصائية لملفات القروض السكنية التي أخل أصحابها بالتزاماتهم.

2.2.2- اتفاقية (SGCI) مع البنوك التجارية

في اطار هذا عقد الشراكة (countrat d'adhesion) المبرم ما بين هذه الشركة و البنوك التجارية,حصلت هذه الأخيرة على تغطية تسمح بتأمينها من خطر عدم التسديد ,بحيث لا تضمن هذه المؤسسة الا مبالغ الدفعات غير المسددة ,أما فيما يخص الغرامات ,فوائد التأخير و تكاليف العدالة فهي تعتبر مقصاة , كما أن عقد التأمين الخاص بهذه المؤسسة يعتبر ساري المفعول طول فترة حياة القرض التي يجب أن لا تتجاوز 25 سنة.

3.22- شروط الحصول على ضمانات (SGCI)

للحصول على ضمانات SGCI يجب توفر بعض الشروط و هي

-حصول البنك التجاري على ضمان يتمثل في رهن عقاري من الدرجة الأولى

-تغطية المقترض ل20 بالمئة على الأقل من تكلفة الحصول على سكن (30 بالمئة بالنسبة لمتعهدي البناء).

-عدم تجاوز مبلغ القرض لنسبة 50 بالمئة من تكلفة السكن ,في حدود 5 مليون دج.

-حصول المقترض على دخل ثابت يغطي على الأقل 30 بالمئة من قيمة الدفعات.

-دفع قسط التأمين للمؤسسة بمجرد تحويل قيمة القرض الى العميل.

-أن لا تتجاوز مدة القرض 25 سنة بالنسبة للأفراد و العائلات 4 سنوات بالنسبة للمتعهدين العقاريين.

3.2- مؤسسة الية المبادلات ما بين البنوك و النقدوية (SATIM)

مؤسسة عمومية تم انشاءها سنة 1995، تأخذ شكل شركة ذات أسهم يتكون مساهموها من مجموع البنوك التجارية العمومية ، يتمثل دورها في وضع نظام للتسيير ما بين البنوك ، يتطلب الاشراف على العمليات الخاصة بالمعاملات بالشيكات ، المبادلات المتعلقة بالنقدية و مركزية المخاطر الخاصة بالعائلات التي سيتم التطرق اليها بالتفصيل.

1.3.2- انشاء مركزية المخاطر الخاصة بالعائلات

لقد سمحت عملية تعميم القرض السكني على مختلف البنوك التجارية لصالح الأفراد و العائلات بتوقيع التزامات مع عدة بنوك و في نفس الفترات الزمنية ، مما يعرض هذه الأخيرة الى خطر تكوين ديون تزيد عن طاقتها الافتراضية ، كما يعرض البنوك التجارية لخطر عدم التسديد.

من أجل تسيير هذا النوع من الأخطار كان لابد من الاستعانة بشبكة اتصالات متخصصة للاعلام الالي ما بين البنوك، يتم تسييرها عن طريق SATIM بهدف ضمان حسن سير العمل ، هذه الشبكة التي بدأت العمل منذ بداية سنة 2001 تم تغذيتها عن طريق مجموعة من المعطيات الخاصة بـ CNEP-Banque يتمثل دورها الأساسي في تزويد البنوك التجارية بالمعلومات الخاصة بالمقترضين ، نذكر منها

-العدد و المبلغ الاجمالي للقروض السكنية و الاستهلاكية التي استفاد منها.

-المبلغ الشهري الاجمالي الخاص باستحقاقات.

-عدد القروض التي عرفت تأخيرا في السداد.

-وضعية القروض عادية اذا تم تسديدها بشكل عادي في المواعيد المستحقة و غير عادية في الحالة المعاكسة.

2.3.2- الاتفاقية المنعقدة بين (SATIM) و البنوك التجارية

في إطار مراجعة مركزية المخاطر الخاصة بالعائلات من طرف البنوك التجارية تم عقد اتفاقية بينهما تنص على مايلي

-تشكيل قانون ما بين البنوك يوضح كيفية استغلال مركزية المخاطر في الحصول على معلومات تمكن كل بنك من تجنب أخطار عدم التسديد.

-استغلال النتائج المحصل عليها من طرف البنك في شكل تقارير خاصة بالمقترضين في اتخاذ القرارات من طرف مسيري البنوك.

-يشترط أن يقوم كل بنك بالانضمام الى هذه المركزية بهدف تزويدها بمعلومات يومية عن القروض الممنوحة ، حالات عدم التسديد ، التسديدات المسبقة المسجلة.

4.2- صندوق الضمان و الكفالة التعاونية للترقية العقارية (FGCMPI)

مؤسسة عمومية تتمتع بالاستقلالية الادارية و المالية, تم انشاؤه سنة 1997 , بموجب المرسوم التنفيذي 97-406 المؤرخ في 3 نوفمبر 1997 , تحت اشراف وزير السكن و العمران, و في اطار التعلية الرسمية 03-93 المؤرخة في 1 مارس 1993 المرتبطة بنشاط الترقية العقارية , هدفه الأساسي هو ضمان حقوق المشترين (المالكين) في حالة عدم الملاءة المستقبلية للمتعهدين العقاريين (ضعف حالة البيع على المخطط) حيث يقرض على هذا الأخير تأمين اجباري يأخذ شكل شهادة ضمان لتكون ملحقة لعقد البيع على مخطط يهدف ضمان استرجاع الدفعات التي تحصل عليها المتعهد العقاري في حالة الاخلال بالتزاماته , نتيجة للحالات الاتية.

-اثبات اختفاء أو انسحاب المتعهد العقاري.

-وفاة المتعهد العقاري قبل اتمام العمليات العقارية.

-اثبات اختلاس المتعهد العقاري لأموال المستفيدين من المساكن.

-افلاس مؤسسة الترقية العقارية.

-تصفية المؤسسة بصفة مسبقة.

و من أجل الفهم الدقيق لأهمية هذه المؤسسة يجب التعريف بصفة البيع على المخطط.

2.4.1- صيغة البيع على المخطط (VSP)

تعرف هذه الصيغة حسب التعلية الرسمية 03-93 المذكورة أعلاه , و التعلية رقم 58-94 المؤرخة في 7 مارس 1994 المرتبطة بتصميم عقد البيع على المخطط, بأنها تقنية تجارية مدعمة بضمانات تقنية و مالية, تسمح للمتعهد العقاري بالتنازل عن منتج عقاري مخصص لاقامة أو ذو طابع تجاري أو صناعي (محلات... الخ) قبل اتمام انجاز الأشغال به , مع دفع مبلغ مالي في شكل تنسيق تحت الطلب مقدم من طرف المستفيد (المشتري).

2.4.2- عقد البيع على المخطط

هو وثيقة يتم توقيعها على يد موثق, بحيث يجب أن يكون مطابقاً للتصميم المحدد في التعلية المذكورة أعلاه , تخضع هذه الصيغة للاجراءات الرسمية الخاصة بالتسجيل و الاشهار , كما أنها تتطلب وصف دقيق و مفصل للسكن الذي هو في طور الانجاز , كما أن ابرام عقد VSP يلزم المستفيد (بيع) بدفع قيمة السكن مرحلة بمرحلة تتابعا مع التقدم في عملية الانجاز ليصبح هذا الأخير مالكا للأرضية و البناء الذي تم انجازه , و سنحاول فيما يلي ابراز أهم مميزات صيغة البيع على مخطط مقارنة بعملية تمويل عادية في مجال الترقية العقارية.

من بين الحلول التي تم التوصل إليها لحل مشكلة خطر التحويل الذي يمكن أن تعاني منه البنوك التجارية هو انشاء مؤسسة اعادة التمويل الرهنى , التي كان هدفها الرئيسي تسيير شروط الاقراض السكني , و معالجة

اشكالية تعتبرها كل الدول ذات الأهمية قصوى سواء كان ذلك على مستوى الاجتماعي أو على مستوى الاقتصادي، و هذا من خلال دراسة دقيقة تم اجراءها بين البنوك التجارية و الدولة فيما يخص نظام تمويل السكن في الجزائر.

2.4.3-المزايا التي يوفرها صندوق الضمان و الكفالة التعاونية للترقية العقارية

يوفر صندوق الضمان و الكفالة التعاونية للترقية العقارية عدة مزايا بالنسبة

-للمعمل ضمان قيمة الدفعات المحولة الى حساب المتعهد العقاري

-للمعهد العقاري الحصول على كفالة مقدمة من قبل الصندوق ,بالإضافة الى الاستعمال القانوني للتسيقات(القروض+المساهمات الشخصية للعملاء) في اطار نشاط الترقية العقارية.

-بالنسبة للبنك منح قروض سكنية في اطار تنظيم مؤمن من طرف الصندوق يسمح بتقليص حجم الأخطار المترتبة عن منح هذه القروض.

5.2-مؤسسة اعادة التمويل الرهنى

هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها ب3.290مليار دينار ، تم انشاؤها في 29نوفمبر 1997 , و هي مؤسسة مالية بالموازات مع تنظيمات المحددة عن طريق الاعتماد رقم 98-01, المؤرخة في 6أفريل 1998 خاضعة للتنظيمات البنكية مصادق عليها من طرف بنك الجزائر , يتشكل مساهموها من الخزينة , البنوك التجارية (.....BADR) و شركات التأمين العمومية (الشركة الجزائرية للتأمين و اعادة التأمين CAAR,شركة التأمين الجزائرية (SAA) , الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT).

1.5.2-موارد المؤسسة

تجمع المؤسسة مواردها من خلال

-طرح السندات على مستوى السوق الرهنى و المالى.

-بنك الجزائر .

-التمويلات الخارجية.

-مصادر تمويل أخرى.

2.5.2-وظائفها

لقد تعرضنا فيما ذكرناه سابقا الى بعض المهام التي تضطلع بها هذه الشركة , وسنحاول هنا أن نلقي نظرة أكثر خصوصية و موحدة عن مهامها التي تتمثل في الاتي

-تدعيم سياسة الحكومة الهادفة الى تطوير الوساطة المالية الموجهة لتمويل السكن بهدف تخفيف الضغط على ميزانية الدولة في هذا المجال.

-المساهمة في تطوير السوق المالي في الجزائر من خلال طرح جديد من القيم المنقولة

-تشجيع البنوك التجارية على منح قروض سكنية بشروط تفضيلية (توفير السيولة و الضمانات الكافية).

-تمديد اجال استحقاق القروض السكنية.

-كما أنه و نظرا الى نقص الموارد الادخارية الطويلة المدى, الموجهة لتمويل السكن, أرادت هذه المؤسسة أن تحقق هدفا على المدى المتوسط , يتمثل في انشاء سوق رهني لتطوير عمليات التوريق, تتمثل فوائده فيما يلي

*استقرار تكاليف القروض الممنوحة بهدف تطوير ملاءة المقترضين.

*ارتفاع حجم الحصة السوقية CNEP-Banque على مستوى سوق الادخار.

*تعزيز مقدرة باقي البنوك التجارية على منح القروض السكنية, على اعتبار أن هذا السوق يوفر موارد مستقرة.

3.5.2-مزايا الاقتراض من الشركة

تتمثل فيما يلي

-توفير السيولة للبنوك و المؤسسات المالية من خلال اعادة تمويل قروض سبق و أن قامت هذه الأخيرة بمنحها لتمويل بناء سكن و شراء سكن جديد و تحسين مساكن قائمة.

-يتم معاملة قرض الشركة معاملة القروض فيما بين البنوك, و بالتالي لا تخضع لمتطلبات الاحتياطي النقدي الإلزامي لدى البنك المركزي (بنك الجزائر),مما يؤدي الى زيادة نسبة السيولة القانونية لدى البنوك ,حيث لا يعتبر قرض الشركة من ضمن المبالغ المقرضة الواردة في نسبة السيولة.

-تخفيض تكلفة الوساطة المالية.

تمكين البنوك من إدارة موجوداتها و مطالبيها بكفاءة أعلى

من خلال عرضنا لنموذج تمويل السكن في الجزائر نستنتج أن هذا الأخير يعتمد بشكل أساسي على مجموع القواعد و التنظيمات التي تضعها الدولة بهدف تغطية الطلبات المتزايدة على المساكن خصوصا في المرحلتين الأخيرتين هذا من جهة , ومن جهة أخرى يمكن الاستنتاج أنه لا يمكن الاستغناء عن دور الدولة في تنظيم و تمويل السكن مهما كانت ديناميكية و حركية السوق العقاري.

و على هذا سيتم تخصيص المبحث الأخير من هذا الفصل لدراسة كيفية تدخل الدول في مجال تنظيم و تمويل السكن.

3- دور الدولة في تنظيم و تمويل قطاع السكن في الجزائر

يمكن للدولة أن تمارس دورين أساسيين لتنمية و تطوير سوق السكن , وذلك بالتدخل على مستويين الجانب التنظيمي و الجانب الإجرائي

1.3 الجانب التنظيمي

هيكلية,تنظيم و فعالية النظم المالية المتخصصة في تمويل السكن تتوقف على جملة من العوامل المعقدة نوعا ما, و لكن مع ذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسة نظام مالي معين تكون توجهاته هي تمويل السكن ,هذه الجملة من العوامل يمكن تحديدها فيما يلي¹

1.1.3-القوانين العقارية و مدى فعاليتها

تتوقف بدورها على العوامل الآتية

-التسهيلات المتعلقة بحقوق الملكية.

-تخطيط عمراني فعال.

-تنمية المساحات المخصصة للتهيئة العمرانية و تدعيمها بقوانين صارمة.

-مدى فعالية النظام الجبائي و تشجيعه للنظام الخاص المؤدي إلى التوسع العمراني.

انطلاقا من العوامل المذكورة سابقا , يمكن استنتاج بعض الملاحظات

-ضرورة وضع نظام معلوماتي خاص بالسكن و الذي من شأنه أن يساعد على فهم و تقييم المتبع في التمويل.

-أي اصلاح لنظام تمويل السكن قد لا يعطي ثماره الا بعد سنوات.

¹ ابتسام طوبال،مرجع نفسه،ص125

-أن الإجراءات التي تتبع بالإضافة إلى الأولويات في وضع نظام فعال في تمويل السكن تختلف من بلد إلى آخر.

2.1.3- السياسات الاقتصادية و المالية بصفة خاصة

ترتكز على مبادئ أساسية لتفعيلها , حيث تتجلى معظمها في مدى تكاملها مع الاقتصاد العالمي, فيما يخص السياسات المتبعة بخصوص نظام الصرف الأجنبي و سياسة معدلات الفائدة و أنظمة القروض المطبقة و كذلك مستوى الأسعار الداخلية المتعلقة بهذه السياسات

1.3.3-الهيكلية المالية

يمكن تلخيصها في أربعة عوامل رئيسية , هي نجاعة القوانين المتعامل بها و إمكانية تطبيقها و نظام المحاسبة المتبع و التوجيهات و المتابعة في الميدان بالإضافة إلى مدى فعالية نظم الدفع.

2-الجانب الإجرائي

يمكن للدولة أن تتدخل في هذا الجانب من خلال ارساء قواعد التطبيق الميداني للتنظيمات المحددة و هذا لا يتم الا من خلال تقوية و تعزيز الجهاز القضائي ووضع و تطبيق القوانين اللازمة بتنظيم السوق,من خلال حماية العقود المتفق عليها و تطبيقها ميدانيا.

فقد أثبتت التجارب الحديثة أن أغلب الدول التي نجحت في ارساء قواعد التمويل الرهني الحديث ,كان لديها نظام قانوني متطور و محكم يحمي فعلا حق الملكية الخاصة , و تنفيذ الاجراءات التي تنص عليها العقود المبرمة في الميدان الرهن العقاري , ومن جهة أخرى يمكن للدولة أن تتدخل على مستوى السوق المالي العقاري باتخاذ مجموعة من الاجراءات تهدف الى تنظيم تداول هذه الموارد باللجوء الى عدة آليات:

1.2-تحديد سقف لمعدلات الفائدة على القروض: حيث يتم تحديد مستوى معين من معدلات الفائدة على الأموال المقترضة , بغرض تخفيض تكاليف الاقتراض خصوصا بالنسبة للعائلات ذات الدخل الضعيف و التي تسمى للحصول على قرض التمويل عملية سكنية، ما يمكن أن يؤثر على مستويات العرض من خلال الطلب على القروض السكنية.

2.2-ضمانات الدولة : لتخفيف الشروط التي قد يلجأ لها الممول في حالة تحديد معدلات الفائدة إداريا بإمكان الدولة أن تتدخل لإعطاء ضمانات للمولين , بهدف تغطية المخاطر التي قد تنتج عن القروض الممنوحة للعمال و خاصة ذا الدخل الضعيف أو المتوسط , وفي حالة يمكن اعتبار مخاطر عدم الاسترداد من قبل المقترضين تقريبا معدومة.

3.2- دعم معدلات الفائدة للمقترضين

الطريقة الثالثة التي يمكن للدولة أن تتدخل بها للتخفيف من أعباء الفوائد هو تقديم دعم لمعدلات الفائدة المطبقة على القروض الموجهة للسكن، لنفرض مثلا أن معدل الفائدة الاسمي في السوق يساوي 10 بالمئة سنويا، فإذا كان الدعم المقدم من طرف الدولة يساوي 5 بالمئة، فإن معدل الفائدة الحقيقي الذي سيدفعه المقترض هو 5 بالمئة.

4.2- تدخل الدولة كوسيط مالي

بإمكان الدولة أن تتدخل كوسيط مالي في السوق بإنشاء مؤسسات تقوم بالتمويل سواء بالاقراض أو الاقتراض من السوق المالي، ثم استعمال المبالغ المحصل عليها و إعادة اقراضها و بشروط تفضيلية الى المؤسسات المالية المتخصصة في تمويل السكن، ليكون معدل الفائدة المقترح في هذه الحالة أقل من معدل الفائدة المطبق في السوق.

5.2- إقرار إعفاءات ضريبية خاصة

الطريقة الأخيرة التي يمكن للدولة أن تتدخل بها لتشجيع الاستثمار في مجال تمويل السوق السكني، هو اقرار إعفاءات ضريبية معينة على المؤسسات الممولة، تكون نتيجة حصول المقترض على امتيازات متعلقة بمعدلات الفائدة (تكون معدلات الفائدة أقل مما يجب أن تكون عليه في السوق).

كما أنه من الجدير بالذكر أنه لا يمكن الاستغناء عن دور الدولة في مجال تنظيم و تمويل السكن الذي يختلف من دولة الى أخرى، مهما كانت طبيعة و مستوى تطور النظام المالي المتبع.

المبحث الثاني الإجراءات الإدارية لتنظيم تمويل السكن العمومي في الجزائر

يتطلب تجسيد برامج السكن على الميدان تدخل عدة هيئات للإشراف على العملية و إلى سن قوانين و تنظيمات توطره لضمان نجاحه، فعليه سيتم في هذا المبحث تحديد الإجراءات الإدارية و مراحل سير العملية من خلال النقاط التالية.

أولاً- الإجراءات الإدارية التي تتمثل في التخطيط و توفير العقار

1- الهيئات الإدارية مهمتها التخطيط و توفير العقار

1.1- الهيئة الإدارية مهمتها التخطيط

1.1- مديرية التعمير و البناء هيئة ولائية مهمتها الإشراف على عمليات التعمير والبناء , وفقا للقانون الوزاري المؤرخ في 14/07/1980¹ المحدد لنوعية التنظيم و الصلاحيات لإدارة التعمير و البناء و السكن على مستوى الولاية , تقوم في إطار السكن ب

-انجاز الدراسات و المخططات المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير و مخططات شغل الأرض لتوقيع المشاريع السكنية بأنواعها

-استقبال طلبات المرقيين لانجاز المشروع و توضيح الإجراءات اللازمة لذلك.

-انجاز شهادات التعمير و المطالبة و رخص البناء

-مراقبة حالة تقدم أشغال المشاريع ووضع تقارير توجه للصندوق الوطني للسكن.

2.1- لجنة التهيئة و التعمير (CAU) أنشأت طبقا لقرار الوالي بمقتضى التعليم رقم 123 المؤرخة في 15/4/1991 الخاصة بإنشاء لجنة للتهيئة و التعمير , تتمثل في الوالي رئيسا , مدير التعمير , المصالح التقنية المعنية , رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنية كأعضاء , يتمثل دورها في

-دراسة الملفات المشاريع.

-تتولى عملية توزيع الأراضي على المرقيين العقاريين.

2- الهيئة الادارية مهمتها توفير العقار

1.2- مديرية أملاك الدولة

تتمثل مهامها في

-التكفل بعمليات التنازل و بيع الأراضي التابعة لأملاك الدولة طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها.

-تحديد القيمة التجارية الفعلية للعقار حسب المخطط و الوضعية القانونية بالرجوع الى سعر السوق المتداول حسب صنف المنطقة (الأولى , الثانية ...)و استخراج السعر القاعدي للمتر المربع , ثم تقوم باحداث نسبة التخفيض في اطار المشاريع ذات الطابع الاجتماعي.

-دراسة ملفات المشاريع المقدمة في اطار السكن التساهمي , خاصة اذا تضمن المشروع انجاز محلات ذات طابع غير سكني لالغاء نسبة التخفيض على مساحة القطعة الأرضية الخاصة بها حفاظا على مصالح الدولة.

-اعداد عقود البيع لصالح المرقيين العقاريين.

¹ الصادق مزهود أزمة السكن في ضوء المجال الحضري (راسة تطبيقية على مدينة قسنطينة). دار النور الهادف الجزائر 1995 118

2.2- مديرية مسح الأراضي تعمل على تحديد و حساب مساحات الأراضي المراد شراءها و انجاز مخططات طبوغرافية خاصة بها.

3.2- اللجنة التقنية الولائية (CTW) أنشأت بمقتضى القرار الوزاري المشترك رقم 2 المؤرخ في 7 أفريل 2002 المحدد لشروط التنازل عن العقارات المبنية أو الغير مبنية التابعة لأملك الدولة و المخصصة لانجاز عمليات التعمير و البناء.

أعضاء اللجنة تتكون من 7 أعضاء الأمين العام للولاية كرئيس و مديرية أملاك الدولة , السكن و التجهيزات العمومية , المكلف بالتعمير و البناء , و المكلف بالتهيئة العمرانية و التخطيط , المصالح الفلاحية , المكلف بالتنظيم و الشؤون العامة كأعضاء.

مهامهم تقوم اللجنة الولائية بما يلي

- ضمان الاشهار للأراضي التابعة لأملك الدولة و المخصصة للاستفادة من مشاريع الترقية العقارية.

- البث في الطلبات المقدمة و ذلك بعد

- ابداء رأيها بشأن نوع المشاريع المقدمة و بنيتها و مدى ملائمتها أو مطابقتها للمصلحة العامة و بشأن ما تتطلبه هذه المشاريع من وسائل.

- فحص مدى مطابقة المواقع التي شراؤها مع أدوات التعمير في حالة وجودها ضمن مخطط التهيئة و التعمير و مخطط شغل الأراضي أو مع القواعد العامة للتهيئة و التعمير لمعرفة اذا كانت أراضي مهياة أم لتحديد وضعية العقار.

ثانيا مرحلة التمويل و إعداد المشروع و الانجاز

يتكون من ثلاث فاعلين أساسيين

1- الصندوق الوطني للسكن¹ (CNL) هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تشرف عليه وزارة وصية هي وزارة السكن و العمران نشأ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91-145 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 1994.

مهام الصندوق الوطني للسكن

إن المهمة الرئيسية للصندوق الوطني للسكن هي تمويل السكن الاجتماعي بجميع أنواعه وفقا لسياسة التمويل السكني التي تحددها الدولة ومن ضمنها إعانات الدولة في مجال السكن الاجتماعي والتساهمي و ذلك وفقا لغلاف مالي محدد تخصصه وزارة السكن.

ومن بين المهام الرئيسية كذلك تسديد مستحقات المقاولين الذين أشرفوا على انجاز المشاريع السكنية.

-القيام بالمراقبة المالية للمشاريع السكنية قيد الإنجاز و ذلك عن طريق لجنة مخصصة لهذا الغرض

ويتعامل الصندوق الوطني للسكن في نشاطه مع:

-أصحاب المشاريع العمومية، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديريات البناء والعمران المجالس الشعبية والبلدية المتعهدين العقاريين العمومي الوكالة الوطنية لتحسين السكن و تطويره دواوين الترقية و التسيير العقاري مؤسسات تطوير السكن العائلي...الخ.

-البنوك التجارية المانحة و المؤسسات المالية للقروض العقارية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية...الخ و مؤسسات التعاون الأجنبي المواطنون المستفيدون من إعانات فردية في مجال السكن.

و لضمان السير الحسن للصندوق تم التوقيع على اتفاقية بينه وبين مختلف البنوك قصد تسهيل العمليات والإجراءات للمواطنين الراغبين في الحصول على سكنات مع احترام كل من خصوصيات البنك وخصوصيات الصندوق وهذا قصد انسجام التعاملات فيما بينهما.

يقوم الصندوق بتقديم دعم مالي للمواطن للحصول على سكن وكذا الاستفادة من الامتيازات التي لها علاقة مباشرة مع نسب دخل العائلات وتمثل هذه الإعانات المالية في المساعدات المباشرة (دون استرداد) وهي مخصصة للأشخاص الذين

-لا يملكون مسكنا أو يسكنون في ظروف سيئة

-لم يسبق لهم الاستفادة من السكنات الاجتماعية

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 11-47 الصادر في 29 نوفمبر 2011 أصبح الحد الأدنى للأجور يقدر بـ18000دج ابتداء من 01جانفي 2012 ومن هذا المنطلق طرأت تغيرات فيما يخص الشروط التي يجب أن تتوفر في المواطن (مستوى الدخل مقارنة بالحد الأدنى للأجور) حتى يتمكن من الحصول على إعانة مالية.

2-الإعداد و الانجاز

يتم من طرف مرقبين عقاريين عموميين و خواص

1.2-المرقون العقاريون العموميون للسكن

أ-ديوان الترقية و التسيير العقاري هيئة مورثة عن المؤسسة الاستعمارية hlm أصبح مؤسسة عمومية ذات طابع اداري لها شخصية معنوية و استقلالية مالية سنة 1976 تعمل على تحقيق البرامج الوطنية للسكن الموجه لذوي الدخل الضعيف ثم تحول الى مؤسسة وطنية ذات طابع تجاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12/05/1991 ليتوسع دوره الى ممارسة نشاط الترقية العقارية بانجاز و بيع مساكن ترقية باعتبارها تاجر في علاقته مع الاخرين طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 93-08 المعدل و المتمم للمرسوم السابق الذي يحدد كفيات تنظيمه و عمله.

2.2-مؤسسة ترقية السكن العائلي (EPLF) موجهة لانجاز مساكن راقية standing وصل عددها الى 22 مؤسسة سنة 1987 موزعة عبر مختلف ولايات الوطن منها 12 مؤسسة بدأت بانجاز 41000 مسكن من اجمالي 22000 مسكن استفاد من تمويل الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط.¹

3.2-الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط (cnep immo)

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964، بموجب القانون رقم 64/227² ويتكون الصندوق من نوعين، من الفروع متصلة بالمقر الرئيسي في العاصمة 89 فرع أو وكالة، ومكاتب بريد تقوم بجمع المدخرات لحساب الصندوق، ويدر الصندوق من قبل مجلس الإدارة أو له مدير عام ومراقب عام وهو عضو الاتحاد الدولي لصناديق التوفير، ويدير الصندوق ثلاثة أنواع من الموارد، (أموال الادخار، أموال الهيئات المحلية، وأموال منتسبي الهيئات المحلية والمستشفيات) وتأتيه الموارد من القطاع الخاص والعام، وتتمثل مهمة الصندوق في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات والأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات، تمويل البناء، الجماعات المحلية، وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية، كما بإمكان الصندوق القيام بشراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية، وتم تكريس الصندوق كبنك وطني للسكن، وهذا الأمر قد أعطى دفعا قويا له، وقد زاد من ادخار العائلات³. وفي إطار سياسة تشجيع المهاجرين الجزائريين على العودة للوطن يقوم الصندوق بتسهيل فتح حساب للمهاجر بقصد تمكينه من الحصول على مسكن يستقر فيه في الجزائر.

² الصادق مزهود، المرجع السابق، ص 66.

³ د. طاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 187.

كما يقوم الصندوق باستخدام الودائع في ثلاثة مجالات هي:

-تمويل الإسكان، إما بتولي مسؤولية البناء أو تمويل إنشاء العمارات السكنية ذات الإيجار المنخفض أو اقتراض الهيئات المحلية من أجل البناء، أو اقتراض التعاونيات أو الأفراد للبناء، أو خصم الأوراق متوسطة الأجل للبناء، كما يمنح الصندوق القروض بقصد توسيع أو تحديث دار السكن ومنذ عام 1982 بدأ الصندوق يقرض أصحاب المهن بقصد بناء أو اقتناء أو توسيع محلات عملهم.

-إقراض الهيئات المحلية من أجل تنفيذ أعمال البنى الأساسية أو الهياكل الارتكازية؛

-أما في المجال الثالث: فهو في حالة وجود فائض لدى الصندوق، يقوم باقتناء سندات التجهيز العمومي التي تصدرها الخزينة.

2-المرقون العقاريون الخواص

بدأ ظهور قطاع الخاص كفاعل مهم في انتاج السكن بصور قانون التوجيه العقاري و قانون الترقية العقارية و ينقسم المرقون الخواص ال

-مرقي عقاري كشخص طبيعي

-مؤسسات ترقية عقارية كشخص معنوي

يقوم المرقى العقاري سواء كان عموميا أو خاصا باعداد المشروع و انجازه بداية من

أ-تقويم المشروع عنصر مهم يجب أن يعكف عليه المرقى بجدية يحدد فيه

-كلفة المشروع الاجمالية

-سعر المتر المربع للمسكن ثمن المسكن و نوعه

-التركيب المالي للمشروع

وذلك لتحقيق أفضل كلفة تتناسب و الامكانيات المادية للفئة المتوسطة من المجتمع لاستقطاب مشتريين.

ب-شراء الأرضية تكون قابلة للتعمير تخضع لمخططات (pdau) و (pos) يتم شراءها من الدولة (مديرية أملاك الدولة) أو البلدية للاستفادة من تخفيضات في السعر كما يمكن اقتناؤها من الخواص دون الاستفادة من أي تخفيض.

ج-الدراسة المعمارية و التقنية لوضع مخططات و تصاميم معمارية للبنىات (جماعية نصف جماعية)لتقسيم المسكن و نوعه المرافق و المجالات المشتركة.

د-الحصول على الرخص و الشهادات الادارية من شهادة التعمير و رخص البناءطبقا للقانون 90-29 المؤرخ في 1/12/1990 المتعلق بالتهيئة العمرانية.

ه-القيام بحملة اعلامية للترويج بالمشروع على المرقى العقاري اشهاره في الصحف أو القيام بأيام اعلامية لفتح المجال للراغبين في شراء مساكن تحدد فيه الأسعار المواصفات طرق التمويل عمليات الدفع و أجال الانجاز في حالة القيام بعمليات بيع على المخطط.

المبحث الثالث مساهمة آليات الحوكمة في تعزيز شفافية اجراءات التمويل العمومي للسكن في الجزائر

ان حال المؤسسة الجزائرية هو حال مؤسسة تريد النهوض بما يتوفر لديها من امكانات للوصول الى تعظيم منافعها و التحلي بصفات المؤسسة الفعالة،فقد مرت بمجموعة من التغيرات الهيكلية التي جاءت لتلبية متطلبات اصلاح الاقتصاد الوطني،فوجدت نفسها أمام مجموعة من التحديات ،فرضت عليها التصرف المناسب لتدارك الصعوبات و مواجهتها ،و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيطها ،من أجل المحافظة على بقائها،و تحسين أداءها،و لبلوغها ذلك جعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعمل على تبني الطرق و المناهج التسييرية الحديثة،فسعت الى توفير جو رقابي يتابع و يدير نشاطاتها فحرصت على ايجاد و تطبيق وسائل وقائية لممارسة أعمالها بفعالية و كفاءة ،بغرض تحقيق تحقيق الأهداف المرسومة ،و المحافظة على موجوداتها ، و الوقوف على حقوقها و الامتثال الى الالتزامات القائمة عليها و ما يساعدها على ذلك هو اعداد منظومة متكاملة من أساليب واجراءات رقابية عمل على ارساء سبل العمل التي تشرف على تصميمها الادارة العليا للمؤسسة و تسهر على تنفيذها مع جميع العاملين في نظامها الداخلي لتوفير قدر مقبول من الثقة لتحقيق ما تصبوا اليه من أهداف و غايات.

-تهدف هذه الورقة الى الايضاح أهمية حوكمة الشركات و الدور المنتظر منه العمل على التنسيق بين الرقابة بين الاليات الرقابية الداخلية و الخارجية لمنظومة التمويل العمومي للسكن للحد من الفساد المالي و الاداري المستشري في المنظومة التمويلية في القطاع العام ذلك من خلال تحديث هذه الاليات سواء الداخلية أو الخارجية بما يتوافق و متطلبات مفهوم حوكمة الشركات هذه الاخيرة تدعو الى احداث تعاون بين هذه الاليات و التنسيق فيما بينها من خلال تحديث العلاقة و تنظيم الأدوار و توضيح نقاط التعاون حول مراقبة المعاملات المالية و الادارية الأمر الذي يؤدي الى ايضاح المعاملات بين جميع الأطراف ذات المصالح المشتركة للمنظومة التمويلية ،بالتالي الحد من الفساد المالي و الاداري الذي يمكن أن يشوب هذه المعاملات التي تعيق هذه المصالح.

1-مجلس الادارة لمنظومة التمويل السكن

حسب مرسوم 147/91 المؤرخ في 12/05/1991 يمكن لمنظومة التمويل لأن يكون مقرها الرئيسي أين يمارس نشاطها في كل ولاية من ولاية الوطن.

و يدير منظومة التمويل مجلس الإدارة و يشرف عليه مدير عام ،يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالسكن.

ويتكون مجلس الادارة من الأعضاء التي بيانهم¹

-المدير المكلف بالخزينة أو ممثله.

-المدير المكلف بالسكن أو ممثله.

-مدير المالية المحلية أو ممثله.

-ممثل جهاز التخطيط المركزي.

-المدير العام للأملاك الوطنية أو ممثله.

-المدير العام للميزانية أو ممثله.

-مدير التعمير أو ممثله.

-المدير العام للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط أو ممثله.

-عضو من مجلس الادارة صندوق مساهمات الخاص بالبناء.

يمكن مجلس الادارة أن يستشير أي شخص من شأنه أن يفيد في مداواته

يعين أعضاء مجلس الادارة بقرار من الوزير المكلف بالمالية بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون اليها و ذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

و في حالة شغور أحد المقاعد يعين عضو جديد حسب الطريقة نفسها للمدة الباقية من مهمة المجلس

ينتخب رئيس مجلس الادارة من طرف زملائه لمدة ثلاث سنوات ،ويتم تعويضه حسب الطريقة نفسها في حالة انفصاله عن المجلس.

يمكن رئيس مجلس الادارة أن يساعده نائب رئيس يختاره كل سنة مجلس الادارة من بين أعضائه.

و يمكن أن يجدد انتخاب نائب الرئيس و ان يعوض حسب الطريقة نفسها في حالة انفصاله عن المجلس

اذا تغيب الرئيس أو حصل مانع ،فان الرئاسة يتولاها نائب الرئيس

¹ الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية / 25 - 880

يشترك المدير العام للصندوق في اجتماعات مجلس الادارة مشاركة استشارية و يتولى الكتابة للمجلس فضلا عن ذلك.

2- الرقابة الداخلية لمنظومة التمويل العمومي السكن

تعتبر الرقابة الوظيفية الرابعة بين الوظائف الادارية الرئيسية و هي تقع في نهاية مراحل النشاط الاداري حيث تنطوي على قياس النتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات و تصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت و أن أهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه , و يتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع.

كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط فلو تمكنت الادارة من القيام بعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة على أحسن وجه فانها دون شك لا تزال تفنقر الى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ألا و هي وظيفة الرقابة .

الطرق و الاجراءات التدقيق الداخلي لمنظومة التمويل السكن في الجزائر.

تعتبر المنظومة التمويلية التدقيق الداخلي وسيلة ، ووظيفة ، تمكن من اختبار الرقابة الداخلية ، للكشف عن الأخطاء المالية و التسييرية و يقترح على المسؤولين ، التحديد عن اضراب يعرقل تسيير المؤسسة.

-المنظمة التمويلية و مسيرها بحاجة عن أي وقت ، و بصفة دورية أن تكون على يقين من أن تحركات الثروات التي تسيير داخل المؤسسة ، و بين هياكلها المختلفة ، بطريقة جيدة و خالية من الشكوك ، فهي تتطلب أيضا أن تترجم ثرواتها الى أرقام ، مع أقصى من الحقيقة.

و من خلال تواجدي في المؤسسة و كذلك اطلاعي على الهيكل التنظيمي لها ، لوحظ أن خلية التدقيق الداخلي تتمتع بالاستقلالية عن باقي وظائف مؤسسة محل الدراسة سواء

-من الناحية التنظيمية فهي تتبع لأعلى سلطة في المؤسسة

-اما من الناحية العملية و ذلك نظرا للعوامل التالية

-مخطط التدقيق مصادق عليه من طرف المدير العام و الذي يعتبر كرخصة للقيام بعملية التدقيق الداخلي

-امتلاكها دليل التدقيق و مصادق عليه من طرف المدير العام ، حيث يبين هذا الدليل صلاحيات المدقق في الوصول الى جميع المستندات الموظفين و الأصول ذات العلاقة ، شرط أن يكون ذلك في مجال المهمة.

-كافة التقارير ترفع الى المدير العام.

دليل التدقيق الداخلي وضع دليل التدقيق الداخلي بعد دراسته من خلال دورة تدريبية خلال شهري ماي و جوان ضمت معظم ممثلي الصندوق على مستوى الوطن و النقابة في المعهد الوطني للتسيير و التخطيط ببرج الكيفان بالجزائر سنة 2006، و الهدف هو تمكين مختلف المنظومة من تحديد مناطق الخطر التي قد تواجه التسيير المؤسسة و محاولة تقييم الاجراءات و الأساليب المطبقة ،من أجل مواجهة تلك المخاطر .

1-دائرة المحاسبة و المالية و من أهم الاجراءات الواجب اتخاذها هي

***المقبوضات** و الهدف هو التأكد من أن جميع المقبوضات المحصلة تكون مقابل التزامات لديون حقيقية لمدينوا المؤسسة و التي يتم تسليمها يوميا الى البنك.

2-دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة و من أهم الاجراءات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تدقيق الدائرة

***التوظيف** و الهدف هو التأكد من أن جميع الأشخاص الذين تم توظيفهم هم أكثر قدرة للعمل في المناصب الشاغرة ، و أنهم يلبيون متطلبات و احتياجات الوظيفة المطلوبة ، و لديها موقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

***التدريب** ان الهدف هو التأكد من أن جميع العاملين بالصندوق المستفيدين من التدريب ،هم أشخاص حقا بحاجة الى تدريب ، ويتم التدريب على مستوى مراكز متخصصة.

***الأجور**الهدف هو التأكد من أن جميع الأجور،تحتوى على التعويضات تقدم بأقساط وفقا للاتفاقية الجماعية الموقعة.

2-الإجراءات الرقابية الخارجية لمنظومة التمويل¹

تتمثل الآليات الرقابية الخارجية في منظومة التمويل في تعيين مدقق حسابات مستقل عن المنظومة التمويلية، من خلال اللجوء إلى مكاتب و الهيئات و المنظمات الخارجية المختصة في الرقابة و التي من بينها مكاتب المراجعة الخارجية ، و هذه الأخيرة التي تتطرق إليها هذه الورقة البحثية بالتفاصيل ، نظرا لأنها من بين أهم الآليات الرقابية لحوكمت الشركات ، إضافة إلى ذلك وجود ارتباط بينها و بين الآليات الرقابية الداخلية.

ثانيا الممارسات الإدارية لمنظومة التمويل العمومي للسكن

تواجه المنظومة في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات ،و التي يعتقد أنها تحظى باهتمام القائمين على التسيير هذه المؤسسات، و من بين هذه التحديات العولمة ،اقتصاد السوق، وغيرها،لذلك وجب على السير الاستراتيجي أن يصل الى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأمثلية في التسيير ، و التي تشير الى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال الاستخدام الأنسب لمواردها.

ان المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة السكن و العمران حيث لا تعتبر الربحية و التنافسية من المؤشرات التي تسعى للوصول اليها من أجل تحقيق أو الوصول الى شفافية في أداء عملها لذلك مهتمة ب:¹

1-تحسين الأداء التنظيمي من خلال العمل على التحديث الدائم لهيكلها التنظيمي بما يتناسب و الظروف المحيطة بها من خلال الاعتماد على نظام تقسيم العمل ،و طبيعة التوزيع السلطة و المسؤولية ،و استعمال اليات المتابعة و المراقبة ،و استعمال التقنيات الحديثة في الاتصال وحفظ الأرشيف ،واسترجاع المعلومات عند الحاجة ، و ايجاد نظم للمعلومات يسمح بعرض مخرجات المؤسسة بشكل جيد.

2-تحسين الأداء الوظيفي انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشرية لأنه يعتبره العمود الفقري للمؤسسة و أهم عنصر من عناصر الانتاج، من خلال تنمية مهاراته وخلق الإبداع والدافعية وتحقيق روح الجماعة وتبسيط إجراءات العمل ووضوحها... الخ

خلاصة الفصل

لقد رأينا من خلال عرضنا هذا، ان اتخاذ سياسات لتمويل السكن أصبح ضرورة حتمية تدعمها عدة اعتبارات اقتصادية و اجتماعية، و ذلك لأن تتبعنا للسياسات المنتهجة من قبل الدولة في مجال تمويل السكن لم تأتي بثمارها، لم تلي اهتماما واضحا بالسكن، بل أن انشغالها الأساسي كان منصب على القطاع المنتج، و ذلك بغية وضع قاعدة اقتصادية متينة للبلاد.

- و مؤخرا فعلت الدولة من دور صندوق الوطني للسكن الذي يقوم بجميع التمويلات المختلفة و تسخيرها لفائدة ترقية السكن من الناحيتين الكمية و النوعية و ذلك بتتويج العرض السكني، و بالرغم تلك الامكانيات مزالت أزمة السكن تقاس في الأفق و ذلك بسبب عدم الشفافية في التمويل العمومي للسكن، و من

أجل المساهمة في إيجاد الحلول اللازمة أو وضع تصور لها و نظرا لما توفره من ضوابط عملية و ترشيدية في منظومة التمويل فقد حاولنا من خلال هذه المذكرة البحث في آليات الحوكمة و دورها في تعزيز الشفافية في تمويل و انجاز المشاريع السكنية و ذلك من خلال دراسة مؤسسة الصندوق الوطني للسكن التي تعنى بصفة أساسية بتمويل السكني بكل الصيغ

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على الجانب التطبيقي في هذا البحث ،حيث سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على آليات الحوكمة في الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة و دورها في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن، وذلك عن طريق إسقاط ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين بقدر الإمكان على الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة ، الذي اتخذناه كعينة للدراسة باعتبار أن الحوكمة مفهوم جديد لتحسين التسيير في المؤسسة، و لتحقيق الهدف من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصصنا الفصل الأول للدراسة ما قبل التشخيص المتمثلة في تقديم الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة، و معرفة مهام الصندوق في عملية التمويل العمومي للسكن،و في المبحث الثاني حاولنا تسليط الضوء على دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن في الصندوق الوطني للسكن ،و ذلك انطلاقا من إجراء المقابلة مع كل من مدير الجهوي للصندوق وإدارة التدقيق وبعض الإداريين ،تضم كل مقابلة مجموعة من الأسئلة حيث من خلال عرض بيانات المتحصل عليها من هذه المقابلة و تحليلها من أجل الوصول الى النتائج العامة حول الدراسة ،و محاولة الخروج باقتراحات حول الموضوع

المبحث الأول: تحديد الإطار المكاني والزمني

لمعرفة الدور الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة قام الطالب الباحث بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف بها

أولاً- الإطار المكاني:

1- التعريف بالصندوق الوطني للسكن

إن الصندوق الوطني للسكن (cni) هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تشرف عليه وزارة وصية هي وزارة السكن و العمران نشأ بموجب مرسوم تنفيذي رقم 91-145 المؤرخ في 12 ماي 1991 المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-111 المؤرخ في 18 ماي 1994.

2- مهام الصندوق الوطني للسكن

إن المهمة الرئيسية للصندوق الوطني للسكن هي تمويل السكن الاجتماعي بجميع أنواعه وفقا لسياسة التمويل السكني التي تحددها الدولة ومن ضمنها إعانات الدولة في مجال السكن الاجتماعي والمدعم و ذلك وفقا لغلاف مالي محدد تخصصه وزارة السكن.

ومن بين المهام الرئيسية كذلك تسديد مستحقات المقاولين الذين أشرفوا على انجاز المشاريع السكنية.

-القيام بالمراقبة المالية للمشاريع السكنية قيد الإنجاز و ذلك عن طريق لجنة مخصصة لهذا الغرض

ويتعامل الصندوق الوطني للسكن في نشاطه مع:

-أصحاب المشاريع العمومية، مديرية السكن والتجهيزات العمومية، مديريات البناء والعمران المجالس الشعبية والبلدية المتعهدين العقاريين العمومي الوكالة الوطنية لتحسين السكن و تطويره دواوين الترقية و التسيير العقاري مؤسسات تطوير السكن العائلي...الخ.

-البنوك التجارية المانحة و المؤسسات المالية للقروض العقارية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك التنمية المحلية...الخ و مؤسسات التعاون الأجنبي المواطنون المستفيدون من إعانات فردية في مجال السكن.

و لضمان السير الحسن للصندوق تم التوقيع على اتفاقية بينه وبين مختلف البنوك قصد تسهيل العمليات والإجراءات للمواطنين الراغبين في الحصول على سكنات مع احترام كل من خصوصيات البنك وخصوصيات الصندوق وهذا قصد انسجام التعاملات فيما بينهما.

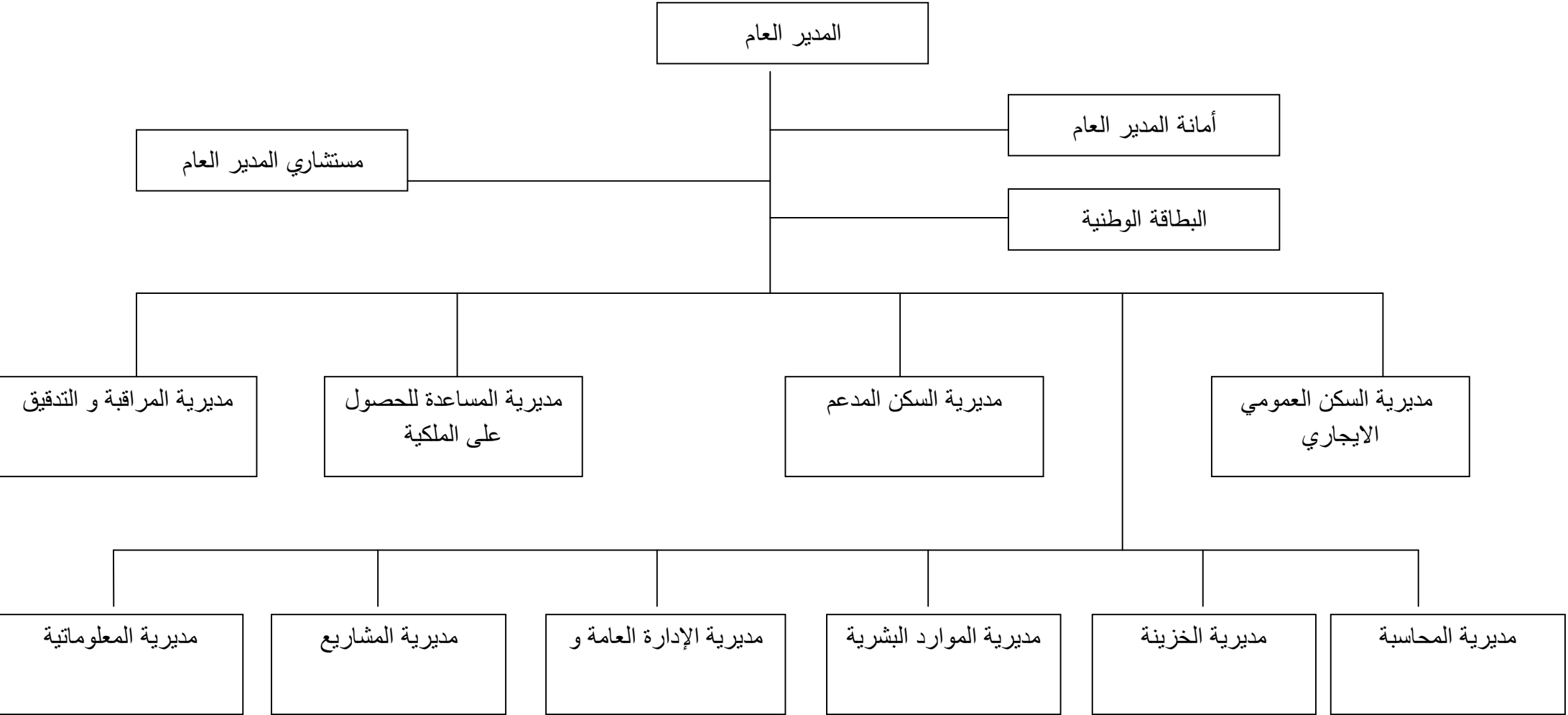
يقوم الصندوق بتقديم دعم مالي للمواطن للحصول على سكن وكذا الاستفادة من الامتيازات التي لها علاقة مباشرة مع نسب دخل العائلات وتمثل هذه الإعانات المالية في المساعدات المباشرة (دون استرداد) وهي مخصصة للأشخاص الذين

-لا يملكون مسكنا أو يسكنون في ظروف سيئة

-لم يسبق لهم الاستفادة من السكنات الاجتماعية

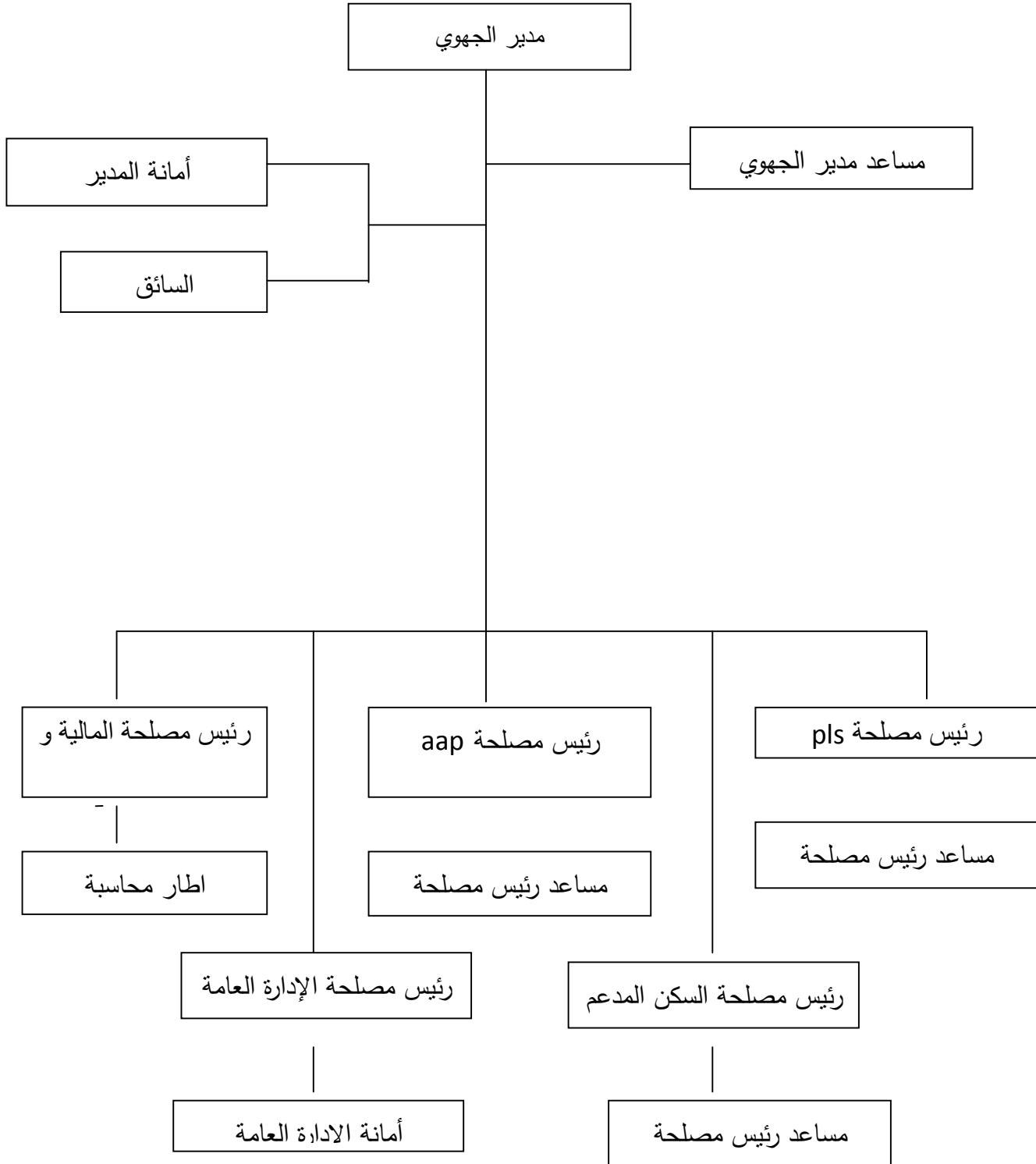
وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 11-47 الصادر في 29 نوفمبر 2011 أصبح الحد الأدنى للأجور يقدر بـ18000دج ابتداء من 01جانفي 2012 ومن هذا المنطلق طرأت تغييرات فيما يخص الشروط التي يجب أن تتوفر في المواطن (مستوى الدخل مقارنة بالحد الأدنى للأجور) حتى يتمكن من الحصول على إعانة مالية.

الشكل رقم الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن



المصدر وثائق متحصل عليها من الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة

الشكل رقم الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة



المصدر وثائق متحصل عليها من الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة

ثانيا- الإطار الزمني:

امتدت هذه الدراسة طول فترة التريص بالصندوق الوطني للسكن لولاية بسكرة (المديرية الجهوية) من: 02 جانفي 2013 إلى غاية 25 ماي 2013.

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا البحث تدعيم هذه المعلومات من خلال البحث الميداني،و ذلك بقيامنا بمقابلة مع المدير الصندوق و إدارة التدقيق و بعض الإداريين،من أجل معرفة دور آليات الحوكمة في تعزيز الشفافية في تمويل العمومي للسكن في صندوق الوطني للسكن-وكالة بسكرة-،حيث سنعمد إلى عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها من أجل الوصول إلى نتائج و اقتراحات حول الموضوع.

أولا منهج الدراسة

لانجاز بحثنا الميداني قمنا باتباع مجموعة من الخطوات و المراحل و التي يمكن تفصيلها في ما يلي

1-تحديد مشكلة الدراسة الميدانية

إن مشكلة الدراسة الميدانية منبثقة من الإشكالية الرئيسية المطروحة في مقدمة البحث التي سيحاول الطالب الباحث الإجابة عنها من خلال دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن بوكالة بسكرة؛ حيث يمكن إعادة صياغة التساؤلات كالتالي:

- ماهو دور مجلس الإدارة الصندوق الوطني للسكن في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟
- ماهو دور لجنة المراجعة الصندوق الوطني للسكن في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟
- ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟
- فيما تتمثل الممارسات الإدارية للصندوق الوطني للسكن ودورها في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن؟
- هل ستساهم آلية الحوكمة الشركات في تعزيز شفافية الممارسات الإدارية لمنظومة التمويل العمومي للسكن ؟

2- تحديد عينة الدراسة :

من أجل جمع البيانات اللازمة لدراستنا هذه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تصمم بطريقة معينة ،و ذلك لجمع بيانات معينة، تصنف هذه البيانات ضمن البيانات الأولية، التي يتم جمعها لأول مرة ،و يتم جمع البيانات الاستقصاء بطرق مختلفة ،كالمقابلة الشخصية، أو المقابلة عن طريق الهاتف، أو عن طريق البريد بنوعيه العادي و الالكتروني، الاستبيانات....الخ.

واجتهادا من الطالب في معالجة متغيرات البحث المتعلق بالحوكمة و دورها في تعزيز شفافية التمويل العمومي، ارتأى الطالب الباحث أن يعتمد على أسلوب المقابلة المهيكلية، و الذي يعرف على أنه "لقاء يتم بين الشخص المقابل الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابة وتدوينها على الاستمارات، ومن أجل أن نتوصل إلى المعلومات الضرورية قمنا بإتباع الخطوات اللازمة لذلك و هي كالتالي

- حددنا أفراد العينة التي سوف نجري معهم المقابلة، -وقمنا بتحديد المواعيد المقترحة للقيام بهذه المقابلة - وهم:

- ✓ مدير الجهوي للصندوق الوطني للسكن وأحد أعضاء مجلس الإدارة
- ✓ مدقق حسابات المؤسسة،
- ✓ بعض موظفي الإدارة،

-قمنا بالإعداد للمقابلة ،حيث تم وضع الأسئلة و تحديد المواضيع التي سيتم التحدث عنها و مناقشتها.

-حاولنا قدر الإمكان الحصول على المعلومات الضرورية و هذا للخروج بأفضل النتائج.

و قد اعتمدنا على المقابلة الفردية من خلال المقابلة الشخصية وكذا عن طريق الهاتف فيما يتعلق بالمقابلة مع عضو مجلس الإدارة بوساطة من مدير الصندوق.

كانت هذه المقابلة متعمقة و ذلك من خلال مناقشة عامة و مفتوحة توفر للمستجيب الحرية الكاملة في التعبير عن آرائه ،و هذا بهدف التعمق في فهم آليات الحوكمة المعتمدة في الصندوق الوطني للسكن، بهدف تطبيق ما تم إدراجه في الجانب النظري

3- أدوات جمع البيانات و أبعاد الدراسة:

1.3-أدوات جمع البيانات

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب على الباحث الاستعانة بالوسائل المساعدة و المناسبة لتمكنه الى الوصول الى المعلومات والتي يمكن بواسطتها معرفة ميدان الدراسة و يتضمن بحثنا أسلوب المقابلة،حيث تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استخداما نظرا لميزتها و مرونتها

- **المقابلة** تعرف بأنها تقنية مباشرة تستعمل من أجل استقصاء الأفراد بكيفية منعزلة أو بجماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين أو اكتشاف الحوافز العميقة و الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة.

2.3-أبعاد الدراسة

كانت أسئلة المقابلات متضمنة الأبعاد التالية

المحور الأول آليات الحوكمة

البعد الأول مجلس الإدارة

س1 ماهية المهام التي تقوم بها المؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

س2 ماهي آليات ضبط التسيير التي يستعملها الصندوق من أجل تسيير التمويلات العمومية للسكن؟

س3 هل يقوم مجلس الإدارة بممارسة سلطة الرقابة بشكل فعال على إدارة الصندوق الوطني للسكن؟

س4 كيف يمارس مجلس الإدارة الرقابة على أداء الإدارة الصندوق الوطني للسكن؟

س5هل يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات وأن يسعوا لتحقيق مصالح المؤسسة؟

البعد الثاني لجنة التدقيق

س5 هل هناك لجنة تدقيق في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

س6 فيما تتمثل مهام لجنة التدقيق باعتبارها آلية من آليات الحوكمة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

البعد الثالث التدقيق الداخلي و الخارجي

س1 هل تقوم مؤسسة الصندوق الوطني للسكن بعملية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؟

س2 هل تلتزم الصندوق الوطني للسكن بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية SCF؟

س3 هل يمتلك العاملون في التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي معرفة و دراية كافية عن معايير التدقيق الدولية؟

س4 ما مدى مصداقية و شفافية القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة الصندوق؟

س5 هل يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة؟

س6 هل المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه؟

س7 : هل أعد المدقق الخارجي خطة تدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في مصداقية القوائم المالية ؟

س8 هل تقوم مؤسسة الصندوق الوطني للسكن بعملية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؟

س9 هل تلتزم الصندوق الوطني للسكن بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية SCF؟

س10 هل يمتلك العاملون في التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي معرفة و دراية كافية عن معايير التدقيق الدولية؟

س11 ما مدى مصداقية و شفافية القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة الصندوق؟

س12 هل يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة؟

س13 هل المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه؟

المحور الثاني الممارسات الإدارية الشفافة لمنظومة التمويل العمومي للسكن

البعد الأول نظم المعلومات

س14 : هل أعد المدقق الخارجي خطة تدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في مصداقية القوائم المالية ؟

س15 هل تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية و الدقة

س16 هل تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها(أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمؤسسة)

س17 كيف تتميز الاتصالات بين المصالح الإدارية لصندوق الوطني للسكن

س18 هل توجد آليات واضحة للمساءلة في الصندوق الوطني للسكن

س19.هل تسمح آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت

س20 كيف تتم إجراءات المساءلة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

س21 كيف تقوم المشاركة في ممارسة الشفافية الادارية لمؤسسة الصندوق الوطني للسكن

س22 هل تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.

س23 كيف تتسم اجراءات العمل في ادارة الصندوق الوطني للسكن

س24 هل تمتاز التشريعات و القوانين في ادارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام(غير قابلة للتأويل)

س25 تمتاز التشريعات و القوانين في الإدارة الصندوق بأنها مكملة لبعضها البعض (مترابطة)

المبحث الثالث: تحليل و تفسير المعطيات

سنحاول عرض و تحليل بيانات المقابلة التي قمنا بإجرائها مع العينة المختارة لذلك وهذا من أجل الوصول إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن، وحيث سنقوم فيها بعرض وتحليل أسئلة كل مقابلة.

أولاً- تفرغ بيانات و نتائج المقابلة

1-تفرغ بيانات

1.1-تفرغ بيانات المقابلة الأولى:

هذه المقابلة التي تمت مع المدير الجهوي لوكالة الصندوق ، تضمنت أسئلة البعد الأول والثاني من المحور الأول والبعد الثالث من المحور الثاني والبعد الرابع، وكانت الإجابات كالتالي:

س1 ماهية المهام التي تقوم بها المؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

-لقد بين لنا المدير الجهوي للصندوق من خلال إجابته على هذا السؤال إن مهام الصندوق يتمثل في تسيير الإعانات و مساهمات الدولة في مجال السكن و على هذا الأساس يتولى و لحساب الدولة،و بالتعامل مع الجماعات المحلية و أصحاب المشاريع المتعهدين بالترقية العقارية و كذا المستفيدين من الإعانات،بتسيير التمويلات العمومية في مجال السكن.

س2 ماهي آليات ضبط التسيير التي يستعملها الصندوق من أجل تسيير التمويلات العمومية للسكن؟

- لقد بين لنا مدير الجهوي من خلال إجابته على هذا السؤال أن الصندوق يعتمد على آليات ضبط التسيير تتمثل في مجلس الإدارة و لجنة المراجعة و المدقي الحسابات من داخل المؤسسة وخارجها

س3 هل يقوم مجلس الإدارة بممارسة سلطة الرقابة بشكل فعال على إدارة الصندوق الوطني للسكن؟

-لقد بين لنا المدير الجهوي للصندوق بنعم ،يقوم مجلس الإدارة بممارسة سلطة الضبط بشكل فعال على إدارة الصندوق الوطني للسكن

س4 كيف يمارس مجلس الإدارة الرقابة على أداء الإدارة الصندوق الوطني للسكن؟

-لقد بين لنا المدير الجهوي من خلال إجابته على هذا السؤال أن مجلس الإدارة يضمن التوجيه و الإرشاد و الرقابة على إدارة المؤسسة الصندوق الوطني للسكن

س5 هل يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات وأن يسعوا لتحقيق مصالح المؤسسة؟

-لقد بين لنا المدير الجهوي للصندوق على أن أعضاء مجلس الإدارة تتوفر لديهم معلومات ذات مصداقية من أجل تحقيق مصالح المؤسسة

س6 هل هناك لجنة تدقيق في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

-كانت إجابة المدير بنعم، هناك لجنة التدقيق متكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في المؤسسة تعمل على الإشراف على الأفراد الذين يقومون بعملية التدقيق الداخلي و الخارجي اذ توفر اللجنة التدقيق ملائمة.

س7 فيما تتمثل مهام لجنة التدقيق باعتبارها آلية من آليات الحوكمة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

-لقد بين لنا المدير من خلال الإجابة عن هذا السؤال أن لجنة التدقيق يتمثل مهامها في الإشراف على كل المدقق الداخلي و المدقق الخارجي

2.1-تفريغ بيانات المقابلة الثانية:

هذه المقابلة التي تمت مع إدارة التدقيق ، تضمنت أسئلة البعد الأول والثاني من المحور الأول والبعد الثالث من المحور الثاني والبعد الرابع....، وكانت الإجابات كالتالي:

س1 هل تقوم مؤسسة الصندوق الوطني للسكن بعملية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؟

-لقد بين لنا إدارة التدقيق أن المؤسسة تستعمل عملية التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي عن طريق مديرية خاصة بعملية التفنيش و المراجعة

س2 هل تلتزم الصندوق الوطني للسكن بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية SCF؟

- لقد بينا لنا إدارة التدقيق أن المؤسسة تلتزم بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية

س3 هل يمتلك العاملون في التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي معرفة و دراية كافية عن معايير التدقيق الدولية؟

- لقد بين لنا إدارة التدقيق ان المراجع يمتلك معرفة الكافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة

س4 ما مدى مصداقية و شفافية القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة الصندوق؟

-لقد بين لنا إدارة التدقيق أن مصداقية و شفافية القوائم المالية تتعلق بمدى كفاءة كل من المدقق الداخلي و الخارجي

س5 هل يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة؟

-لقد بين لنا إدارة التدقيق بنعم، يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة

س6 هل المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه؟

-لقد بين لنا إدارة التدقيق بنعم ،المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه

س7 : هل أعد المدقق الخارجي خطة تدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في مصداقية القوائم المالية ؟

- لقد بين لنا إدارة التدقيق أن المدقق يقوم بتدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في القوائم المالية

3.1-تفريغ بيانات المقابلة الثالثة:

هذه المقابلة التي تمت مع بعض موظفي الإدارة ، تضمنت أسئلة البعد الأول والثاني و الثالث من المحور الثاني وكانت الإجابات كالتالي:

س1 هل تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية و الدقة

-كانت إجابة الموظف بنعم، المعلومة الصادرة من الإدارة تكون تتصف بالمصداقية و الدقة مما تساهم في تعزيز الشفافية الإدارية.

س3 هل تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها(أو يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمؤسسة)

- كانت إجابة الموظف بنعم ،تحافظ الدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها

س4 كيف تتميز الاتصالات بين المصالح الإدارية لصندوق الوطني للسكن

-كانت إجابة الإداري على هذا السؤال تتميز الاتصالات بين مختلف المصالح الإدارية في المؤسسة بالسهولة و بسرعة

س5 هل توجد آليات واضحة للمساءلة في الصندوق الوطني للسكن

- كانت إجابة الإداري على السؤال بنعم ،يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المؤسسة.

س6.هل تسمح آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت

- كانت إجابة الإداري بنعم ،تسمح آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت

س7 كيف تتم إجراءات المساءلة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

-كانت اجابة الموظف عن السؤال تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المؤسسة الصندوق الوطني للسكن بنزاهة و مصداقية و بناء على المعلومات موثقة

س9 كيف تقوم المشاركة في ممارسة الشفافية الادارية لمؤسسة الصندوق الوطني للسكن

-كانت اجابة الموظف عن طريق إبداء الرأي و تقديم المقترحات من طرف الموظفين في المؤسسة

س10 هل تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.

-كانت اجابة الموظف بنعم،تتقبل الادارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.

س11 كيف تتسم اجراءات العمل في ادارة الصندوق الوطني للسكن

- كانت اجابة الموظف تتسم إجراءات العمل في ادارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح

س12هل تمتاز التشريعات و القوانين في ادارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام(غير قابلة للتأويل)

-كانت اجابة الموظف بنعم ،تمتاز التشريعات و القوانين في ادارة الصندوق بالوضوح التام.

س13 تمتاز التشريعات و القوانين في الإدارة الصندوق بأنها مكملة لبعضها البعض (مترابطة)

-كانت اجابة الموظف بنعم ،التشريعات و القوانين أنها مكملة لبعضها البعض.

2-نتائج المقابلات

1.2-نتيجة المقابلة الأولى

المحور الأول آليات حوكمة الشركات

البعد الأول: مجلس الإدارة:

- يتمثل مهام الصندوق في تسيير الإعانات و مساهمات الدولة في مجال السكن و على هذا الأساس يتولى و لحساب الدولة،و بالتعامل مع الجماعات المحلية و أصحاب المشاريع المتعهدين بالترقية العقارية و كذا المستفدين من الإعانات،بتسيير التمويلات العمومية في مجال السكن.

-تتمثل آليات ضبط التسيير على إدارة المؤسسة الصندوق في مجلس الإدارة و لجنة التدقيق وعمليات التدقيق الداخلي و الخارجي و هي آليات رقابية تقوم بها المؤسسة من أجل الرقابة على ممارسات الإدارة في مجال التمويل العمومي للسكن.

- يقوم مجلس الإدارة بممارسة الرقابة على الصندوق بشكل فعال وهذا عن طريق الإشراف على نشاط المؤسسة من خلال وضع السياسات وأهداف العامة و اختيار و تعيين و مراجعة أداء الإدارة و ضمان توافر الموارد المالية اللازمة في مجال التمويل العمومي للسكن

- مجلس الإدارة يضمن التوجيه و الإرشاد و الرقابة على إدارة المؤسسة الصندوق الوطني للسكن

- أعضاء مجلس الإدارة تتوفر لديهم معلومات ذات مصداقية من أجل تحقيق مصالح المؤسسة

البعد الثاني:لجنة التدقيق

- هناك لجنة التدقيق متكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في المؤسسة تعمل على الإشراف على الأفراد الذين يقومون بعملية التدقيق الداخلي و الخارجي اذ توفر اللجنة التدقيق ملائمة.

- تقوم لجنة التدقيق كآلية من آليات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات التي تفصح عنها المؤسسة، وذلك من خلال دورها في الاعداد التقارير المالية، و اشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة، و كذلك دورها في دعم المراجعة الخارجية من خلال زيادة استقلاليتها.

-نتيجة المقابلة الثانية

البعد الثالث التدقيق الداخلي و الخارجي

-المؤسسة الصندوق الوطني للسكن لديها مديرية خاصة بعملية التفتيش و المراجعة والتي تعنى بعملية التدقيق الداخلي و الخارجي إذ تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي تابعة للإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم ما يتطلبه النظام مع ما تتطلبه الإدارة و للعمل.

- تلتزم الصندوق الوطني للسكن بتطبيق المعايير المحاسبة الدولية SCF

- المراجع الداخلي و الخارجي يمتلك معرفة الكافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة

-مصداقية و شفافية القوائم المالية تتعلق بمدى كفاءة كل من المدقق الداخلي و الخارجي

- يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة

- المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه

ج7- المدقق يقوم بتدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في القوائم المالية

3.2-نتيجة المقابلة الثالثة

محور الثاني ممارسات الإدارة للصندوق الوطني للسكن

البعد الأول نظم المعلومات

-الوضوح و الإفصاح عن المعلومات و العمل على توفيرها في إدارة الصندوق الوطني للسكن تؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الشفافية في التمويل العمومي للسكن

البعد الثاني المساءلة

- العمل على تعزيز استخدام وسائل الاتصال في تسقط الحواجز الإدارية بين الموظفين و ذلك بتوفر آليات لتسهيل العمل و سرعة الانجاز

- العمل على زيادة تفعيل نظام اتصال الإداري فعال عن طريق تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية يعمل على الشفافية الإدارية في تمويل العمومي للسكن في المؤسسة.

البعد الثالث المشاركة

- إن تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الصندوق الوطني للسكن لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها و مراقبتها باستمرار، و تطبيقها على جميع دون تحيز، تساعد على ممارسة الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة الصندوق الوطني للسكن.

البعد الثالث المشاركة

- مسؤول المؤسسة الصندوق الوطني يفتح مجال المشاركة الموظفين، ويشجع روح المبادرة و التجديد لدعم مبدأ الشفافية في منظومة التمويل العمومي للسكن.

البعد الرابع إجراءات العمل

- إن إجراءات العمل التي تقوم بها المؤسسة تنتم بالوضوح و المرونة و النزاهة والتي تؤدي إلى إعطاء ممارسات إدارية لمنظومة التمويل العمومي بالشفافية.

- تمتاز التشريعات و القوانين في إدارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام و بأنها مكملة لبعضها البعض.

ثانياً تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية

1- تحليل وتفسير نتائج المقابلة الأولى

المحور الأول آليات الحوكمة

البعد الأول مجلس الإدارة

-من خلال المقابلة الأولى نفسر أن الصندوق و بحكم طبيعة عمله و المتمثل في التمويل العمومي للسكن فانه يعتمد على آليات رقابية من أجل ضبط سلوك التسيير عن طريق آلية تتمثل في مجلس الإدارة حيث مجلس الإدارة يضمن التوجيه و الإرشاد و الرقابة على إدارة المؤسسة الصندوق الوطني للسكن عن طريق الإشراف على نشاط المؤسسة من خلال وضع السياسات وأهداف العامة و اختيار و تعيين و مراجعة أداء الإدارة و ضمان توافر الموارد المالية اللازمة في مجال التمويل العمومي للسكن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة لديهم معلومات ذات مصداقية من أجل تحقيق مصالح المؤسسة

البعد الثاني لجنة التدقيق

تأدي لجنة التدقيق باعتبارها أداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومة المالية التي تفصح عنها المؤسسة، و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها،فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

2- تحليل وتفسير نتائج المقابلة الثانية

-تفسر من خلالها أن للصندوق لديها مديرية خاصة بعملية التفتيش و المراجعة والتي تعنى بعملية التدقيق الداخلي و الخارجي إذ تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي تابعة للإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم ما يتطلبه النظام مع ما تتطلبه الإدارة و للعمل، حيث تلتزم المؤسسة بتطبيق المعايير المحاسبة الدولية SCF، والمراجع الداخلي و الخارجي يمتلك معرفة الكافية بالمعايير المهنية الواجبة لتفعيل مبادئ الحوكمة

-مصداقية و شفافية القوائم المالية تتعلق بمدى كفاءة كل من المدقق الداخلي و الخارجي

- يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة

- المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه

-المدقق يقوم بتدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في القوائم المالية

3-تحليل وتفسير نتائج المقابلة الثالثة

-الوضوح و الإفصاح عن المعلومات و العمل على توفيرها في إدارة الصندوق الوطني للسكن تؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الشفافية في التمويل العمومي للسكن

-العمل على تعزيز استخدام وسائل الاتصال في تسقط الحواجز الإدارية بين الموظفين و ذلك بتوفر آليات لتسهيل العمل و سرعة الانجاز

-العمل على زيادة تفعيل نظام اتصال الإداري فعال عن طريق تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية يعمل على الشفافية الإدارية في تمويل العمومي للسكن في المؤسسة.

-إن تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الصندوق الوطني للسكن لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها و مراقبتها باستمرار، و تطبيقها على جميع دون تحيز، تساعد على ممارسة الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة الصندوق الوطني للسكن.

-مسؤول المؤسسة الصندوق الوطني يفتح مجال المشاركة الموظفين، ويشجع روح المبادرة و التجديد لدعم مبدأ الشفافية في منظومة التمويل العمومي للسكن.

-إن إجراءات العمل التي تقوم بها المؤسسة تتسم بالوضوح و المرونة و النزاهة والتي تؤدي إلى إعطاء ممارسات إدارية لمنظومة التمويل العمومي بالشفافية.

- تمتاز التشريعات و القوانين في إدارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام و بأنها مكتملة لبعضها البعض.

ثالثا عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا للصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة- من حيث دراستنا للحوكمة و شفافية التمويل العمومي للسكن بالإضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لمعرفة "دور الآليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن.

1- عرض النتائج المتوصل إليها على مستوى الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة-

-يعتبر الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة- من أهم المؤسسات التمويلية الموجودة بولاية بسكرة ذلك مما تقدمه من الإعانات الدولة في مجال السكن ، حيث تحضى المؤسسة بسمعة جيدة من قبل المتعاملين معه و الرأي العام من أفراد و مؤسسات اقتصادية و هذا ما يفسره تعامل مختلف الجهات الفاعلة في بسكرة مع الصندوق الوطني للسكن.

- من خلال الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للسكن نستنتج أنه من بين أقسامه توجد مديرية خاصة بالتفتيش و المراجعة ،كما أنه لا توجد فيه جهة أو هيئة وصية لتطبيق آليات الحوكمة ،و هذا راجع حسب مدير ، و من جهة أخرى إلى كون الصندوق الوطني للسكن يستمد كل التعليمات الإستراتيجية المتعلقة باتخاذ القرارات الهامة من المديرية العامة للصندوق و هو الصندوق الوطني للسكن بالجزائر العاصمة أو وزارة السكن،حيث يوجد هناك جهات مخولة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الصندوق،و هي التي ترسل لوكالاتها مختلف التعليمات الخاصة بالحوكمة من أجل تطبيقها.

و من أهم النتائج المتعلقة بالآليات الحوكمة في الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة- فنجد

- الصندوق يعتمد على الآليات الحوكمة من أجل الرقابة على الإدارة التنفيذية ومن أجل إعطاء مصداقية في
- الصندوق يسعى إلى ترسيخ صورة ايجابية في ذهن المتعاملين معه من أجل ضمان السمعة الحسنة له، و بالتالي ضمان اقبال المتعاملين نحوه
- أن الصندوق يعتمد نوعين من الرقابة هما الرقابة الداخلية و رقابة الخارجية.

أما فيما يخص النتائج المتحصل عليها من خلال محاولتنا لدراسة شفافية التمويل العمومي للسكن في الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة- فلقد استنتجنا أنه وبالرغم من الممارسات الشفافية لإدارة الصندوق الوطني للسكن و المتمثلة في نظم المعلومات لمنظومة التمويل و في عملية المساءلة و المشاركة و إجراءات العمل و ذلك من خلال

- الوضوح و الإفصاح عن المعلومات و العمل على توفيرها في إدارة الصندوق الوطني للسكن تؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الشفافية في التمويل العمومي للسكن

-العمل على تعزيز استخدام وسائل الاتصال في تسقط الحواجز الإدارية بين الموظفين و ذلك بتوفر آليات لتسهيل العمل و سرعة الانجاز

-العمل على زيادة تفعيل نظام اتصال الإداري فعال عن طريق تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية يعمل على الشفافية الإدارية في تمويل العمومي للسكن في المؤسسة.

-المساءلة الإدارية في الصندوق الوطني للسكن لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها و مراقبتها باستمرار، و تطبيقها على جميع دون تحيز، تساعد على ممارسة الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة الصندوق الوطني للسكن.

-إجراءات العمل التي تقوم بها المؤسسة تتسم بالوضوح و المرونة و النزاهة والتي تؤدي إلى إعطاء ممارسات إدارية لمنظومة التمويل العمومي بالشفافية.

2- عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية (المقابلة)

من خلال دراستنا الميدانية و من خلال عرض و تحليل البيانات التي تحصلنا عليها من المقابلة الأولى مع مدير الجهوي للسكن والمقابلة الثانية ادارة التدقيق و المقابلة مع بعض موظفي الادارة

- يتمثل مهام الصندوق في تسيير الإعانات و مساهمات الدولة في مجال السكن و على هذا الأساس يتولى و لحساب الدولة،و بالتعامل مع الجماعات المحلية و أصحاب المشاريع المتعهدين بالترقية العقارية و كذا المستفيدين من الإعانات،بتسيير التمويلات العمومية في مجال السكن.

-تتمثل آليات ضبط التسيير على إدارة المؤسسة الصندوق في مجلس الإدارة و لجنة التدقيق وعمليات التدقيق الداخلي و الخارجي و هي آليات رقابية تقوم بها المؤسسة من أجل الرقابة على ممارسات الإدارة في مجال التمويل العمومي للسكن.

- تقوم لجنة التدقيق كآلية من آليات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومات التي تفصح عنها المؤسسة،وذلك من خلال دورها في الإعداد التقارير المالية،و إشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة،و كذلك دورها في دعم المراجعة الخارجية من خلال زيادة استقلاليتها.

-المؤسسة الصندوق الوطني للسكن لديها مديرية خاصة بعملية التفتيش و المراجعة والتي تعنى بعملية التدقيق الداخلي و الخارجي إذ تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي تابعة للإدارة المؤسسة لتعبر عن نشاط داخلي مستقل لإقامة الرقابة الإدارية بما فيها المحاسبية لتقييم ما يتطلبه النظام مع ما تتطلبه الإدارة و للعمل.

- يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة

- المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه

-الوضوح و الإفصاح عن المعلومات و العمل على توفيرها في إدارة الصندوق الوطني للسكن تؤدي إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الشفافية في التمويل العمومي للسكن

-العمل على تعزيز استخدام وسائل الاتصال في تسقط الحواجز الإدارية بين الموظفين و ذلك بتوفر آليات لتسهيل العمل و سرعة الانجاز

-العمل على زيادة تفعيل نظام اتصال الإداري فعال عن طريق تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية يعمل على الشفافية الإدارية في تمويل العمومي للسكن في المؤسسة.

-إن تفعيل آليات المساءلة الإدارية في الصندوق الوطني للسكن لجميع الموظفين على أن يتم مراجعتها و مراقبتها باستمرار،و تطبيقها على جميع دون تحيز، تساعد على ممارسة الشفافية الإدارية على مستوى الإدارة الصندوق الوطني للسكن.

-مسؤول المؤسسة الصندوق الوطني يفتح مجال المشاركة الموظفين، ويشجع روح المبادرة و التجديد لدعم مبدأ الشفافية في منظومة التمويل العمومي للسكن.

-إن إجراءات العمل التي تقوم بها المؤسسة تتسم بالوضوح و المرونة و النزاهة والتي تؤدي إلى إعطاء ممارسات إدارية لمنظومة التمويل العمومي بالشفافية.

- تمتاز التشريعات و القوانين في إدارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام و بأنها مكملة لبعضها البعض.

رابعا الاقتراحات و التوصيات

من خلال نتائج بحثنا هذا تبادرت الى أدهاننا بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع نذكر منها

-تعميم دور آليات الحوكمة في كل الإدارات و أقسام المؤسسات، و عدم الاكتفاء بتطبيقها في ادارة أو قسم دون الأخر.

-نشر ثقافة الحوكمة و تبيان أهمية تبنيها،في كافة المؤسسات العمومية و الخاصة،سواء كانت كبير أو متوسطة أو صغيرة

-نقترح على الصندوق الوطني للسكن -وكالة بسكرة- بعدم اكتفاء بالآليات الرقابية المستعمل داخل المؤسسة،بل هناك آليات رقابية أخرى تعزز شفافية التمويل العمومي للسكن.

-نقترح على الصندوق أن يقوم بإعطاء أهمية لميكانزمات الداخلية ،و ذلك من أجل ممارسة إدارية شفافة و تشجيع العمل الجماعي و الإبداع و....الخ.

-نقترح على الصندوق الأخذ بعين الاعتبار رأي الجمهور و المراجعون الخارجيون عند وضع مختلف الاستراتيجيات و الخطط.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح لنا أنه هناك آليات حوكمة في الصندوق الوطني للسكن - وكالة بسكرة- وذلك لتعزيز شفافية الإدارة لتمويل العمومي للسكن، ورغم أن هذه الآليات المعتمد ليست مبنية على دراسات و بحوث علمية و ميدانية، إلا أنه هناك تأثير ايجابي للآليات على إدارة الصندوق و هذا ناتج أساسا عن إشراف مجلس الإدارة على الرقابة على الممارسات الإدارة الصندوق، ومن خلال الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعون الداخليون و الخارجيون، بالإضافة إلى مراعات الإدارة للشفافية و المساءلة، و الوضوح و الإفصاح في الممارسات للصندوق عند القيام بمختلف أنشطته.

والصندوق الوطني للسكن ومن أجل إعطاء شفافية الإدارة في التمويل العمومي للسكن يسعى إلى تطوير نظام المعلومات الإدارية و الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من أجل ممارسات إدارية بسرعة وبدقة.

أن سياسة السكن في الجزائر التي كانت و ما تزال تعتمد في مجالها على الدور الأساسي للدولة في التمويل و التوزيع وانجاز و التسيير. بل تتعدى دور الدولة في الرقابة من أجل إعطاء شفافية في الانجاز و التمويل والتوزيع والسكن .

ومن أجل إعطاء عملية التمويل السكن شفافية أكبر على المؤسسات الترقية آلية رقابية تتمثل حوكمة الشركات من أجل رقابة عمليات التمويل التي يقوم بها الصندوق الوطني للسكن.

ويعتبر الصندوق الوطني للسكن الرائد في مجال تمويل قطاع السكن من خلال منحه لعدد معتبر من الإعانات العقارية التي مكنت شريحة كبيرة من المجتمع من الحصول على سكن كما يساهم بدون شك في تفعيل الاستثمار في قطاع السكن وزيادة المبادرات الفردية و هذا يؤدي حتما إلى التخفيف من حدة أزمة السكن .

نتائج البحث:

و قد سمحت معالجة موضوع البحث في جانبه النظري باستخلاص النتائج التالية

- ان لآليات الحوكمة القدرة على تعزيز شفافية الممارسات إدارة الصندوق الوطني للسكن من خلال تفعيل الرقابة بصورة متكاملة و تفعيل مبدأ الرقابة الذاتية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالصندوق بالإضافة إلى دراسة كل الممارسات الإدارية و الأساليب التي تلجأ إليها.

- يعد مجلس الإدارة الصندوق أحسن أداة لضبط التسيير، إذ أنه يحمي الأموال العمومية من سوء الاستعمال من قبل الإدارة

-تأدي لجنة التدقيق باعتبارها أداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة و الشفافية في المعلومة المالية التي تفصح عنها المؤسسة، و ذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية و إشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

-إن كل من التدقيق الداخلي و الخارجي يعد الية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة،و بشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة و نزاهة التقارير المالية.

-تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز الحوكمة و ذلك بزيادة القدرة على المساءلة المؤسسة،حيث يقوم المدقق الداخلي من خلال الأنشطة التي ينفذها بزيادة المصداقية،العدالة،تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسة

-إن نظم المعلومات الإدارية تسهم في تطبيق الشفافية الإدارية في الصندوق الوطني للسكن،فلكي تحقق الصندوق مستويات متقدمة من الشفافية في تعاملاتها ينبغي عليها توفير نظم معلوماتية فاعلة تسهل عملية انتهاج سياسات الوضوح و المكاشفة و المصداقية و لا يمكن ذلك الا من خلال الصدق في تقديم المعلومة،و اكتمالها و ملائمتها و سرعة و سهولة الوصول إليها.

-كلما كان نمط الاتصال الإداري أكثر فعالية كلما كانت تعاملات الصندوق الوطني للسكن أكثر شفافية.

-تبني الصندوق الوطني للسكن المساءلة الإدارية يعزز تطبيق الشفافية الإدارية في جميع التعاملات.

-إذا حقق الصندوق الوطني للسكن مستويات متقدمة من مشاركة العاملين في إدارتها و الاهتمام بهم ليسوا كعاملين فيها بل شركاء حقيقين في بناءها سيزيد من الممارسات الإدارية الشفافة و سيزيل أي استثناءات تنتصف بالتعميم و الضبابية في أداءها،و ذلك لأن تمكين العاملين من المشاركة الحقيقية في الإدارة يتطلب توفير معلومات صادقة و موثوقة و آليات اتصال ميسرة و مفتوحة و متنوعة بين مختلف المستويات الإدارية و سياسات معلنة و سهلة و قوانين و تشريعات مرنة ينضوي عنها تحقق الشفافية الإدارية.

-إجراءات العمل عندما تكون بسيطة و غير قابلة للتأويل و متكاملة و سهلة الاستخدام و بعيدة عن التعقيد و الروتين ستحد من الفساد الإداري و ستخلق جوا من المكاشفة و الوضوح و الإفصاح

اقتراحات البحث

من خلال نتائج بحثنا هذا تبادرت الى أذهاننا بعض الاقتراحات المتعلقة بالموضوع نذكر منها

-لابد من الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات باعتبارها آلية مهمة لإعطاء شفافية التمويل العمومي للسكن.

-وضع قوانين خاصة بتطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية و العمل على توفير البيئة المناسبة لذلك.

- تفعيل دور الأجهزة الرقابية في الإدارات العامة و توليها صلاحيات واسعة.

-الاعتماد في تعيين الوظائف العمومية على مبدأ الكفاءة و الخبرات و المؤهلات و الابتعاد عن المحسوبية.

- الحرص على اختيار الموظف أو المسؤول الذي يلتزم بالأخلاق الحميدة و يكون أميناً و مخلصاً لعمله.

أفاق الدراسة:

إن التطرق لموضوع دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي للسكن فتح لنا أفاق واسعة

لبعض المواضيع و الإشكاليات التي تصلح لأن تكون محل بحوث تطبيقية و ميدانية لاحقاً منها

-مساهمة آليات الحوكمة في تفعيل الأداء الإداري العمومية

-دور آليات الحوكمة في تحسين القرارات الإدارية للمؤسسات

أولا المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- عبد الوهاب نصر على شحاته السيد شحاته, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006,
- 2- سعيد علي الراشدي . الإدارة بالشفافية . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع , 2007,
- 3- محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة إلى نمط تطبيقها في مصر", القاهرة, 2007,
- 4- محمد مصطفى سليمان, الدار الجامعية , الاسكندرية, 2006,
- 5- , الدار الجامعية , الاسكندرية, 2005,
- 6- عبد الحميد بن الشيخ الحسين, نظريات المنظمة, قسنطينة, 2004-2005,
- 7- عبد الرزاق حمد السنهوري, حق الملكية مع الشرح مفصل للأشياء و الأموال , منشورات الحلبي الحقوقية , بيروت لبنان, 2000
- 8- وليد ناجي الحيال, نظرية المحاسبة, منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة, 2007,
- 9- هادي محمود, "أسس الشفافية الإدارية و علاقتها بمكافحة الفساد الإداري" , 2008/21 ,
- 10- موسى ألولزي, التنمية الإدارية , عمان دار وائل للذ 2000
- أمان جرار عليان, الشفافية في الخدمة المدنية, مفاهيمها, معاييرها, ديوان الخدمة المدنية (1997
- حسين عبد الحميد . مشكلات المدينة دراسات في علم الاجتماع المدني . الاسكندرية . 2005
- 11- جيلاني بن عمران , أفاق التنمية الاشتراكية في الجزائر, المؤسسة الوطنية للذ 198,

ب- الملتقيات

- 12- د.تومي ميلود"نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات و الحد من الفساد المالي و الإداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 60-07 ماي 2010 ص6
- 13- بروش زين الدين. دهمي جابر "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد المالي والإداري. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 60-07 ماي 2010 ص5
- 14- / , سعيدة تلي "فعالية الحوكمة و دورها في الحد من الفساد المالي و الاداري" ملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 60-07 2010 4
- 15- بن ثابت علال , بن جاب الله محمد , الحوكمة المؤسساتية و متطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية , مداخلة مقدمة ضمن أبعاد الملتقى الدولي حول أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية , جامعة أحمد بوقرة -بومرداس يومي 04-05 ديسمبر 2006 ص7

16- بروش زين الدين "دور اليات الحوكمة في
" ملتقي الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للفساد
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة يوم 07-60 2010

ج-مذكرات و رسائل تخرج

17- إباد علي الدجني "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة
طرائق التدريس كلية التربية, قسم المناهج و طرق التدريس,
2010.2011, , بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية"مناهج و

18- نعيمة محمد حرب" واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" قدم هذا استكمالا لمتطلبات
لرسالة الماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة, , الجامعة الإسلامية, 2011,

19- دبابش ربيعة, تقييم فعالية سياسات تمويل السكن الاجتماعي و قدرتها في تخفيف أزمة السكن, دراسة حالة الصندوق الوطني
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مالية و نقود, 2004/2003

20- ابتسام طوبال ,تقييم مساهمة البنوك التجارية في تمويل السكن, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم
الاقتصادية تخصص بنوك و تأمينات, جامعة منتوري ,قسنطينة, 2005/2004

د-مجلات

21- سليم عثمانى و فريق العمل المكلف بتحرير الميثاق الجزائري للحكم الراشد للمؤسسة (Goal) ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة

22- 2002

-قوانين

23- الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية / 25

-المواقع الالكترونية

24-¹ - http://WWW.aKlamm.com /Kutub/aKadimi-hasan. Htm12.50.30-03-2008-

25http://WWW.dpmio.com/AR/a-SS-NewsDetails.asp

26- http://WWW.lompi.com/ar-definitions.php 13,30,16-04-2008.25

27http://WWW.c-notaires.dz/SEMINAIRE/asab/payette.htm, 13:00 , 16.04. 200826

28.²⁸http://WWW.aklanm.com/Kutub/akadimi-hasan-htm,12:50,30-03-200827

29http://dalaam.maktoobblog.com/?archive=2008-02 ,12.15,30-03-200829

ثانياً مراجع باللغة الأجنبية

30-Alain finel et des autres . Gouvernance d'entreprise . de boech . paris France.2005 . p17 .18

31-Perzez . r(2003) « la Gouvernance de l'entreprise »edition la decouverte .paris.pp33-34¹

32-j.E.habitat rt logement . presse universitaires de France.france.1968.p10

المقابلة الأولى

س1 ماهية المهام التي تقوم بها المؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

.....

.....

س2 ماهي آليات ضبط التسيير التي يستعملها الصندوق من أجل تسيير التمويلات العمومية للسكن؟

.....

.....

س3 هل يقوم مجلس الإدارة بممارسة سلطة الرقابة بشكل فعال على إدارة الصندوق الوطني للسكن؟

.....

.....

س4 كيف يمارس مجلس الإدارة الرقابة على أداء الإدارة الصندوق الوطني للسكن؟

.....

.....

س5 هل يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفر كامل للمعلومات وأن يسعوا لتحقيق مصالح المؤسسة؟

.....

.....

س6 هل هناك لجنة تدقيق في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

.....

.....

س7 فيما تتمثل مهام لجنة التدقيق باعتبارها آلية من آليات الحوكمة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن؟

.....

.....

المقابلة الثانية

س1 هل تقوم مؤسسة الصندوق الوطني للسكن بعملية التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؟

.....

.....

س2 هل تلتزم الصندوق الوطني للسكن بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية SCF؟

.....

.....

س3 هل يمتلك العاملون في التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي معرفة و دراية كافية عن معايير التدقيق الدولية؟

.....

.....

س4 ما مدى مصداقية و شفافية القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة الصندوق؟

.....

.....

س5 هل يقدم المراجع الداخلي تقرير ربع سنوي إلى مجلس الإدارة و لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد الحوكمة؟

.....

.....

س6 هل المدقق الخارجي مستقل عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة و لديه الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من قيام بعمله على أكمل وجه؟

.....

.....

س7 : هل أعد المدقق الخارجي خطة تدقيق شاملة من أجل إعطاء رأي محايد في مصداقية القوائم المالية ؟

.....

.....

المقابلة الثالثة

س1 هل تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية و الدقة

.....
.....

س3 هل تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها(و يؤدي التصريح بها إلى الإضرار بالمصلحة العامة للمؤسسة)

.....
.....

س4 كيف تتميز الاتصالات بين المصالح الإدارية لصندوق الوطني للسكن

.....
.....

س5 هل توجد آليات واضحة للمساءلة في الصندوق الوطني للسكن

.....
.....

س6.هل تسمح آليات المساءلة الإدارية في المؤسسة بالمراقبة و المراجعة في أي وقت

.....
.....

س7 كيف تتم إجراءات المساءلة في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن

.....
.....

س9 كيف تقوم المشاركة في ممارسة الشفافية الإدارية لمؤسسة الصندوق الوطني للسكن

.....
.....
س10 هل تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.

.....
.....
س11 كيف تتسم إجراءات العمل في إدارة الصندوق الوطني للسكن

.....
.....
س12 هل تمتاز التشريعات و القوانين في إدارة الصندوق الوطني للسكن بالوضوح التام(غير قابلة للتأويل)

.....
.....
س13 تمتاز التشريعات و القوانين في الإدارة الصندوق بأنها مكتملة لبعضها البعض (مترابطة)

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الملحق رقم 1
2	الملحق رقم 2
3	الملحق رقم 3