



الموضوع

دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات
-دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية و حاكمية مؤسسات

الأستاذة المشرفة:

صولح سماح

إعداد الطالبة:

أفروخ رانيا

الموسم الجامعي: 2015/2014



شكر و عرفان:

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه و

سلم، أما بعد:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أحمد الله سبحانه و تعالى أن هداني و وفقني لهذا، و أتقدم بجزيل
الشكر للأستاذة "سولح سماح" لتكرمها بالإشراف على المذكرة و تحملها عناء المتابعة المستمرة، فجزاك
الله كل خير.

و أتقدم بالشكر أيضا للأستاذ "بوطي عز الدين" على نائحه و ملاحظاته التي وضعت لي المسار الواجب
اتباعه للوصول لحل اشكالية البحث، فحفظك الله.

كما لا أنسى أن أشكر كل أساتذتي الكرام

الصفحة	الموضوع
	المقدمة
9	الفصل الأول: مدخل لحوكمة الشركات
10	مقدمة الفصل
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
11	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
13	المطلب الثاني: جذور حوكمة الشركات
15	المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات
16	المطلب الرابع: أهمية و أهداف حوكمة الشركات
19	المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات
19	المطلب الأول: أطراف حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات
22	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
28	المطلب الرابع: أبعاد حوكمة الشركات و مراحل التطبيق الناجح لها
30	المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر
30	المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية
32	المطلب الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر
32	المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر
33	المطلب الرابع: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر
36	الفصل الثاني: أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة
37	مقدمة الفصل
38	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
38	المطلب الأول: ماهية الأداء
41	المطلب الثاني: قياس الأداء
43	المطلب الثالث: تقييم الأداء
46	المطلب الرابع: تحسين الأداء
48	المبحث الثاني: تأثير عناصر الحوكمة (المبادئ/الخصائص) على أداء المؤسسة
48	المطلب الأول: تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة
52	المطلب الثاني: تأثير المساءلة على أداء المؤسسة

55	المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة
59	المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة
61	المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي
61	المطلب الأول: تأثير الحوكمة على الأداء المالي
64	المطلب الثاني: تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي
68	الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات-
69	مقدمة الفصل
70	المبحث الأول: تقديم عام لشركة أليانس
70	المطلب الأول: تعريف شركة أليانس
70	المطلب الثاني: منتجات و خدمات شركة أليانس
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة أليانس
73	المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس
73	المطلب الأول: الإفصاح و الشفافية في شركة أليانس
73	المطلب الثاني: الحفاظ على حقوق المساهمين
74	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لشركة أليانس
75	المطلب الرابع: مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في شركة أليانس
76	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء شركة أليانس
76	المطلب الأول: بعض المؤشرات حول تطور نشاط شركة أليانس
76	المطلب الثاني: تحليل أداء شركة أليانس
	الخاتمة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	أهمية حوكمة الشركات	01
21	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	02
22	محددات تطبيق حوكمة الشركات	03
28	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات	04
30	أبعاد حوكمة الشركات	05
50	مخطط يوضح جوهر الشفافية	06
53	أهمية الإفصاح و الشفافية	07
60	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	08
74	الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات	09
81	تغير هامش التأمين	10
82	تطور رقم أعمال الشركة أليانس	11
83	تغير الحصة السوقية لشركة أليانس	12

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	جدول يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	01
78	تطور رأسمال شركة أليانس	02
79	تطور عدد وكالات شركة أليانس للتأمينات	03
79	تطور عدد موظفي شركة أليانس للتأمينات	04
80	تغير هامش التأمين	05
81	تطور رقم أعمال الشركة	05
82	تغير الحصة السوقية في قطاع التأمين	06
83	العائد على الأصول	07
84	العائد على حقوق المساهمين	08

السنة الثالثة

ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها عددٌ من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مع بداية القرن الحادي والعشرون خلال عامي 2001 و 2002 من حالات الإخفاقات والفضائح المالية و المحاسبية ولعل من WORLD COM وهي إحدى أكبر الشركات العاملة في مجال الطاقة وشركة ENRON أبرزها أزمة شركتي للاتصالات حيث أرجعت الكثير من الدراسات أن سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات.

وتزايدت أهمية حوكمة الشركات من ناحية أخرى نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

حيث أدى اتساع حجم تلك الشركات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وسارعت تلك الشركات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجتهت إلى أسواق المال وهذا ما ساعد العالم في تحرير الأسواق المالية فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة مع ضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية مما أدى إلى اهتمام جميع دول العالم بمفهوم حوكمة الشركات لما لها من أهمية في ترشيد ممارسات المديرين ومجلس الإدارة، وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالشركات ومراقبي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية ونتيجة نشاط الشركات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها والتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة، وتمتع الشركة بمركز تنافسي مميز بالمقارنة بالشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال مما يؤدي إلى اجتذاب المزيد من الاستثمارات في الشركة وتحقيق النمو المالي للشركة.

إشكالية البحث:

– استنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث وفق السؤال التالي:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء الشركة؟

و لتسهيل البحث وضعنا التساؤلات التالية:

– هل تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة المؤسسة؟

– هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات؟

فرضيات الدراسة:

– تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة.

– الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الشركات في تنمية وتقوية الاقتصاد، فرفع أداءها سيكون له أثرا إيجابيا على الاقتصاد الكلي، ورفع أداءها مرهون باختيار نظام واقعي ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملة معها في إطار من الشفافية والمساءلة، و لتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة أداء الشركة وهذا ما توفره مبادئ الحوكمة.

أهداف الدراسة:

– التعرف على أهمية الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الشركات.

– معرفة سبل تبني ممارسات حوكمة الشركات من خلال فهم مبادئ ومعايير الحوكمة.

منهج الدراسة:

سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني من خلال دراسة ماهية كل من الحوكمة والأداء، والمنهج التحليلي في تحليل بعض النسب والمؤشرات لقياس أداء الشركة/

أسباب اختيار الموضوع:

– لأن الموضوع ضمن مجال تخصصي الدراسي.

– لأن موضوع حوكمة الشركات موضوع جديد نسبيا.

– الرغبة في معرفة كيفية تحسين الأداء الإداري والمالي للشركات.

هيكل البحث:

قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول، وكل فصل إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء الفصل الأول تحت عنوان مدخل لحوكمة الشركات، تناولنا في المبحث الأول أهم النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة، أما المبحث الثاني شمل على الإطار المفاهيمي للحوكمة، أما المبحث الثالث فكان بعنوان تبني ممارسات حوكمة الشركات، والذي تطرقنا فيه للأطراف المتدخلة في الحوكمة ومحدداتها ومبادئها.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة، المبحث الأول خصص لمفاهيم حول الأداء وتحسينه، المبحث الثاني سيكون حول الأداء المالي والأداء الاستراتيجي والأداء التسويقي، والعوائق التي قد تحول دون قياسه بدقة وبشفافية، أما المبحث الثالث فسيكون حول استغلال الحوكمة في تحسين الأداء مع التركيز على الأداء المالي.

والفصل الثالث كان دراسة تطبيقية لتوضيح مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء شركة أليانس للتأمينات حيث تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث، الأول جاء فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة، والمبحث الثاني مظاهر الحوكمة بالشركة أما المبحث الثالث فجاء فيه تحليل لبعض المؤشرات المالية للشركة.

الدراسات السابقة:

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

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني ممارسات حوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسسي ملائم وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية. وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملاءمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

2/ دراسة: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء -حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على المبيعات، معدل العائد على حقوق الملكية) وبين الآليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الإدارة، آليات لجنة المراجعة، آليات المراجعة الداخلية، آليات مكافأة التنفيذيون)، كما تتأثر أيضا هذه المقاييس (مقاييس الأداء) إيجابا بالآليات الخارجية للحوكمة (آلية فعالية دور المساهمون، آلية فعالية أصحاب المصالح، آلية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي).

3/ دراسة: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة الشركات الفلسطينية للحوكمة، وعن أثر الممارسة السليمة للحوكمة على الأداء المالي للشركات الفلسطينية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وبين العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية. وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

الفصل الأول:

مدخل لحوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات لكبريات المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. فحوكمة الشركات ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة، وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

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

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

حضي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير، نتيجة حالات الفشل التي منيت بها كبريات الشركات، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية ولكن أثرت على اقتصاد تلك الدول في مجملها، وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة الشركات. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام حول حوكمة الشركات من خلال مفهومها وجذورها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات.

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح "الحكومة" وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه معاني الكلمة، وعليه يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها: "الحكمة" وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد، و"الحكم" وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، و "الاحتكام" وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة، و "التحاكم" طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.¹

أما اصطلاحا فلا يوجد تعريف موحد لمصطلح Corporate Governance متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، المحللين، الأكاديميين والقانونيين، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات.²

وهذا الاختلاف انسحب على الترجمة العربية حيث أطلق عليها عدة تسميات مثل: حوكمة الشركات الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، الإجراءات الحاكمة، حكم الشركات، حكمانية الشركات، بالإضافة إلى عدد من البدائل مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات، الإدارة النزيهة وغيرها، وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردت في بعض الدراسات:³

- أنها مرادف لمفهوم "الإجراءات الحاكمة" بالشركات لضمان تحقيق التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة؛

- أنها بديل لمفهوم "التحكم في المنشأة" لأغراض إحكام الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان عدم قيام إدارة هذه المؤسسات باستغلال أموالها ذاتيا أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة؛

1- حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها، الموقع الالكتروني:

iefpedia.com/.../دور-حوكمة-في-الجزائر-حوكمة-دور.pdf

تاريخ الاطلاع: 2014/12/19، ص ص: 3،4.

2- مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.14.

3- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص ص. 33-35.

- أنها تقابل "الحكم المؤسسي" باعتبارها مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها، بل وكل المهتمين بشؤونها، وهي تتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والأدوات التي يتم بها التنفيذ؛

- أنها تستخدم كبديل لمفهوم "التحكم المؤسسي" لأغراض معالجة مشكلة الوكالة وحماية حقوق حائزي الأسهم، وحماية حقوق أصحاب الشأن، والتأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية على المستوى الدولي، فضلا عن تحقيق القيمة الاقتصادية والرفاهية الاقتصادية من منظور اقتصاد السوق؛

وعند استعراض المقترحات الموضوعية تم استبعاد "حكم الشركات" لما للكلمة من دلالة على أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما لا يعكس المعنى المقصود، كما تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بناءها اللغوي من أنية أو تشابه وتمائل وهو يضيع المعنى المقصود، كذلك تم استبعاد "حاكمية" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمية" التي تتطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة؛ كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى مثلا: "أسلوب ممارسة سلطة الإدارة" بالشركات، و"أسلوب الإدارة المثلى"، و"القواعد الحاكمة للشركات"، و"الإدارة النزيهة" لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما تقابل Governance باللغة الانجليزية (governance من الفعل govern الذي يعني حكم أو سيطر) حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة؛

وقد رأى البعض أن "حوكمة الشركات" هي الأقرب لأنها تحافظ على "جذر" الكلمة وقد تم اقتراح هذا المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية، وقد استحسنت عددًا من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة هذا المصطلح. ويمكننا في هذا الصدد إعطاء مجموعة من التعاريف لحوكمة الشركات:

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء.¹

- وعرفت اللجنة الانجليزية CADBURY (1992) بأنها: نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.²

- وعرفت أيضا بأنها: فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة و رصانة السلوك و التصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الإدارية.¹

1- علي احمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، مصر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص.73.

2- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص.11.

- وعرفت أيضا بأنها: أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستغلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، فالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.²
- وكذلك عرفت بأنها: مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في إطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق.³
- من خلال التعاريف السابقة تتضح لنا معان أساسية لحوكمة الشركات وهي كالتالي:⁴
- أن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات وتخضعها للرقابة على أداءها من أجل حماية مصالح المستثمر.
- تتضمن الحوكمة قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى التي يهتم بها المستثمر والأطراف ذات العلاقة.
- تتضمن الحوكمة مجموعة من المعايير التي تضمن حقوق أصحاب المصالح والمساهمين بما يخدم مصلحتهم ولا يتعارض مع أهداف المؤسسة.
- تتضمن الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل تطوير المؤسسة ونموها ومساهمتها بفعالية في التنمية الاقتصادية.
- تنظيم الحوكمة العلاقة بين الأطراف الثلاثة: مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، والمستثمرين الحاليين والمحتملين.

المطلب الثاني: جذور حوكمة الشركات

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات نجد أنه في عام 1932 كان كل من Berle و Means من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة والتي تتطلب توفر قواعد حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل؛

كذلك تطرق كل من Jensen و Meckling سنة 1976 و Oliver williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة الشركات.⁵

1- مصطفى حسن بسبوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص.147.

2- محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010، ص.17.

3- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012، ص.86.

4- مناد علي، مرجع سبق، ص ص.114، 115.

5- نفس المرجع، ص.83.

وفي سنة 1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت خمسة جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخيرة لتحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتياطية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي - تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيايات والتضليل في التقارير المالية- وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.¹

وقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury عام 1991، التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب الخسائر في هذه المؤسسات، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة- بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات²- ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ وبمجرد إصدار تقرير Cadbury أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها، وتضمنت التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة.³

وقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد انهيار أسواق جنوب شرق آسيا سنة 1997، الذي كان سوء استخدام السلطة والتحايل على القواعد والنظم سبباً فيه.⁴ وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.⁵

كما أنشئ المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، والمعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002، وأصبح لحوكمة الشركات اهتمام كبير بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية لكبريات

1- زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية_ دراسة حالة شركة آليانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص.4.

2- حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص.2.

3- علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص.28، 29.

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

5- حسين يريقي، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص.3.

المؤسسات الأمريكية- أهمها مؤسسة Enron للطاقة سنة 2000¹- وهذا لتجنب تكرار ما حدث، وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليه في إطار حوكمة الشركات.² وأضافت سنة 2004 منظمة OECD مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات ليكون أول مبادئ الحوكمة، واعتبر أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لأنه يشمل القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمناخ العام والبيئة المحيطة بالعمل.³

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من خصائص حوكمة الشركات، والتي شملت في دراسة أولية سبعة خصائص، وفي دراسة ثانية حشد لها عداد من الخبراء من كافة أنحاء العالم، خلص الخبراء إلى تحديد عدد من الخصائص التي تتسم بها حوكمة الشركات وهي كالتالي:⁴

1/ **المشاركة:** وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة؛
2/ **الإدامة:** وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية؛

3/ **الشرعية:** أي أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة؛

4/ **الشفافية:** والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات؛

5/ **العدالة والمساواة:** بحيث تتوفر الفرص للجميع، بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع؛

6/ **تعزيز سلطة القانون:** بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

7/ **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد:** حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة؛

8/ **تحث على الاحترام والثقة:** للآخرين وللأطراف المكونة للحوكمة سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمعات المدنية أو الحكومة وتحمل اختلاف وجهات النظر المختلفة؛

1- محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص.245.

2- زلاسي رياض، مرجع سابق، ص.5.

3- محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص.246.

4- زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا و تطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003

ص ص. 50،51.

9/ **المساءلة:** يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسئولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات؛

10/ قدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع؛

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

12/ **تنظيمية بدلا من كونها رقابية:** بحيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى؛

13/ قدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفعالية وكفاية.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

إن أهمية وأهداف حوكمة الشركات مستمدة بالأساس من أسباب ظهورها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات.

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في:¹

أولا: بالنسبة للمؤسسات

- المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم من اللذين يسعون للاستثمار طويل الأجل؛

- تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل اصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين.

ثانيا: بالنسبة للمستثمرون وحملة الأسهم

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

ثالثا: بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع

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

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

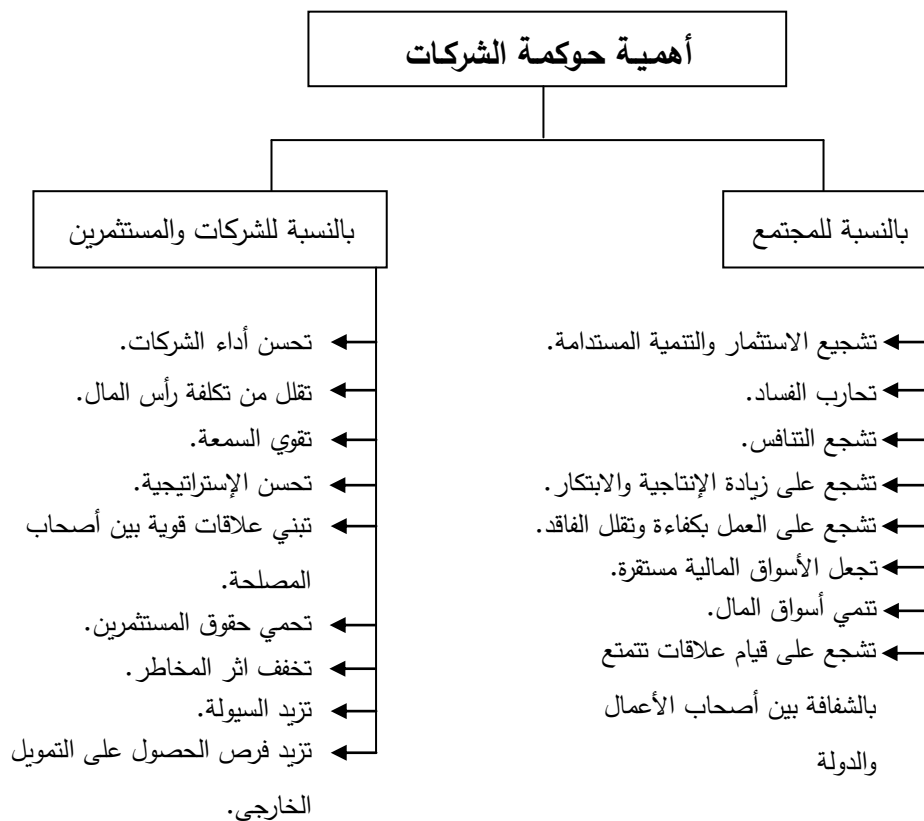
ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبنى الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد؛

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

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

وفيا يلي مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1): أهمية حوكمة الشركات



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

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

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

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

- تحسين أداء المؤسسات وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية؛

- إلزام المؤسسات بقواعد وإجراءات العمل وفقاً لمجال كل منها؛

- تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف؛

- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها؛

- بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.

كما حددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على:

- تعظيم الثروة للمساهمين.

- حماية حقوق المساهمين.

- الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب.

- التطابق مع القوانين.

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

- يجب على المؤسسة أن تعظم الثروة للمساهمين على الأجل الطويل وان تكون أهدافها المالية واضحة ومكتوبة.

- يجب على المساهمين اعتماد القرارات التي لها تأثير رئيسي على أي من الطبيعة، الحجم، الهيكل والمخاطر الخاصة بالمؤسسة.

- يجب أن يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من أداء عملهم.

- يجب أن يتم إتباع الوسائل الحديثة اللازمة لإمداد المساهمين بالمعلومات ذات الأهمية الخاصة.

- يجب أن يمتلك المساهمون حق انتخاب الأعضاء وحق اقتراحهم قبل انتخابهم.

- يجب ألا تزيد عضوية مجلس إدارة المؤسسة عن 12 سنة للأعضاء غير التنفيذيين.

1- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 188-190.

المبحث الثاني: آليات تطبيق حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المبحث للأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات والتي تساهم بشكل كبير في نجاح تطبيق قواعدها على أرض الواقع، وكذلك محدداتها الداخلية والخارجية والتي تحدد مدى إمكانية تطبيقها بشكل جيد، ثم سنعرض المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تعتبر كمعايير تطبق الحوكمة وفقها، وفي الأخير سنتطرق للأبعاد التنظيمية للحوكمة ومراحل التطبيق الناجح لها.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف الأربعة في:¹

1/ المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

2/ مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم، السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

3/ الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المؤسسات هي الإشراف على إدارة المؤسسة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق المؤسسة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دورا حيويا في المؤسسة باعتباره شخص مسئول عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين؛

4/ أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المصالح يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

و فيما يلي مخطط يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

1- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006/2007، ص ص.20، 21.

الشكل رقم(02): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص.40.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات.

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

الفرع الأول: المحددات الداخلية

وتشمل هذه المحددات:¹

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- خلق فرص العمل.

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

الفرع الثاني: المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة لأخرى وهي عبارة عن:¹

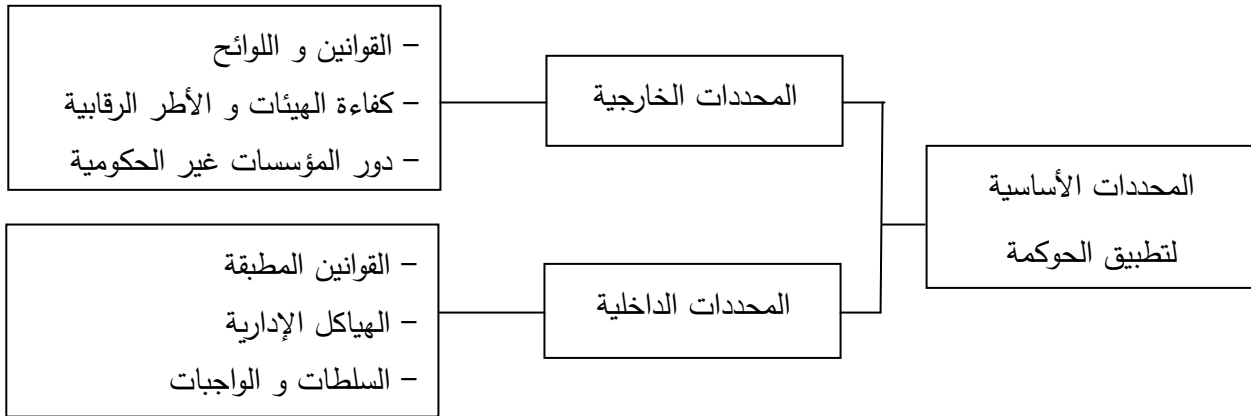
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات، وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنح الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها؛
- دور المؤسسات الغير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين؛

وأهمية المحددات الخارجية تتمثل في أن وجوده يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة المؤسسات والتي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.²

كما لا تستطيع المؤسسة أن تدار بشكل جيد وتزدهر وتجذب استثمارات إضافية إذا كانت تنقصها الحوكمة الخارجية، ذلك لأن إجراءات الحوكمة الداخلية لا يمكن أن تصبح فعالة إلا إذا عززتها النظم الخارجية للأسواق والمؤسسات، فهذه القوى الخارجية تركز الكفاءة، وتحدد معايير الحوكمة وتعاقب المخالفين وتشجع على تدفق المعلومات.³

و فيما يلي شكل يلخص محددات تطبيق حوكمة الشركات:

الشكل رقم(03): محددات تطبيق حوكمة الشركات



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

1- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، مرجع سابق، ص.44.

2- أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص.50.

3- أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص.223.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس (OECD) في 27-28 أبريل 1998 لتطوير مجموعة من الإرشادات ومعايير حوكمة الشركات، وذلك بالاقتران مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، ومنذ الموافقة على المبادئ في عام 1999 أصبحت هذه المبادئ تشكل أساسا لمبادرات حوكمة الشركات في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها من الدول على حد سواء؛

وقد تمت الموافقة عليها من جانب منتدى الاستقرار المالي كواحد من المعايير الإثنى عشر للمنظمة المالية السليمة، كما أنها تشكل الأساس لعنصر حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.¹ كما قامت منظمة OECD في أبريل 2004 بإدخال بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات لتشمل ستة مجموعات في حين كان خمسة مجموعات سابقا ويندرج تحت كل منها عدد من المبادئ التفصيلية،² وهذه المجموعات هي:

الفرع الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات³

- وينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة، مع توفير الشرح التام لها.
- ويرسي هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى، ويحقق أسواقا تتمتع بالشفافية والكفاءة وسيادة القانون وفصل للمسئولية بين السلطات، بحيث يسمح بتحقيق مناخ سليم للحوكمة يسمح بالتنافس، مع ضرورة إقامة بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق.⁴

1- عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، مرجع سابق، ص.46.

2- على أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح لاقتصادي الهيكلي، القاهرة، مصر، نوفمبر 2009، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص.75.

3- أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص.142.

4- نفس المرجع، ص.142، 143.

الفرع الثاني: حقوق المساهمين¹

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين.

1/ تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

– تأمين أساليب تسجيل الملكية.

– نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

– الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

– المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

– انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

– الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.

2/ للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية

في المؤسسة، ومن بينها:

– التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.

– طرح أسهم إضافية.

– أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3/ ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي

إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت:

– يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال

الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف

اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

– يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال

الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.

– ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالنيابة، كما يجب أن يعطي نفس الوزن

للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالنيابة.

4/ يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين من ممارسة درجة

من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

5/ ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

6/ يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على

المؤسسات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضاً على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع

نسب كبيرة من أصول المؤسسة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم،

1- مصطفى حسن بسبوني السعدي، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول

التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، مصر، 2009، ص ص. 196، 197.

كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفتح عنها، وان تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

7/ يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواد لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

8/ ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

الفرع الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين¹

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، وذلك على النحو التالي:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين-داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يريسيها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستفادة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو يتضمن ما يلي:²

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

1- المرجع السابق، ص ص.197،198.

2- المرجع السابق، ص ص.198،199.

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، يتعين أن يتضمن ذلك العديد من العناصر أهمها:¹

1/ يجب أن يشتمل الإفصاح -ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

النتائج المالية والتشغيلية للشركة:

- أهداف المؤسسة.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة، و حقوق التصويت.

- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

2/ ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

3/ يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

4/ ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و أن تُضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، وبمعنى آخر أن يحتوي على ما يلي:²

أ) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

ب) حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأشيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

1- نفس المرجع ، ص.199.

2- نفس المرجع، ص ص.200،201.

ج) يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛

د) يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وان يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول.

- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا _حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول المؤسسة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بأحكام القوانين.

- متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات، وبما يعني ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والعلانية والشفافية، وتأكيد المعرفة والمعلوماتية.

هـ) يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة، وأن يجري ذلك- بصفة خاصة- على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن تلك المسؤوليات: التقارير المالية، وترشيح المسؤولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

وفيما يلي شكل يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات:

شكل رقم(04): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لحوكمة الشركات



المصدر: ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص.19.

المطلب الرابع: أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات.

فيما يلي أبعاد حوكمة الشركات ومراحل التطبيق الناجح لها.

الفرع الأول: أبعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية:¹

- **البعد الإشرافي:** فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة.

- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.

- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

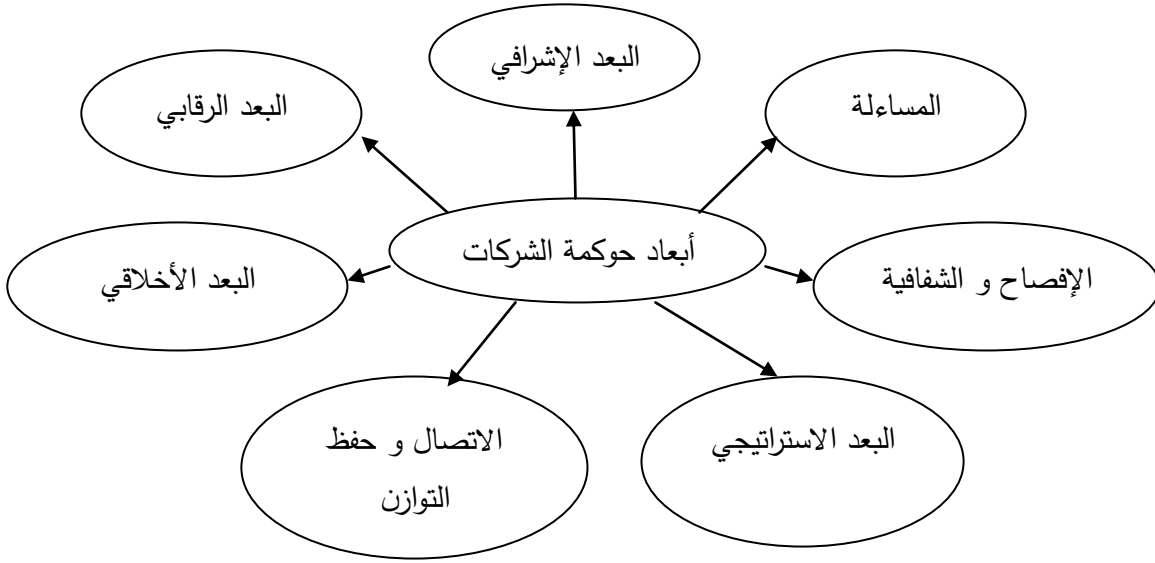
- **الاتصال و حفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

- **البعد الإستراتيجي:** ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

- **المساءلة:** ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة المؤسسة.

- **الإفصاح والشفافية:** و يتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

1- بروش زين الدين دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص ص.6،7.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جملة من المراجع

الفرع الثاني: مراحل التطبيق الناجح لحوكمة الشركات.

لا يمكن تطبيق حوكمة الشركات مرة واحدة، في أي منظمة كانت، بل يستوجب ذلك المرور بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:¹

- **رفع مستوى الوعي:** إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة هو ان مفهوم الحوكمة لم يكن موجودا في اللغة المحلية، ولذا تتركز المناقشات في الفترة الأولى على تحديد معنى التعبير وعلى محاولة تطبيقه في السياق المحلي، وتتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادئ جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل آلاف مع أعضاءه لتتقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لأن تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكن من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الأسبوية باتت تعني الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها؛

- **وضع القوانين القومية:** ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها،ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي؛

- **مراقبة التطبيق:** عندما يتم رسميا تبني قانونا قومي ما للحوكمة يجب توضيح مدى تقيد الشركات به.

1- مناد علي، مرجع سابق، ص ص.90-92.

المبحث الثالث: واقع حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية وإستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمنتامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، في ضل التحديات، باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

و سنتناول في هذا المبحث ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية كيفية صدوره، مضمونه، مبادئه والمؤسسات المعنية بتطبيقه، والمعوقات والتحديات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، وفي الأخير سنتطرق لإجراءات تحسين تطبيقها في الجزائر.

المطلب الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بأهمية حوكمة الشركات في ترشيد سياساتها لتحقيق التنمية وتحسين أدائها، قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، والذي يعتبر أداة إرشادية تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية أكبر لها.

الفرع الأول: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في جويلية 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية حوكمة الشركات، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية. وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة"، كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.¹

حيث قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع حوكمة الشركات في مجتمع الأعمال، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص بإنشاء فريق عمل لحوكمة الشركات يعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)² وبرنامج ميذا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسمي فريق العمل هذا بـ: "فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر 2008 (GOAL 08)".³

1- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص. 13.

2- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013، ص.41.

3- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص.13.

كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009، وأعلنت كل من جمعية (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري.¹

وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستناد على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.² ويتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:³

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة؛
- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة و المديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبانوك والمؤسسات المالية، الممولون، وغيرهم بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية؛
- ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق .

الفرع الثاني: مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية هي:⁴

- **الإنصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة، وكذا الامتيازات و الالتزامات المرتبطة بهم يجب أن توزع بصورة منصفة؛
- **الشفافية:** الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع؛
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدا بواسطة أهداف محددة وغير متقاسمة؛
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف آخر عن الشيء الذي هو مسئول عنه.

الفرع الثالث: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق⁵

إن كل المؤسسات الجزائرية المعنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

- 1- علي عبد الصمد عمر، مرجع سابق، ص.41.
- 2- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص.13.
- 3- علي عبد الصمد عمر، مرجع سابق، ص.41.
- 4- حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 11، جامعة المدية، الجزائر، 2012، ص.ص.84،83.
- 5- منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مرجع سابق، ص.19.

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تنهياً لذلك.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:¹

الفرع الأول: المصدر الداخلي

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

- **مجلس الإدارة:** عدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛
- **أعضاء مجلس الإدارة:** عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة؛
- **لجان مجلس الإدارة:** وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت و الترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

الفرع الثاني: المصدر الخارجي

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

المطلب الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:²

1/ الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، إلى جانب ذلك فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، فزيادة سوء

1- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 20/19 نوفمبر 2013، ص.668.

2- المرجع السابق، ص.669،668.

تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

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

– تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه؛

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

3/ احترام سلطة القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب....الخ.

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

المطلب الرابع: إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

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

الفرع الأول: إجراءات قصيرة الأجل

تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والإعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وإنشاء مجلس إدارتي استشاري، كذلك لا بد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

– تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارتي استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من إنشاء مجلس إدارتي استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس

1- المرجع السابق، ص.669.

الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين.

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والإعلان عنها.
- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

الفرع الثاني: إجراءات متوسطة الأجل

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، وللشركة جدولا للاجتماعات والمستندات الأساسية للاجتماعات، وتقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

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

- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين؛
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

خلاصة الفصل:

تعتبر حوكمة الشركات النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتعود جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة، كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية.

وتقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة، المستثمرون والمجتمع.

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

الفصل الثاني:

أثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة

تمهيد:

إن تحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريًا و لكنه أصبح شرطًا جوهريًا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار. و من بين الآليات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد حوكمة الشركات فهي تعتبر مفتاحًا أساسيًا و ضروريًا لتحسين الأداء المؤسسي، فهي تساعد على توفير التمويل الذي يعد أساسيًا لاستمرار و بقاء المؤسسات كما تساعد على توليد الأرباح و تقليل المخاطر و زيادة القيمة السوقية، و هذا ما يعتبر محددًا أساسيًا لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك المؤسسة أو الامتناع عن ذلك، و كذلك التنبؤ باستمرارها أو فشلها على المدى الطويل.

و للإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للأداء
- المبحث الثاني: تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة
- المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء المالي و التشغيلي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. و سنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء، كيفية قياسه و تقييمه، و في الأخير تحسين الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه،¹ ويرجع هذا إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل.² وسنتناول في هذا الإطار مفهوم الأداء، أبعاده ومعايير تصنيفه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الانجليزية "To perform"، و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.³ ويمكن تعريف الأداء بأنه: القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى القيام بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد.⁴ وعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. ويقصد بالكفاءة القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.⁵ وعرفه Druker بأنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.⁶ وحسب وجهة نظر Miller et Bromily الأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁷

-
- 1- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين التونة، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص.46.
 - 2- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص.217، 218.
 - 3- نفس المرجع.
 - 4- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص.218.
 - 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص.415.
 - 6- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص.218.
 - 7- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص.50.

كما يعد الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل على ثلاثة مكونات هي:¹

1/ أداء الأفراد داخل كل إدارة و قسم.

2/ أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3/ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء .

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وتتمثل في:²

1/ **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2/ **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3/ **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، إذ ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

4/ **البعد البيئي:** والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

1- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص.9.

2- مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص ص.51،52.

الفرع الثالث: معايير تصنيف الأداء .

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة بدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لتصنيفه ما يلي:¹

1/ حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

أ) الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مجمل الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسين في الأوضاع الاقتصادية.

2/ حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ) الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب) الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

3/ حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة، وهي: الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وفيما يلي شرح موجز لكل صنف:²

أ) أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

ب) أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة.

ج) أداء وظيفة الإنتاج: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

د) أداء المورد البشري: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

1- مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص 52، 53.

2- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25، 26.

المطلب الثاني: قياس الأداء .

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء،¹ فهو يسعى إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها ويحدد مؤشرات الأداء و تختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء.²

كما من المهم للمؤسسة أن تقيس نتائج أعمالها وإداراتها حتى إذا لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن.³

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء .⁴

يعرف قياس الأداء بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر؛ أو هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وقياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة الآتي:

– مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

– مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا لعملائها.

– توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

– التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف والآراء الشخصية.

– توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.

– تعزيز مبدأ "المساءلة" بالاستناد إلى أدلة موضوعية.⁵

– تبرير الحاجة إلى الموارد بناء على أسس علمية موضوعية.

– حث الإدارة على التخطيط المستقبلي.

وتهتم المؤسسة بقياس الأداء للأسباب التالية أيضا:⁶

1/ الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛

2/ التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

3/ التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات وأيضاً فرص التحسين.

1- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص.150.

2- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد:01، 2012، ص.221.

3- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008، ص.192.

4- نفس المرجع، ص.191-195.

5- وهيب حداد، قياس الأداء بطاقت الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008، ص.127.

6- عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص.192،193.

4/ **تقييم الإدارة:** بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء .

يعرف مؤشر قياس الأداء بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته وحدة محلية ما من أهدافها.¹ ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء إلى ما يلي:²

1/ **نسب الربحية:** وهي النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم الإدارة بهذه النسب لكي تحكم على مدى نجاح المؤسسة في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، وتعكس نسب الربحية الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من مبيعاتها، وتعتبر من المقاييس الهامة لقياس فعالية سياسات إدارة المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية والتمويلية، ومن هذه النسب:

(أ) **العائد على الأصول (ROA):** ويقاس العلاقة بين الربح وحجم الأصول، ويستخدم لقياس قدرة الإدارة على تحقيق عائد على كل الأموال المتاحة للمؤسسة من المصادر المختلفة، ويحسب هذا المؤشر كالتالي:

العائد على الأصول = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الأصول

(ب) **العائد على حقوق المساهمين (ROE):** ويقاس قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من الأموال المستثمرة من قبل مالكي المؤسسة، وتعطي هذه النسبة مؤشر على مقدار العائد الذي يحققه المشروع من أموال المساهمين ومدى نجاح الإدارة في زيادة أرباح مالكي المشروع، ويتم حساب هذا المؤشر كالتالي:

العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق المساهمين

2/ **نسب السوق:** تعتبر نسب القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف وخصوصاً لحملة الأسهم والمستثمرين المحتملين في الأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء المؤسسة على العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم المؤسسة، وتقيس نسب السوق مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة، وغالباً ما تكون ضمن الاستثمارات المالية للأسهم، وتستخدم هذه النسب لتقييم أداء المؤسسات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، ومن هذه النسب:

(أ) **العائد على السهم الواحد:** يمثل العائد على السهم الواحد نصيب السهم من الأرباح المحققة خلال الفترة المالية، وهو مقياس عام للكفاءة ويعتبر أحد العوامل التي تهم المقرضين وخاصة في الأجل الطويل، لأن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح يشكل مصدر الأمان الرئيسي للمقرضين وذلك لضمان تسديد الديون في الأجل الطويل وتسديد فوائدها، ويحسب كالتالي:

ربحية السهم الواحد = صافي الربح بعد الضريبة / عدد الأسهم المكتتب بها

1- محمد الطعامة، معايير قياس الأداء الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008، ص.413.

2- عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013، ص.39-42.

ب) نسبة سعر السهم إلى ربحيته: وتمثل هذه النسبة العلاقة بين سعر السهم وربحيته، وتبين لنا مدى ارتفاع سعر السهم، أي مقارنة سعر السهم العادي من أسهم مؤسسة ما بالأرباح أو المكاسب التي يحققها هذا السهم، وتعكس هذه النسبة أيضا السعر الذي يدفعه المستثمر لكل دينار من أرباح الفترة الحالية، وتعكس هذه النسبة كيفية تقدير السوق لكل من أرباح المؤسسة المتوقعة في المستقبل والمخاطر الملازمة لهذه الأرباح، ويحسب هذا المؤشر كالتالي:

نسبة سعر السهم إلى عائده = القيمة السوقية للسهم / العائد المحقق على السهم

ج) نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية: تستخدم هذه النسبة لمعرفة قيمة المؤسسة من خلال مقارنة القيمة الدفترية للمؤسسة مع القيمة السوقية، وهي نسبة أساسية للمستثمرين والمحللين لأنها توفر طريقة بسيطة للحكم على قيمة المؤسسة، ويتم حساب هذا المؤشر كالتالي:

القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية = القيمة السوقية للسهم / القيمة الدفترية للسهم

د) ربحية السهم العادي:¹ تعتبر ربحية السهم من أهم مؤشرات الربحية لأنه يسهل مقارنة ربحية السهم خلال السنوات السابقة وكذلك بالنسبة للمؤسسات الأخرى، مما يساعد المستثمرين في ترشيد قراراتهم الاستثمارية، ويتحدد كما يلي:

ربحية السهم العادي = (صافي الدخل - التوزيعات على الأسهم الممتازة) / المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية

هـ) نسبة المدفوع من الأرباح:² وتعطي هذه النسبة فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع، وتحسب هذه النسبة كالتالي:

نسبة المدفوع من الأرباح = الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية / الأرباح المحققة بعد الضرائب وحملة الأسهم الممتازة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء .

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج.³

فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى وسيلة للتقويم أي الترشيح والتحسين وهذا من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.⁴

1- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، مصر، 2003، 2004، ص.301.

2- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.182.

3- أحمد كردي، تقييم أداء العاملين، الموقع الإلكتروني: kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/31749 تاريخ الاطلاع: 2015/02/21.

4- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، لم تذكر السنة، ص.50.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.¹

لغويا يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة و الضعف في الأداء الحالي/ الفعلي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة. ويمكن تعريفه أيضا بأنه: عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

ويعرف أيضا بأنه: عملية مراجعة لتقويم منظومة تشمل العاملين ومدى مقابلتهم لمتطلبات الوظيفة ومسئولياتها. ويعرف أيضا بأنه: قياس أداء أنشطة الموظف/ العامل بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه واقتراح الحلول اللازمة لتغلب على النتائج السلبية، بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل. كما يعرف أيضا بأنه:² فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف و طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء .

لتقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:³

1/ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية:

- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتقاديها في المستقبل.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون أن جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الإدارة، وأن هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وبقيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي ملكة التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

1- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص.139،138.

2- حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص محاسبة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص.84.

3- السعيد بلوم، مرجع سابق، ص ص.53،54.

2/ أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف العليا في المستوى التنظيمي.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعة.
- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

الفرع الثالث: مبادئ تقييم الأداء

- هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح هذه المهمة. ومن هذه المبادئ نذكر:¹
- أ) مبدأ الوضوح:** بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.
 - ب) مبدأ الموضوعية:** بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.
 - ج) مبدأ الشمول:** بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس.
 - د) مبدأ التكامل:** بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن و هي: المعارف، الاتجاهات، السلوك و المهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
 - هـ) مبدأ الاستمرارية:** بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط.
 - و) مبدأ المشاركة:** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

1- مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص.142،143.

المطلب الرابع: تحسين الأداء .

يعتبر تحسين الأداء عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط و التحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما عليه المؤسسة الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.¹

الفرع الأول: خطوات تحسين الأداء .

بإمكان المؤسسة تحسين أدائها بإتباعها الخطوات التالية:²

1/ تحليل الأداء .

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.

2/ البحث عن جذور المسببات .

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء؛

3/ اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة .

التدخل في اختيار وسيلة المعالجة هو طريقة منتظمة وشاملة و تكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4/ التطبيق .

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيز التنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ويحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1- عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سورية، 2009، ص.59.

2- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص.50،51.

5/ مراقبة و تقييم الأداء .

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول يكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة و متابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

الفرع الثاني: القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء¹

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العاملون بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء.
- يجب أن تحتاط المؤسسة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعة لتقييم الأداء.
- يجب أن تقي المؤسسة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.

1- عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الموقع الإلكتروني: www.abahe.co.uk/.../Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf تاريخ الاطلاع: 2015/02/21، ص.106.

المبحث الثاني: تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة

تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ و المقومات التي تضمن استدامة المؤسسات و نموها و هذا لتأثيرها الايجابي على أدائها.

و للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كالتالي:

- تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة

- تأثير المساءلة على أداء المؤسسة

- تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

- تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

المطلب الأول: تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة

يعتبر مبدأ الشفافية والإفصاح من أهم ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات فالإدارة غير الشفافة هي إدارة فاسدة، ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الاقتصادي إذ أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أية معلومات عن مساهمها مهما كانت سيئة، فالشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمرون.¹

الفرع الأول: مفهوم الإفصاح و الشفافية

الإفصاح هو اتصال الشركة بالعالم الخارجي بالوسائل المختلفة لكشف المعلومات الهامة للمستثمرين والمساهمين وسوق المال وغيرهم من أصحاب المصالح المختلفة بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة الشركة على الأرباح وسداد التزاماتها. والإفصاح في الشركات وسوق المال يعني:²

- إشهار كافة الحقائق عن المؤسسة.

- إظهار جميع البيانات و المعلومات.

- توفير كافة المعلومات سواء الدورية أو غير الدورية، وكذلك المالية وغير المالية لجميع الأطراف وسوق المال.

أما الشفافية فتعني توفير المؤسسة للبيانات المالية وغير المالية بصورة حقيقية عن المركز المالي للمؤسسة وكذلك العمليات الأخرى بالمؤسسة حتى يمكن توقع النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، فالشفافية تعني:³

- عدم حجب المعلومات.

- توصيل المعلومات للكافة وبدقة و في الوقت المناسب.

1- بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات

وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 8/7 ديسمبر 2010، ص.3.

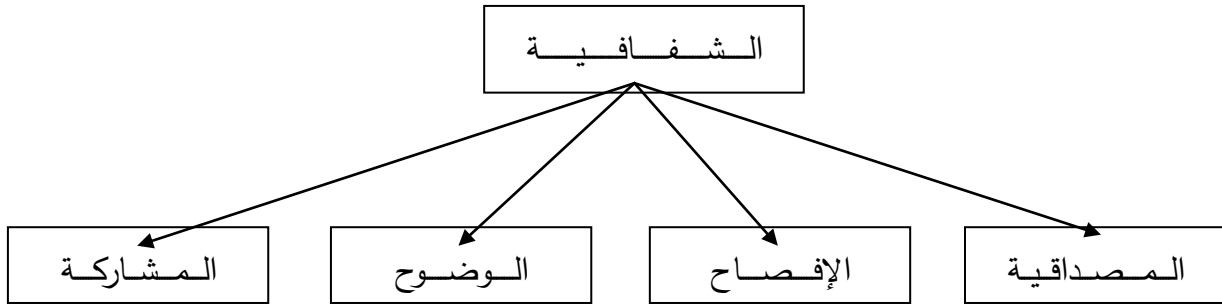
2 - أحمد علي خضر، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص.52.

3 - أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص.53.

كما تفسر معظم قواميس اللغة كلمة الشفافية بالوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الغش، أما بالنسبة للعاملين والمنظمات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة، دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل، فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع، ويمكن القول أن جميع تعريفات الشفافية تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، الإفصاح، الوضوح والمشاركة.¹

وفيما يلي مخطط يوضح جوهر الشفافية:

الشكل رقم (06): مخطط يوضح جوهر الشفافية



المصدر: نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص.11.

الفرع الثاني: شروط الشفافية

هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها:²

- 1/ أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهر أو سنوات بعد صدورها.
- 2/ أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت.
- 3/ أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة، فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات أو تفصيل البنود، على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
- 4/ أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

1- نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص.11.

2- بلعادي عمار، مرجع سابق، ص.8.

الفرع الثالث: أهمية الإفصاح و الشفافية بالنسبة لأداء المؤسسة

سعى العالم إلى ترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية وأخذ علماء الإدارة ينادوا إلى تطبيقه كأحد أهم وسائل مكافحة الفساد والانحراف الإداري، حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات، وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين وجمهور المواطنين، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلا لمعالجة الفساد وصولا إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل، كما أن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم بعضا إلا أنها تبدو ضرورية أيضا بالنسبة لمنظمات العمل الإدارية والسياسية فعلى سبيل المثال تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية بين القيادات مع بعضهم بعضا من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها مما يؤدي إلى تقليل روح الانتماء لديهم، إفصاح المعلومات والشفافية تعزز الولاء والالتزام لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشجذ همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها باعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حقا لهم.¹

كما أنها تساعد على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتوقع والتصدقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، سهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة و الحفاظ عليها.²

والإفصاح الملائم عن المعلومات ذات الأثر على أسعار الأسهم للشركات المدرجة في السوق ضرورية وحيوية ليست فقط للمستثمرين وإنما أيضا للشركات نفسها وللسوق وللاقتصاد الوطني برمته، فالإفصاح الملائم يقود للكفاءة والعدالة في التسعير، ولحماية المستثمرين وخصوصا الصغار منهم، ولمنع الاتجار استنادا إلى معلومات خاصة بالمطلعين دون غيرهم ولتخفيف التقلبات الحادة في الأسعار، ولتعميق السوق وزيادة سيولته، ولتوزيع أمثل للموارد المالية المحدودة على الأنشطة الاقتصادية الأكثر تنافسية.³

وأیضا يُمكن الإفصاح والشفافية للمستثمرين من مراقبة استثماراتهم وحمايتهم، ودفع المستثمر لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث تبرز أهمية الإفصاح والشفافية على سبيل المثال بالنسبة لقيمة المؤسسة وقوة السهم فهناك

1- محمد فوزي عبد العزيز، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أمنيّا، ص 1، 2، الموقع الإلكتروني: phedu.minia.edu.eg/STAFF/ABO.../default.aspx، تاريخ الاطلاع: 2015/04/12.

2- رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضال، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2010، ص. 68.

3- نصر عبد الكريم، تقييم تجربة الإدراج والإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد مرور عشر سنوات على تأسيسه، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007، ص. 10.

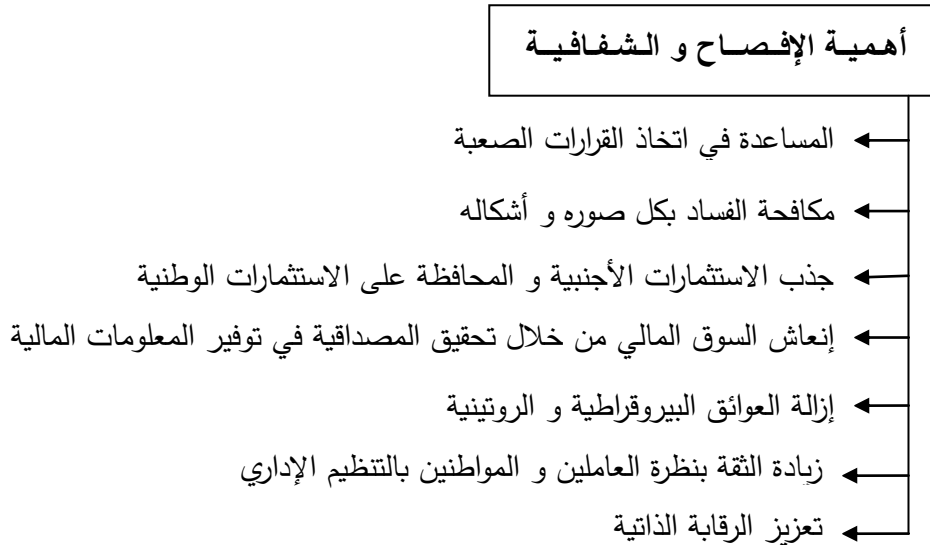
علاقة طردية بين الإفصاح وقوة السهم أو تدنيه، فكلما زادت درجة الإفصاح كلما اعتبر السهم قويا ولا يتأثر بالمعلومات السلبية.¹

وتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يمكن أن يكون من أهم الحلول الفعالة للعلاج، لكي يضمن المساهم والأطراف أصحاب المصلحة أن الإدارة أو الدولة تقوم بالعمل من أجلهم، ويطلعون بشفافية على الكيفية التي تدار بها المؤسسة حتى لا يتوافر لدى المساهم والأطراف الأخرى اعتقاد بأنهم يعيشون تحت ضغط المؤامرة، وهو ما يؤثر بالقطع في استدامة الأعمال والاستثمار بالمؤسسة.²

كما يساعد مبدأ الإفصاح والشفافية على تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وحماية المستثمرين وتوفير الثقة في السوق، ومن ثمة زيادة كفاءة الاقتصاد ككل، وعلى العكس من ذلك فإن غياب الشفافية يؤدي إلى إهدار الموارد وعدم استخدامها الاستخدام الأمثل، أي عدم ترشيدها.³ كما أن الأفراد العاملين في المنظمات الإدارية المطبقة لمبدأ الإفصاح والشفافية يتمتعون باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين أكثر رشادة.⁴

ويمكن تلخيص أهمية الإفصاح والشفافية في المخطط التالي:

الشكل رقم(07): أهمية الإفصاح و الشفافية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جملة من المراجع

1- أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص.6.

2- نفس المرجع، ص.193.

3- علي الصاوي، ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية والخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: المساءلة و الشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009، ص.7.

4- سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.18.

المطلب الثاني: تأثير المساءلة على أداء المؤسسة

تعتبر المساءلة بعد من أبعاد حوكمة الشركات حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وأيضاً محاسبة الموظفين على انتظام عملهم ومدى تقيدهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

الفرع الأول: مفهوم المساءلة

ترجع تسمية المساءلة "Accountability" إلى لفظ الحساب "Account"، ويعني مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل أنه مسئول أمام الآخرين، أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد، التي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة.¹

وقد عرف الدارسون لعلم الإدارة المساءلة من عدة مناهير فكان هناك اختلاف في التعريف تبعاً لاختلاف الأطر المرجعية من فكرية وعملية لتحديده. وفيما يلي عرض لبعض التعريفات حول المساءلة:²

وعرف leseley المساءلة بأنها: قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم.

وعرفها Gronlund بأنها: الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف.

وعرفت أيضاً بأنها: التزام الإدارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المؤسسات.

أو هي: منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام.

وكذلك تعني المساءلة: قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء.

وعليه فالمساءلة في الإدارة وسيلة يتم بواسطتها متابعة العاملين عن كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة له.

وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم و تصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.³

1- رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضال، مرجع سابق، ص.68.

2- حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص.10.

3- سعيد علي الراشدي، مرجع سابق، ص.21،20.

الفرع الثاني: أنواع المساءلة و مبادئها

أولاً: أنواع المساءلة

لم يتفق الباحثون على تصنيف واحد يشمل جميع أنواع المساءلة فهناك تصنيفات متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدم في دراسة المساءلة، ويمكن توضيح أنواعها على النحو التالي:¹

1/ المساءلة السياسية: تركز على أداء الحكومات من قبل الأحزاب السياسية، وتؤكد على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يتم من خلال انتخابات ديمقراطية وأن حضورها أو غيابها يعكس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع.

2/ المساءلة الإدارية للمؤسسات: تتم من خلال وضع آليات داخلية تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.

3/ المساءلة القانونية: تتضمن المساءلة القانونية التأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية، ومن أمثلة المساءلة القانونية التدقيق المالي السنوي.

4/ المساءلة المهنية: وتؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسئول عن ممارساتهم في الوظيفة انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.

5/ المساءلة الاجتماعية (العامة): وتشير إلى الآليات التي تخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي أحد المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية وذلك بسبب التفاعل المستمر بين القطاعين السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون.

6/ المساءلة الهيكلية: وهي المساءلة المبنية على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس ومن أمثلتها مراجعة أداء الأفراد سنوياً أو نصف سنوياً حيث يقوم المسئول بمراجعة وتقييم أداء المرؤوسين.

ثانياً: مبادئ المساءلة

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار المساءلة وهذه المبادئ كما يلي:²

1/ وضوح قواعد النظام و عواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، وأن توضح الفائدة من التمسك بتلك القواعد.

2/ مبدأ المباشرة في تطبيق الجزاء: إيجاد ارتباط بين المخالفة وبين الجزاء حتى يتجنبه العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق كامل للمخالفة وأسبابها.

3/ عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها، لذلك يجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

1 - نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص.44.

2- نفس المرجع، ص.42.

4/ **المساءلة و التجانس في توقيع العقوبة:** يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملا وترك الآخر فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة.

5/ **مبدأ التدرج في شدة العقاب:** يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة و تكرارها.

الفرع الثالث: أهمية المساءلة بالنسبة لأداء المؤسسة

تعتبر المساءلة وسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري، فشعور العاملين بشيوع المساءلة يكبح الجراح لاستغلال المسؤولين في إساءة استخدام الموارد، حيث يخلق الشعور بإمكانية الكشف للرأي العام عن عدم استقامة القرار الإداري أو السلوك، وهي مانع للتعسف في ممارسة السلطة، خاصة عند النقاء هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تنكر على العاملين الجمع بين السلطة وعدم الاستقامة، فالمساءلة هي إحدى آليات ضبط الآراء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة.¹

كما تساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والواسطة وهدر الوقت وإضاعة المال العام، وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري، حيث وجودها يؤكد سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية، وسيادة القانون، ما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ما ينعكس إيجابا على الأداء والإنتاجية.²

فالمساءلة مهمة بالنسبة لأية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها وسيلة لتحسين المناخ العام للمؤسسة حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين، كما أنها سبب مباشر في ضرورة وجود معايير يحتكم بها عند تقييم الأداء.³

وكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة بموجب نتائج الرقابة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر يجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متساوية مع الخطط المرسومة.

ووجود المساءلة يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل فوجود المساءلة و شيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام و المراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.⁴

كما أن المساءلة تشجع الموظفين على المشاركة أكثر في عملية صنع القرارات الإدارية، ما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاز العملية الإدارية، نظرا إلى احتواءهم و شعورهم بالأهمية، وترفع من مستوى الرضا لدى

1- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم

الأمنية، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص.42.

2- نفس المرجع، ص.49.

3- رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضيلة، مرجع سابق، ص.69.

4 - نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص.43.

العاملين وتحقق تحسين و صيانة الجانب المعنوي لدى الأفراد، ما يعزز الولاء للمؤسسة والعمل، وتعزز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والمؤسسات.

وتساعد أيضا على الإبداع والابتكار، حيث أن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الانجاز الحسن تنمي لدى العاملين الرغبة بمحاولة الإبداع والبحث عن الوسائل لتحقيق ذلك، وهو ما يمكن ربطه مع حب تحقيق الذات لدى العامل اعتمادا على أن الموظف أو عامل الإدارة يسعى لتحقيق المسؤولية.

وتساهم أيضا في بيان وتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأطراف المشتركة في تقديم خدمات معينة أو إنجاز عملية إدارية مشتركة، وبوصف وظيفي لكل وظيفة إدارية يراعى قدرة العاملين من خلال الاعتماد على نظام الجدارة في التعيين، وتوفير الإمكانيات والسلطة اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.

كما تمكن من إيجاد نظام لرفع التقارير للجهات ذات العلاقة على أن تكون معلومات هذه التقارير دقيقة، موثوقة وصادقة تصف النتائج المتحققة مع التسبب الملائم نسبيا وإيجابيا، وتمكن أيضا من المراجعة المشتركة بين الأطراف ومناقشة النتائج المتحققة ومقارنتها مع المخطط لها، والتعاون على تحديد سبل العلاج، وإجراءات التحسين والتطوير ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف.

كما تساعد أيضا في تنظيم الأفراد طبقا لإستراتيجية المؤسسة، وتوجيه طاقاتها نحو الأهداف، وتحديد نقاط النشل في العمل أثناء تراجع الأداء، وتمكن من معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيزهم إلى نتائج أعمالهم، وتساعد أيضا في تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.¹

المطلب الثالث: تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية عاملا أساسيا في توازن أهداف استراتيجيات الشركات، وهو مفهوم مرتبط بتطور وتغير الأوضاع المرتبطة بالشركات والمجتمع ككل، و يهدف إلى توجيه رؤية الشركات إلى تبني الاهتمام بالممارسات الاجتماعية على الصعيدين الداخلي والخارجي، فمثلا على الصعيد الداخلي الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعمال أما على الصعيد الخارجي إرضاء وإشباع احتياجات أصحاب المصالح مثلا، وصولا إلى الحفاظ على البيئة، هذا إلى جانب الهدف الرئيسي لخلق الشركات المتمثل في البحث عن الثروة والربح، والمشاركة في التنمية الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

عرف Peter Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. ويعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها: طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.

وعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.¹

1- فارس بن علوش بن بادي السبيعي، مرجع سابق، ص ص. 42-48.

ويرى Robbins أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.

وعرفها كل من K.Davis et R.Blomstrom بأنها: التزام المؤسسة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.²

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الأخلاقي، والبيئي، وتتركز في بعض المجالات خاصة العمل الاجتماعي، مكافحة الفساد، التنمية البشرية، التشغيل والمحافظة على البيئة وتستند المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى نظرية أصحاب المصالح، التي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح، من حملة أسهم، شركاء، موردين، موزعين، وعملاء وأيضا العاملين، وأسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.³

1- بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص.4.

2- منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة مقارنة بين مؤسسات إيلاف ترين و الضياء وليند غاز بولاية ورقلة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص.4.

3- عزايي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد السايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص.8.

الجدول رقم(01): جدول يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أبعاد المسؤولية الاجتماعية			
اتجاه المجتمع	اتجاه حماية المستهلك	المسؤولية الأخلاقية	اتجاه حماية البيئة
-إنجاز المشاريع الأساسية -تقديم الهبات والتبرعات -توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين -المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية و الحضارية -المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي	-التبيين -السعر -الضمان -التعبئة والتغليف -التوزيع -الإعلان -المقاييس والأوزان -النقل والتخزين	-تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع -عدم احتكار المنتجات -وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة -تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية -عدم التحايل بالأسعار	-الالتزام بالتشريعات البيئية -الاقتصاد في استخدام الموارد -الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة -تجنب مسببات التلوث -آلية التخلص من النفايات -المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة

المصدر: عزوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد السابح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص.8.

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية حذت بالباحث Carroll إلى بيان أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي (Economic)، الأخلاقي (Ethical)، القانوني (Legal) والخيرية (Philanthropy) وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة. حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيةها من قبل منظمات الأعمال، في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال، وقد وضع كارول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية،¹ وكما هو موضح في الشكل التالي:

1- بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، مرجع سابق، ص. 4.

الشكل رقم (08): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012. ص.5.

الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لأداء المؤسسة

- تباينت دوافع الشركات سواء كانت عامة أو خاصة نحو أهداف تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، كما تباينت كذلك دوافع أصحاب المصالح أو ملاك الشركة وإدارتها والمجتمع المدني من تبني المسؤولية الاجتماعية فالبعض يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات واجب تمليه الدوافع الإنسانية والاجتماعية والدينية، أما البعض الآخر فيرى أن تبني هذا المبدأ بمثابة استثمار يساهم في خلق القيمة للمؤسسة وهذا لتأثيرها الايجابي على أداء المؤسسة، ويمكن توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النقاط التالية:¹
- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية ومخاطر عدم تحمل المسؤولية المجتمعية.
 - تحسين ممارسات إدارة المخاطر.
 - تعزيز سمعة المنظمة، وهذا يجعلها مؤهلة للإقراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع.
 - تحسين تنظيم العلاقة داخل المؤسسة بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء المؤسسة من ناحية أخرى.

1- المرجع السابق، ص.12-16.

- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المنظمة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه و الحد من التلوث، وخفض النفايات، واسترداد قيمة المنتجات المشتقة من جانب، وزيادة وفرة المواد الخام.
- تقليل التكاليف لأن المؤسسة التي لم تلتزم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ستتكد تكاليف باهضة، تدفعها على شكل تعويضات للمتضررين من أصحاب المصالح بما فيهم حماة البيئة والذين يمكن أن يطالبوا المؤسسة بدفع تكاليف الضرر البيئي.
- نزاهة المعاملات من خلال المشاركة السياسية المسئولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد.
- المنع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات.
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية.
- المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.
- تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين الأداء البيئي وتقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية.
- تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.
- خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية والمبيعات وولاء العملاء.
- زيادة الإنتاجية والجودة والفعالية والكفاءة الإنتاجية.
- تخفيض الرقابة التنظيمية.

المطلب الرابع: تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

اهتمت حوكمة الشركات بمشاركة العاملين و هذا لما للمشاركة من أهمية في بناء قدرة العاملين و التعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك و استغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم و قدراتهم و هذا ما ينمي روح الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم المشاركة

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعا من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة آراء العاملين باهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهي أعلى درجات المشاركة.¹

1- نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص.49.

الفرع الثاني: أهمية المشاركة بالنسبة لأداء المؤسسة

تتمثل أهمية المشاركة في:¹

- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفذها، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات.
- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة.
- تحقق المشاركة هدفين إستراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس على أشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة و غير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليل المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة.
- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم.²
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم والحد من مظاهر الصراع.
- تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

1- نفس المرجع، ص.51.

2- عزيزو راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار و سبل تفعيلها، ص.3، الموقع الإلكتروني: المشاركة-في-عملية-صنع-القرار-وسبل-

تفعيلها-عزيزو-راشدة.pdf تاريخ الاطلاع: 2015/04/12.

المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على الأداء المالي والتشغيلي

تهدف حوكمة الشركات أساساً إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية البشرية المتوفرة للشركة، كما تهدف إلى حماية أصول الشركة ودعم وخلق ميزات تنافسية، بما يضمن تطورها استمرارها في النشاط وانتعاش أسهمها ضمن الأسواق المالية، وبالتالي تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

المطلب الأول: تأثير الحوكمة على الأداء المالي

حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات وتتمثل هذه القنوات في الآتي:

1/ تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح: إن كل طرف من هذه الأطراف (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين و الحكومة) يراقب ويؤثر على إدارة الشركة بعدة طرق في محاولة للحصول على مكاسب، سواء من خلال إدارة ومراقبة الشركة، أو زيادة التدفقات النقدية وتحسين وضع الشركة، حيث تزداد ثروة المساهمين إذا قامت الشركة بتأدية الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب، وكذلك إذا حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية، مع ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية والاجتماعات المستمرة والصرحة والابتعاد عن التضليل وتقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب.¹

2/ دحض الشائعات: تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة سلباً على الأداء وتعم في أجواء السرية والغموض والكتمان، والنمط القيادي الاستبدادي، ولهذا فإن المؤسسة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية تكون بذلك قد أوصدت الباب أمام انتشار الإشاعة ووفرت على موظفيها قضاء العديد من الساعات وراء الأبواب المقفلة لترديد الأقاويل والشائعات وشدتهم إلى أعمالهم بشكل أكبر.²

3/ اكتشاف التلاعب: إن الحوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية، والتأكيد على الشفافية مما يساعد على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه و آثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.³

4/ الكشف المبكر عن الأزمات: يرى Fink أن الأزمة لا تكون وليدة الساعة، رغم أنها تأتي أحياناً بشكل مفاجئ، ولهذا فإن المنظمة التي تطبق مبدأ الشفافية الإدارية في عملها تكون بذلك قد جهزت نفسها بأنظمة الكشف المبكر لرصد أية أخطار قد تحدث بها، مما يمكنها من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة لمواجهة الأزمات في مراحل تشكلها الأولى، الأمر الذي يحول دون تطورها وتعاضمها، ويزيد من إمكانية وأدائها والقضاء عليها.⁴

1- نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012، ص.13.
2- مشرف بن علي عبد الله العمري، درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية و معيقاتها و طرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.23.
3- خالد حسن يوسف الناصر و عبد الواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، دهوك، العراق، 2012، ص.11.
4- مشرف بن علي عبد الله العمري، مرجع سابق، ص.21.

5/ تخفيض مخاطر الأزمات المالية: في هذا السياق أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي لانهيئات المالية التي عرفتها الأسواق الآسيوية يعود بشكل محوري إلى ضعف التشريعات وبالتالي ضعف الحماية للمستثمرين، مما جعل صافي التدفقات النقدية أكثر حساسية للأحداث ذات الأثر السلبي التي تؤثر على مستوى ثقة المستثمر في الأسواق، بحيث ينخفض العائد على الاستثمار بشكل قد يقود إلى انهيار العملة وأسعار الأسهم، إضافة إلى ذلك فإن عوائد المشروعات في الأسواق الناشئة أكثر تذبذبا عنها في الأسواق المتطورة، ويرجع ذلك إلى أن المديرين في تلك الأسواق أقل تعقلا وممارسة للحوكمة.¹

6/ اجتذاب و تدعيم الاستثمار: تبرز أهمية الحوكمة في زيادة الاستثمار من خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات و تحديد الحقوق لأصحاب الملكية، وتظهر أهميتها في هذا المجال في تنمية وتشجيع الاستثمار من خلال إرساء قواعد تؤدي بالنتيجة إلى زيادة ثقة المساهمين بالوحدة الاقتصادية وذلك لأن المستثمرون حالة ضرورية وحجر الزاوية في الوحدات الاقتصادية كافة، ويتم ذلك من خلال الشفافية في التعامل معهم فإن حماية مصالحهم واطمئنانهم على أموالهم المستثمرة في الشركة يعد من الأولويات لدى الوحدات الاقتصادية، لأن هذا يؤدي بالنتيجة إلى رفع أسعار أسهم الوحدة في السوق ودعم مركزها التنافسي مما يؤدي إلى جذب استثمارات جديدة.²

7/ جذب الاستثمارات الأجنبية و المحافظة على الاستثمارات الوطنية: يتخذ المستثمر قراراته بعد دراسة معمقة، ومن العوامل التي يأخذها المستثمر في الاعتبار قبل اتخاذه قرار الاستثمار في بلد ما هو الاستقرار والأمان وسيادة القانون و إمكانية الحصول على المعلومات ووضوح التشريعات و مناسبتها.³

8/ زيادة قيمة الشركة: لا تؤدي حوكمة الشركات إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي فحسب وإنما تؤدي كذلك إلى ارتفاع قيمة الشركة وميل المستثمرين إلى دفع أسعار أعلى لأسهم الشركات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفاعلية، كما أن انخفاض تكلفة رأس المال يترجم بانخفاض التكلفة الاقتصادية في القطر، بحيث تجعل منه قطرا أكثر جذبا للاستثمار.⁴

9/ جذب الاستثمار طويل الأجل: لقد أظهرت الدراسات التي أجريت مؤخرا أن الدول التي توافرت بها حماية أقوى لمصلحة الأقلية عن طريق حوكمة الشركات، تمتعت بوجود أسواق مالية أكثر ضخامة وأكثر سيولة، كما أن الدول التي تحاول جذب صغار المستثمرين محليين أو أجانب تكون حوكمة الشركات بالنسبة لها على قدر كبير من الأهمية من ناحية الحصول على العملة الصعبة المكتنزة لدى المستثمرين المحتملين ويمكن لهؤلاء المستثمرين مجتمعين أن يمثلوا مصدرا لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.⁵

1- نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص.12.

2- خالد حسن يوسف الناصر و عيد الواحد غازي محمد النعيمي، مرجع سابق، ص.12.

3- مشرف بن علي عبد الله العمري، مرجع سابق، ص.21.

4- نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، مرجع سابق، ص.12.

5- محمد حمو، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة و تميميتها في الاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013، ص.190.

10/ تدعيم الأداء الاقتصادي طويل الأجل و القدرة التنافسية: إن طلب الشفافية في عمليات الشركات، وفي إجراءات المحاسبة والتدقيق، وفي عمليات الشراء وفي كافة الأعمال يؤدي إلى مهاجمة حوكمة الشركات لجانب العرض في عمليات وعلاقات الفساد، إذ أن الفساد يؤدي إلى استنفاد موارد الشركات ومحو قدراتها التنافسية وإلى نفور المستثمرين بعيدا عنها.¹

11/ تطوير الأسواق المالية: تؤدي حوكمة الشركات إلى تطوير الأسواق المالية من خلال حماية المستثمرين فالأسواق المالية والوسطاء الآخرين يساعدان في جلب الاستثمارات والمدخرات سوية من خلال وجود حلول خلاقة للمشاكل المالية التي يمكن أن تتعرض لها الأسواق المالية، واعتبر La porta أن حماية المستثمرين ترتبط بكفاءة الحوكمة، والتي تسمح بتطوير الأسواق المالية والتخصيص الكفاء لرؤوس الأموال من خلال الشركات²

12/ التخصيص الأمثل للموارد: ينعكس تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للشركات المساهمة حيث يساعد ذلك على تحقيق درجة كمال الأسواق المالية فضلا عن زيادة درجة المنافسة بين الشركات وزيادة درجة معرفة الشركات بأحوال وظروف السوق، الأمر الذي يجعل السوق المالي يقترب من حالة المنافسة الكاملة، مما يساعد الشركات الأكثر كفاءة على الاستمرارية في السوق وفي نفس الوقت يطرد الشركات الأقل كفاءة من السوق، وهذا يعني التخصيص الأمثل للموارد.³

13/ مضاعفة الناتج المحلي: بفعل الارتقاء بكفاءة أداء وجودة منتجات الشركات، مما يساهم مباشرة في زيادة القيمة المضافة للشركات، فضلا عن زيادة درجة تكاملها فيما بينها لارتفاع الثقة في مستلزمات الإنتاج المحلية، ومن ثمة تزايد حلقات القيمة المضافة المحققة بالاقتصاد الوطني.⁴

14/ تحسين وضعية ميزان المدفوعات: إن الحوكمة من خلال الشفافية والإفصاح عن الأوضاع المالية السليمة للمؤسسات يساهم في تحسين وضعية ميزان المدفوعات حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية في أسواق الأوراق المالية كان أجدى بالمستثمرين والمساهمين المحليين العمل داخل البلد والاستثمار على المستوى المحلي، الأمر الذي يعمل على توطين رؤوس الأموال المحلية فضلا عن جذب رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الداخل، وهذا ما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات و توفير موارد أجنبية لمواجهة متطلبات التنمية و من جانب آخر كلما زادت درجة الشفافية و الإفصاح تقل ظاهرة غسل الأموال مما يعمل على تحسين وضعية ميزان المدفوعات و يساهم في ارتفاع معدل التنمية الاقتصادية.⁵

1- نفس المرجع، ص.189.

2- خالص حسن يوسف الناصر و عبد الواحد غازي محمد النعيمي، مرجع سابق، ص.12.

3- محمد حمو، جعفر هني محمد، مرجع سابق، ص.190.

4- صالح بن براهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.32.

5- محمد حمو، جعفر هني محمد، مرجع سابق، ص.191.

المطلب الثاني: تأثير الحوكمة على الأداء التشغيلي

- تساهم الحوكمة من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات في تعزيز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شيء عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة.
- الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج.¹
- يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة للحوكمة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- الشفافية تشجع المنافسة وترجع من قدرات العاملين حيث تتطلب الشفافية تقديم خدمات ذات جودة عالية خالية من التعقيد والروتين، وإعطاء فرصة لكل باذرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي، ولهذا تسعى المؤسسات إلى اعتماد سياسات تعيين وترقية تعتمد على القدرة والكفاءة، و توفير فرص تنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين من خلال برامج تعليمية وتدريبية مستمرة، ومثل هذه المعايير تؤدي إلى تشجيع المنافسة ورفع قدرات العاملين.²
- تعمل الحوكمة على إزالة العوائق الروتينية لأن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية، بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين.³
- إن اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المؤسسة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء وراضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارساتهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للانجاز.⁴
- تعد إتاحة فرصة المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل

1- نعيمة محمد حرب، مرجع سابق، ص.13.

2- مشرف بن علي عبد الله العمري، مرجع سابق، ص.22-25.

3- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد رقم: 18، العدد: 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان 2010، ص.1154.

4- أحمد الكردي، دور الدعم القيادي و التنظيمي في تمكين العاملين، الموقع الإلكتروني:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/27737> تاريخ الاطلاع: 13/04/2015، ص.1.

المؤسسة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن.¹ وشعور العامل بالانتماء للمؤسسة يخلق ما يسمى بالالتزام الوظيفي والذي من ايجابياته ما يلي:²

- + ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة؛
- + تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها؛
- + إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية؛
- + كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المؤسسة؛
- + العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي لديهم.

1- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، مرجع سابق، ص. 1159.

2- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص. 26.

خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء ضروريا لأي مؤسسة لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها، والأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، ويمكن قياسه بالاستعانة بجملة من النسب والمؤشرات ثم يتم تقييمها للتحقق من أنه تم انجاز الأداء وفق الخطط الموضوعة، والوقوف على السلبيات التي تعترضه الايجابيات التي ينبغي الحفاظ عليها ودعمها لتحسين الأداء حيث يعد تحسين الأداء هدف كل مؤسسة ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها.

الفصل الثالث:

مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء شركة أليانس للتأمينات

مقدمة الفصل:

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة و على الأداء و كيفية قياسه بالاستعانة بجملة من المؤشرات ،ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية فاخترنا شركة أليانس للتأمينات كونها أول شركة خاصة تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية ،و تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى التزام شركة أليانس بتطبيق الحوكمة و أثر هذه الأخيرة على أداءها .

و لتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات
- المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات
- المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء شركة أليانس

المبحث الأول: تقديم عام لشركة أليانس للتأمينات

سنحاول في هذا المبحث تقديم لمحة عن شركة أليانس من خلال التعريف بها و بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها و هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف بشركة أليانس للتأمينات

شركة أليانس للتأمينات هي شركة ذات أسهم تأسست في جويلية 2005 بموجب الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 و الصادرة عن وزارة المالية ، و المتعلقة بفتح سوق التأمينات بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (اعتماد) تحت رقم 122/5 انطلق نشاط الشركة سنة 2006 ،بواسطة القيام بجميع عمليات التأمين و إعادة التأمين¹ ، و تمتلك أليانس للتأمينات حاليا شركتين فرعيتين:²

الأولى: (ATA) Algeria Touring Assistance: شركة ذات أسهم موجهة لمساعدة المؤمنين تأسست سنة 2006 بالشراكة مع النادي السياحي الجزائري ، و تمتلك شركة أليانس 70% من رأسمالها الذي يقدر بـ: 59995000دج.

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

المطلب الثاني: منتجات و خدمات شركة أليانس للتأمينات

تقدم شركة أليانس للتأمينات منتجات و خدمات متنوعة على حسب الطلب و حاجة الزبائن ،بوليصة التأمين أو في شكل باقة تم إعدادها بمراعات الاحتياجات الخاصة للزبائن ، و تشمل:³

1/ التأمينات الموجهة للأفراد و المخصصة لـ:

- السيارات بما فيها المساعدة.
- الحوادث الفردية- حياة/ وفاة.
- المخاطر المتعددة للسكنات.
- السفر (تأشيرة فضاء شنغن و وجهات أخرى ،العمره ،الحج ،....).
- الكوارث الطبيعية.
- الصحة و الاحتياط.

2/ التأمينات المهنية (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،المؤسسات المتوسطة الصناعية ،المهن الحرة ،الحرفيين و التجار):

- السيارات (أسطول صغير أو كبير).
- المساعدة (أسطول صغير أو كبير).

1- محمد زرقون، العرض العمومي في البورصة و أثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر ،مجلة الباحث ، عدد 12 ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،2013 ،ص.110.

2-

3- عرض تجاري ،الموقع الإلكتروني: www.allianceassurances.com.dz/offre_commerciale.html ،تاريخ الاطلاع: 2015/05/02.

- المخاطر المتعددة المهنية (بما فيها المسؤولية المدنية و ضمانات أخرى).
- تأمين المجموعة (إضافي الصحة).
- الكوارث الطبيعية.
- نقل البضائع بحر و برا و جوا.
- أضرار المياه.

3/ التأمين على الأخطار الصناعية (الشركات الكبرى):

- حرائق و مخاطر ملحقة.
- تحطم الآلات.
- المسؤولية المدنية العامة.
- المسؤولية المدنية المهنية.
- المسؤولية المدنية المنتجات المسلمة.
- خسائر الاستغلال بعد حريق أو تحطم الآلات.
- خسائر منتجات مخزنة في غرفة التبريد.
- سرقة منتجات وسرقة الصندوق/ الخزينة.
- تأمين أنظمة الإعلام الآلي الصغيرة.
- أسطول سيارات (أكثر من 25 سيارة).
- إضافي صحة لفائدة المستخدمين.
- نقل البضائع بحرا، برا و جوا.
- اضطرابات واحتجاجات شعبية.

4/ التأمينات على البناء و الأعمال الهندسية.

- المسؤولية المدنية للمصمم (مكاتب الدراسات و هيئات المراقبة و المهندسين).
- المسؤولية المدنية لمنجز المشروع (المشرف على الانجاز، مقاولون رئيسيون أو مناولون في مجال الانجاز)
- جميع أخطار الورشات في الهندسة المدنية وكل أخطار تركيب الآلات والتجهيزات.
- نقل وتخزين وسيط شامل لتجهيزات الورشة.
- جميع أخطار شاحنات الورشات.
- المسؤولية المدنية للوفاة.
- الحوادث الفردية للعاملين في الورشات.
- تأمينات على نقل المنتجات و التجهيزات.
- خسائر الاستغلال المسبق.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات
 فيما يلي مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات:

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات



المصدر: تنظيم المؤسسة، الموقع الإلكتروني: www.allianceassurances.com.dz/notre_organisation.html، تاريخ الاطلاع:

2015/02/02

المبحث الثاني: مظاهر الحوكمة في شركة أليانس للتأمينات

تعد شركة أليانس أول شركة خاصة تلتزم بميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكان هذا سنة 2009 من خلال الكلمة التي ألقاها الرئيس المدير العام للشركة بإحدى الملتقيات آنذاك، حيث أكد بأن هذا الميثاق هو ضمان الشفافية بالنسبة للشركات، وأن الشركات الخاصة تتعهد أن تكون شفافة في حساباتها وإدارتها لعملائها والحكومات وجميع الجهات الفاعلة الاقتصادية والاجتماعية¹.

و في سنة 2011 أعلنت الشركة عن إنشاء لجان للحوكمة و التي تتمثل في اللجنة الإستراتيجية، لجنة التدقيق و المراقبة الداخلية، لجنة الرواتب والتعيينات، و عقدت أولى اجتماعاتها في الربع الأول من 2012.

المطلب الأول: الإفصاح والشفافية في شركة أليانس

تعمل شركة أليانس في جو من الشفافية وهذا للمحافظة على علاقتها مع أصحاب المصالح والتي تقوم بالإفصاح عن:

- الإفصاح عن اسم الشركة، شكلها القانوني، نشاطها وقيمة رأسمالها.
- الإفصاح عن معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة (أسماءهم، وظائفهم وخبراتهم).
- الإفصاح عن عدد العمال وعن مستواهم العلمي.
- الإفصاح عن توقعات الربحية للشركة للسنة المقبلة.
- الإفصاح عن قوائم مالية دورية.
- عرض الميزانية.
- عرض حساب النتائج.
- عرض جدول التدفقات النقدية.
- الإفصاح عن نتائج تقييم أداء الشركة.
- الإفصاح عن التغيرات في حقوق الملكية.
- الإفصاح عن الاجتماعات غير العادية للجمعية العامة.
- الإفصاح عن مدى التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: الحفاظ على حقوق المساهمين في شركة أليانس

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- حصول المساهمين على المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن الاجتماعات العامة وعن جداول الأعمال.
- بإمكان المساهمين توجيه أسئلة لمجلس الإدارة وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة.
- للمساهمين الأولوية في امتلاك الأسهم المصدرة للحفاظ على نسبتهم في الملكية.

¹- زلاسي رياض، مرجع سابق، ص.107.

- حصول المساهمين على حصص من أرباح المؤسسة (توزيعات الأرباح تتم وفق الشريعة الإسلامية أي باقتسام الأرباح والخسارة وهذا باعتبار أن المساهمين هم مشاركون في رأس مال الشركة).

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لشركة أليانس

1/ المسؤولية تجاه الموظفين

خصصت شركة أليانس للتأمينات سنة 2013 مبلغ 6.700.000 دج لتكوين 184 موظف من تعداد إجمالي ب 411 موظف،¹ أما سنة 2014 خصصت مبلغ 12.965.005,33 دج حيث سمح هذا المبلغ بتطبيق مجموعة من الخطط التكوينية والتطويرية والتي مست 324 موظف من بين 419، وهناك بعض الموظفين استفادوا من أكثر من تكوين من بينهم 36 إطار سامي، 63 إطار، 70 إطار متوسط، 154 عون، وهذا التكوين كان لفترة قصيرة ومس العديد من التخصصات منها: التقنية، المالية، المحاسبة، التسويق، التدقيق، التجارة، اللغات، الموارد البشرية.....²

2/ المسؤولية تجاه المجتمع

أكدت شركة أليانس للتأمينات حسها الأخلاقي ومسئوليتها تجاه المجتمع وتعاملها مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

حيث خصصت سنة 2014 مبلغ 6336727,13 دج لدعم نشيط لعوامل محورية تمثلت في:³
(أ) التضامن:

- التكفل بشراء لوازم الدراسة لفائدة أطفال المرحلة الابتدائية (جمعية الإحسان).
- تكفل شهري ب 50 يتيم (جمعية FOREM كافل اليتيم).
- تكفل شهري بإخراج الأطفال المرضى (جمعية SOUK).
- (ب) رعاية مسابقة رمضان الخير.

(ج) اقتصادية:

- رعاية ملتقى حول علاقات المغرب بإفريقيا الغربية (كفدرالية إدارات المالية والمحاسبة).
- رعاية اللجنة الاولمبية الجزائرية (COA): التكفل بتأمين السفر والأضرار في التظاهرات الرياضية.
- مساندة محامي الرياضة الجزائرية.

(د) السلامة المرورية:

- رعاية برنامج التربية لأمان الطرقات داخل المؤسسات التربوية.
- لم تقتصر الأعمال الخيرية لشركة أليانس على سنة 2014 فقط، بل قامت بتخصيص مبلغ 5651000 دج سنة 2013، ومبلغ 3301373 دج سنة 2012، ومبلغ 8337527,94 دج سنة 2011 للأعمال الإنسانية منها: دعم الأشخاص الضعفاء والمحتاجين، رعاية رياضية والسلامة المرورية.⁴

1- التقرير السنوي 2013، ص.14.

2- التقرير السنوي 2014، ص.38.

3- نفس المرجع السابق، ص.14، 15.

4- التقرير السنوي 2011، 2012، 2013.

المطلب الرابع: مظاهر أخرى لتطبيق الحوكمة في شركة أليانس

- تفصل الشركة بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.
- يقوم مجلس الإدارة باختيار المسؤولين التنفيذيين ومتابعتهم.
- يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجية الشركة.
- يقوم مجلس الإدارة بتحديد أهداف الشركة بدقة ومتابعة أداءها لتحقيق هذه الأهداف.
- هناك مراقب خارجي للشركة (محافظ حسابات) يقوم بالإشراف والرقابة على القرارات التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون وترشيدها ،ويعين لثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.
- تتم مساءلة المراجع الخارجي أمام الجمعية العامة.
- من أجل الوصول إلى المستوى العالمي للحوكمة قامت شركة أليانس بالعديد من الإجراءات أهمها تنصيب ثلاثة لجان للحوكمة ،وهي:¹
 - * اللجنة الإستراتيجية: تتكفل بالتوجيه الاستراتيجي للشركة والقرارات الأساسية ،تتعد كل 3 أشهر .
 - * لجنة التدقيق والمراقبة الداخلية: تضمن السير الحسن للمهنة والتقيد بالإجراءات واللوائح ،تتعد كل 3 أشهر .
 - * لجنة الرواتب والتعيينات: تتعد كل 6 أشهر ،وتقوم هذه اللجنة برسم سياسة أجور كبار الموظفين في الإدارة وتحديد المكافآت.
- وكل لجنة من اللجان الثلاثة تضم بالإضافة إلى الرئيس المدير العام اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وإطارات في الشركة.²

¹- التقرير السنوي 2011، الموقع الإلكتروني:

²- التقرير السنوي 2014 ،

المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء شركة أليانس

المطلب الأول: بعض المؤشرات حول تطور نشاط الشركة

1/ تطور رأس مال الشركة

بدأت شركة أليانس بمزاولة نشاطها برأس مال أولي قدره 500 مليون دج منذ بداية تأسيسها سنة 2005 من قبل مجموعة من المستثمرين الوطنيين، ثم تمت زيادة رأسمال الشركة إلى 800 مليون دج في أواخر سنة 2009. وفي سنة 2010 زاد رأسمالها إلى 2.2 مليار دج وهذه الزيادة جاءت من خلال إطلاق عملية الاكتتاب العام، وجاءت هذه الخطوة امتثالاً لأحكام الأمر 09-375 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 المعدل و المكمل للمرسوم رقم 95-344 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995 والمتعلق بالحد الأدنى لرأسمال شركات التأمين.¹ وفيما يلي جدول يبين تغير رأسمال الشركة منذ تأسيسها سنة 2005 إلى غاية 2014:

جدول رقم(02): تطور رأسمال شركة أليانس للتأمينات

السنة	قيمة رأس المال (بالدينار الجزائري)
2008-2005	500.000.000
2009	800.000.000
2014-2010	2.205.714.180

المصدر: Alliance Assurances, notice d'information, p8

2/ تطور عدد الوكالات:

جدول رقم(03): تطور عدد وكالات شركة أليانس للتأمينات

السنة	عدد الوكالات	نسبة التغطية الوطنية
2007	70	52,18%
2008	79	60%
2009	89	35 ولاية
2010	105	40 ولاية
2011	111	40 ولاية
2012	111	40 ولاية
2013	165	42 ولاية
2014	165	42 ولاية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2007 إلى 2014.

¹ Alliance Assurances, notice d'information, p8

نرى زيادة مستمرة في عدد وكالات الشركة وفي نسبة التغطية الوطنية حيث كانت تغطي نسبة 52,18% من التراب الوطني (25 ولاية) سنة 2007، وأصبحت تغطي 42 ولاية سنة 2014. وقد يكون هذا التوسع الجغرافي راجع لاهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ما أكسبها مكانة هامة داخل المجتمع و منحها صورة ايجابية، فحصلوا على رضا المجتمع مكنها من التوسع عبر مختلف ولايات الوطن. وهذا التوسع الجغرافي للشركة يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من المنتجات والخدمات عبر عدة مناطق من الوطن.

3/ تطور عدد الموظفين:

جدول رقم(04): تطور عدد موظفي شركة أليانس للتأمينات

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من 2007 إلى 2013 والتقارير النصف سنوي 2014.

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مستمرة في عدد الموظفين منذ سنة 2007 وإلى غاية 2012 بنسبة 40,52%، أما سنة 2013 نلاحظ انخفاض غير محسوس في عدد الموظفين (خروج 6 موظفين)، وفي سنة 2014 تم الحفاظ على عدد الموظفين مع إدخال 8 موظفين جدد حيث بلغت قيمة العمالة 419 موظف. وترجع هذه الزيادة في العمالة إلى زيادة حجم نشاط الشركة من خلال توسعها الجغرافي. ونلاحظ أن الشركة نجحت في الحفاظ على موردها البشري وفي جلب المزيد من الطاقات البشرية، وهذا نتيجة حس الشركة بالمسؤولية تجاه موظفيها من خلال تكوينهم وتطويرهم وهذا ما جعل موظفي الشركة يشعرون بأهميتهم داخل الشركة وبانتمائهم لها وهذا ما حفزهم على إبداء أداء أفضل. كما أن نجاح الشركة في الاحتفاظ بموظفيها خاصة من ذوي الكفاءات العليا أكسبها فرصة النمو والتطور لأن الاحتفاظ بهذه الطاقات الكفأة عبارة عن استثمار للشركة. وتعتبر شركة أليانس من الشركات الفاعلة في الاقتصاد الوطني وهذا لمساهمتها في امتصاص البطالة من خلال توفيرها لمناصب الشغل.

جدول رقم(05): تغير هامش التأمين

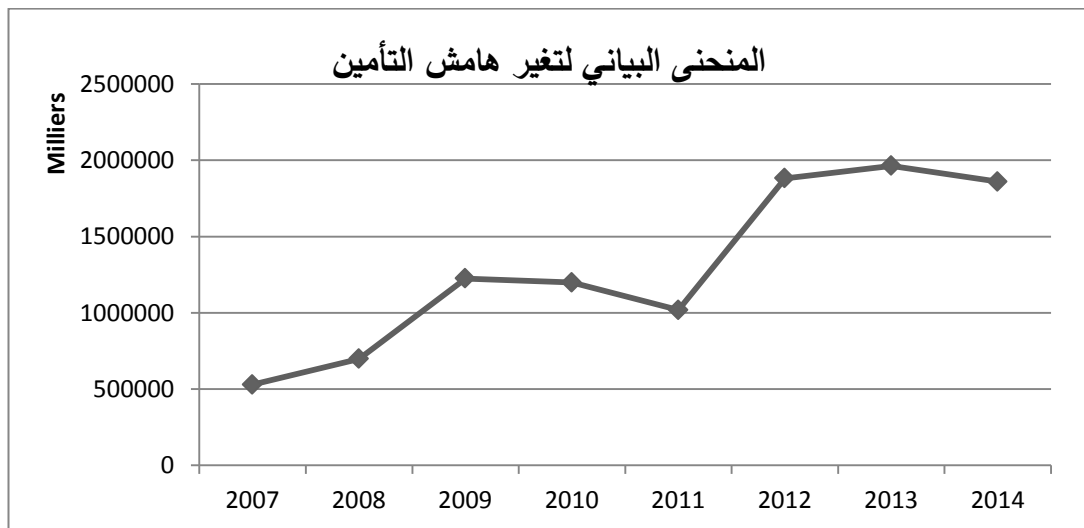
السنة	قيمة هامش التأمين
2007	529.119.298,57
2008	698.732.426,34
2009	1.225.223.615
2010	1.198.664.530,91
2011	1.018.713.878,92
2012	1.881.839.662,39
2013	1.963.765.966,07
2014	1.860.262.437,34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2009 وجداول حسابات النتائج للسنوات: من 2011 إلى 2014.

نلاحظ تزايد هامش التأمين من 2007 إلى 2009 ثم انخفض سنتي 2010 و 2011 ليصل إلى 1 مليار، ثم ارتفع سنة 2012 إلى 1,8 مليار وهذا راجع لإتباع الشركة لسياسة تسويقية سنة 2012 للتعريف بمنتجاتها وخدماتها كما عرضت منتجات جديدة مثل oto plus و oto plus laki أول منتج للتأمين على السيارات المخصص بالتحديد للتأمين على النساء.

و زيادة هامش التأمين يفسر زيادة عدد زبائن الشركة، حيث تمكنت شركة أليانس من جذب عدد أكبر من الزبائن لضمانها لجودة الخدمة المقدمة و التزامها بالتأمين على الضرر الذي يلحق بالممتلكات.

الشكل رقم(10): تغير هامش التأمين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2009 وجداول حسابات النتائج للسنوات: من 2011 إلى 2014.

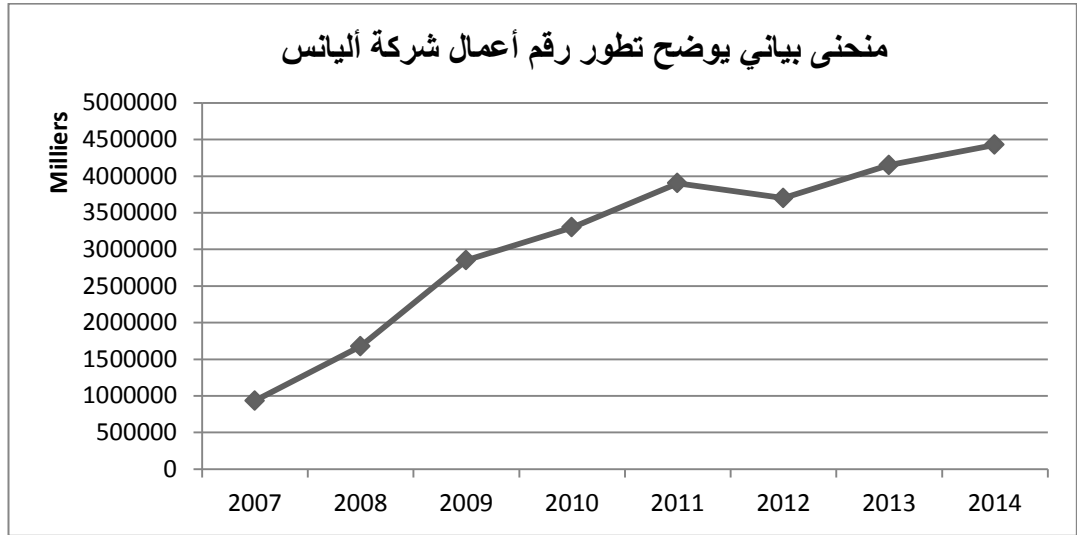
جدول رقم(05): تطور رقم أعمال الشركة

السنة	قيمة رقم الأعمال
2007	932.397.343,44
2008	1.675.932.000
2009	2.851.860.992,17
2010	3.300.000.000
2011	3.904.000.000
2012	3.700.000.000
2013	4.150.000.000
2014	4.427.547.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي للسنوات من 2007 إلى 2014

نلاحظ ارتفاع في رقم أعمال الشركة منذ 2007 الى غاية 2011 ،حيث كان يقدر بـ 932 مليون دج سنة 2007 ووصل الى 3.9 مليار دج سنة 2011 ،ثم انخفض الى 3.7 مليار دج سنة 2012 (السنة التي طبقت فيها الشركة الحوكمة) ،ثم ارتفع مجددا سنة 2013 و 2014 ليبلغ 4,42 مليار دج. و تراجع رقم أعمال الشركة سنة 2012 بنسبة 4,87% مقارنة بسنة 2011 يرجع الى توقيف فرع التأمينات على الأشخاص ،حيث فرض المرسوم رقم 95/07 من القانون رقم 06/04 على شركات التأمين الفصل بين التأمين على الأضرار و التأمين على الأشخاص ،و تأثر رقم الأعمال سلبا بهذا القانون لأن 70% من النقص في رقم الأعمال يعود لهذا النوع من التأمين. و عملت الشركة على استدراك هذا النقص من خلال تنويع أفضل للمحفظة و كذا الزبائن خلال 2013 و2014.

الشكل رقم (11): تطور رقم أعمال شركة أليانس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي للسنوات من 2007 إلى 2014

2/ تغير الحصة السوقية في قطاع التأمين

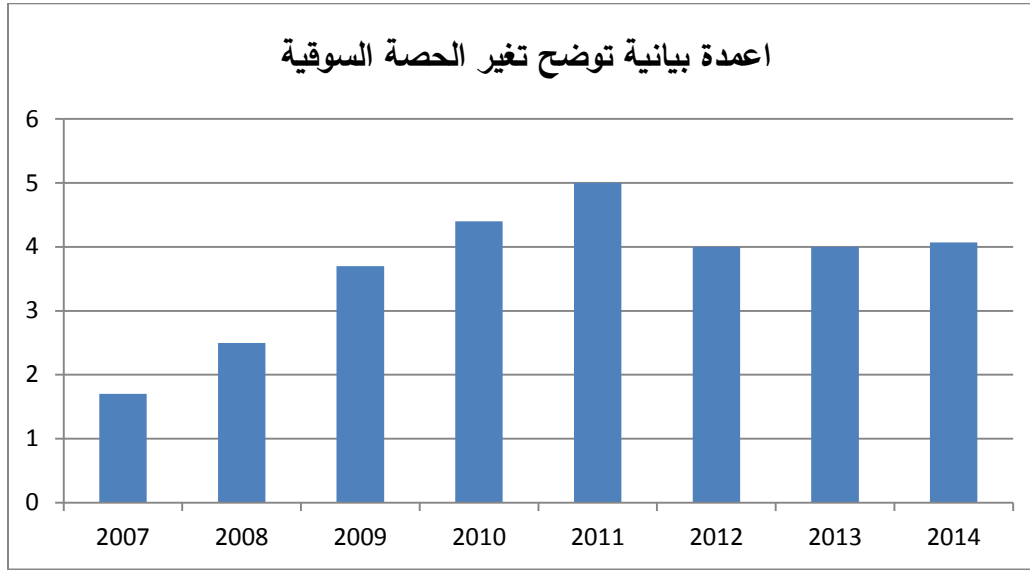
جدول رقم(06): تغير الحصة السوقية في قطاع التأمين

السنة	الحصة السوقية (%)
2007	1,7
2008	2,5
2009	3,7
2010	4,4
2011	5
2012	4
2013	4
2014	4,07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي للسنوات من 2007 إلى 2013 والتقرير النصف سنوي 2014.

نلاحظ الزيادة المستمرة للحصة السوقية من 2007 إلى 2011 حيث قدرت الحصة السوقية سنة 2007 بـ 1,7% وبلغت 5% سنة 2011، ثم انخفضت سنة 2012 لتصل إلى 4% و بقيت محافظة على هذه النسبة سنة 2013 أما في 2014 ازدادت الحصة السوقية بنسبة صغيرة جدا حيث تقدر نسبة الزيادة هذه بـ 0,07%. وتحتل شركة أليانس المرتبة 2 في القطاع الخاص للتأمينات و هذا يدل على أن الشركة حققت ميزة تنافسية في تقديم منتوجاتها و خدماتها.

الشكل رقم(12): تغير الحصة السوقية لشركة أليانس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي للسنوات من 2007 إلى 2013 والتقرير النصف سنوي 2014.

3/ العائد على الأصول:

بالاعتماد على التقرير السنوي ل: 2007، 2008، 2009، وميزانيات وجداول حسابات النتائج للسنوات: 2014، 2013، 2012، 2011 والتي نجدها في الملاحق من رقم 01 إلى 08 قمنا بحساب العائد على الأصول والذي يساوي صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي الأصول، وتم وضع النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(07): العائد على الأصول

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
العائد على الأصول (%)	16,75	6,34	8,78	3,38	5,49	3,55	5,16	4,82

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ انخفاض نسبة العائد على الأصول من 2007 إلى 2010 حيث كان يبلغ 16,75% و نزل الى حدود 3,38% نهاية 2010، ثم ارتفع الى 5,49% سنة 2011 ثم انخفض سنة 2012 و بقي متذبذبا حيث يتحسن سنة وينخفض في الأخرى، و هذا يدل على ضعف كفاءة الشركة في تحقيق عائد على كل الأموال المتاحة لها.

4/ العائد على حقوق المساهمين:

بالاعتماد على التقرير السنوي ل: 2009، 2008، 2007، وميزانيات وجداول حسابات النتائج للسنوات: 2014، 2013، 2012، 2011 والتي نجدها في الملاحق من رقم 01 الى 08 قمنا بحساب العائد على حقوق المساهمين والذي يساوي صافي الربح بعد الضريبة إلى حقوق المساهمين ، وتم وضع النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم(08): العائد على حقوق المساهمين

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
العائد على حقوق المساهمين	41,81	22,23	34,92	8,07	18,52	10,58	14,30	12,98

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ تذبذبا في نسبة العائد على حقوق المساهمين حيث ترتفع لسنة وتتنخفض في السنة الموالية وهذا طيلة الفترة الممتدة من 2007 الى 2014 ، و هذا يدل على قدرة الشركة على توليد عائد على الأموال المستثمرة من قبل المساهمين و لكن يدل أيضا على عدم كفاءة قرارات الإدارة لأن الإدارة الكفاءة تعمل على زيادة هذه النسبة.

الخاتمة:

في ضوء الأزمة المالية الاقتصادية العالمية قفز مفهوم حوكمة الشركات إلى صدارة الاهتمامات وأضحى قضية رئيسية بالنسبة إلى مجتمعات الأعمال، لما لها من تأثير على أداء المؤسسات، فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات وتعزيز الرقابة الداخلية و متابعة تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن شركة أليانس تركز بصورة أكبر على العنصرين التاليين للحوكمة: الإفصاح والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.
- ارتفاع رأسمال الشركة يدل على أن الشركة نجحت في جلب مستثمرين من خلال سياسة الشفافية في المعاملات التي تتبعها.
- أن الشركة تمكنت من التوسع عبر مختلف مناطق الوطن وهذا يؤشر على أن الشركة اكتسبت مكانة داخل المجتمع من خلال التزامها الاجتماعي.
- ارتفاع عدد الموظفين وهذا راجع إلى عدالة معاملة مسؤولي الشركة للموظفين ودعمهم المهني من خلال التكوين والتطوير وهذا ما يحفز الموظفين على تحسين الأداء التشغيلي.
- ارتفاع هامش التأمين و هذا يدل على أن الشركة نجحت في جذب الزبائن من خلال حفاظها على مصالحهم بالتزامها بالتأمين على الأضرار التي تلحق بممتلكاتهم.
- تحقيق الشركة لنتائج ايجابية وهذا ظاهر من خلال تطور رقم الأعمال وهذا يدل على أن الشركة تتبع إستراتيجية سليمة.
- أن الحوكمة لم تؤثر لا في العائد على الأصول و لا في العائد على حقوق المساهمين.

التأكيد على صحة أو خطأ الفرضيات:

بعد دراسة أهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال الدراسة التطبيقية، يمكننا معرفة مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة.

- الفرضية الأولى: تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة.
- تساهم الحوكمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة وهذا لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يقود إلى الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي.
- اذن الفرضية الأولى كانت صحيحة.
- الفرضية الثانية: الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء المؤسسات.

تؤثر الحوكمة في بعض الجوانب من الأداء الكلي للمؤسسة مثل المحافظة على العمالة ،جذب المستثمرين ،جذب الزبائن و تحسين السمعة و غيرها ،لكنها لا تؤثر بشكل مباشر على الحصة السوقية ،العائد على حقوق المساهمين ،العائد على الأصول إذن الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتحسين أداء المؤسسات فهناك عوامل أخرى تساعد على تحسين الأداء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة.
إذن الفرضية الثانية كانت خاطئة.

قائمة المراجع

كتب:

- 1/ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- 2/ أحمد علي خضر، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 3/ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2012.
- 4/ أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- 5/ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا و تطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 6/ سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7/ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ- التجارب-المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007.
- 8/ عبد الحليم كراجة و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 9/ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006/2007.
- 10/ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 11/ محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010.
- 12/ محمود أحمد عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012-2013.
- 13/ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2002.
- 14/ مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

مذكرات:

- 1/ السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، لم تذكر السنة.

- 2/ حاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 3/ حنين نعمان علي الشريف، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 4/ زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية_ دراسة حالة شركة آينانس للتأمينات الجزائرية خلال 2009-2010، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص محاسبة وجبائية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 5/ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 6/ صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 7/ صالح بن براهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 8/ عبد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه في الإدارة الصحية، غير منشورة، جامعة سانت كليمينتس العالمية، سورية، 2009.
- 9/ عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، أثر فاعلية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2008.
- 10/ عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في المحاسبة و التمويل، غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2013.
- 11/ فارس بن علوش بن بادي السبيعي، دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

12/ محمد حمو، جعفر هني محمد، بواعث الحوكمة و تميمتها في الاقتصاديات، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.

13/ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

14/ مشرف بن علي عبد الله العمري، درجة ممارسة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية و معيقاتها و طرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، مذكرة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.

15/ مناد على، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي -دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، مذكرة دكتوراه في الاقتصاد و التنمية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

16/ مؤمن شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

17/ نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية و متطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

مجلات:

1/ إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين التوتة، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

2/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2009-2010.

3/ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد: 01، 2012.

4/ حمادي نبيل، أثر تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لميثاق الحكم الراشد على جودة المراجعة المالية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد: 11، جامعة المدية، الجزائر، 2012.

5/ خالص حسن يوسف الناصر و عبد الواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، دهوك، العراق، 2012.

6/ رشا نايل حامد الطراونة، علي محمد عمر العضايمة، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2010.

- 7/ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، العدد 12، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2013.
- 8/ محمد زرقون، العرض العمومي في البورصة و أثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسات اقتصادية مدرجة في بورصة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 9/ يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد رقم: 18، العدد: 2، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، جوان، 2010.

ملتقيات:

- 1/ بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.
- 2/ بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات و آفاق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 7/8 ديسمبر 2010.
- 3/ بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 4/ صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19/20 نوفمبر 2013.
- 5/ عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة و التطور التاريخي و الأهمية، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، مصر، فيفري 2007.
- 6/ عزوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد السايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 7/ علي احمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

- 8/ علي الصاوي، ماهية المساءلة و الشفافية و دورهما في تعزيز التنمية الإنسانية، المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية و الخليجية و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: المساءلة و الشفافية، مسقط، عمان، 21-22 مارس 2009.
- 9/ عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 10/ محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، القاهرة، مصر، سبتمبر 2007
- 11/ محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي، ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، مصر، فيفري 2007.
- 12/ مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، نوفمبر 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 13/ مصطفى حسن بسيوني السعدني، المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد في الشارقة، الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005.
- 14/ منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة مقارنة بين مؤسسات إيلاف ترين و الضياء و ليند غاز بولاية ورقلة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
- 15/ نصر عبد الكريم، تقييم تجربة الإدراج و الإفصاح في سوق فلسطين للأوراق المالية بعد مرور عشر سنوات على تأسيسه، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سبتمبر 2007، ص.10.
- 16/ نعيمة يحيوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6-7 ماي 2012.
- 17/ مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول: الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 أكتوبر، 2008.
- 18/ وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن و معايير الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، جوان، 2007.

مواقع الكترونية و مراجع أخرى:

www.abahe.co.uk/.../Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees.pdf

[www.allianceassurances.com.dz /2](http://www.allianceassurances.com.dz/2)

[www.allianceassurances.com.dz/offre commerciale.html /3](http://www.allianceassurances.com.dz/offre_commerciale.html)

[www.allianceassurances.com.dz/notre organisation.html /4](http://www.allianceassurances.com.dz/notre_organisation.html)

[http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/27737 /5](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/27737)

[kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/31749 /6](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/downloads/31749)

ieffpedia.com/.../17 دور حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها - حسين بيريقي - وعمر - علي - عبد -
الصدف.pdf

8/ منشورات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009.

9/ منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح ، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، أوت 2008.

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوانه
01	ميزانية شركة أليانس لسنة 2011
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2011
03	ميزانية شركة أليانس لسنة 2012
04	جدول حسابات النتائج لسنة 2012
05	ميزانية شركة أليانس لسنة 2013
06	جدول حسابات النتائج لسنة 2013
07	ميزانية شركة أليانس لسنة 2014
08	جدول حسابات النتائج لسنة 2014

قائمة الملاحق

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

ACTIF						PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00		- Capital émis	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
- Immobilisations incorporelles	A 1	38 766 433,84	11 989 284,88	26 777 148,96	33 468 208,33	- Capital non appelé		0,00	
Immobilisations corporelles				0,00		- Primes et réserves (Reserves consolidées 1)	P 2	92 134 837,14	65 788 179,70
- Terrains	A 2	78 943 100,00	0,00	78 943 100,00		- Ecart de réévaluation		0,00	
- Batiments	A 3	507 455 208,86	24 968 029,75	482 487 179,11	354 043 845,43	- Ecart d'équivalence 1		0,00	
- Autres immobilisations corporelles	A 4	374 511 838,77	136 452 920,52	238 058 918,25	190 883 528,89	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	-364 615 008,67	198 009 909,60
- Immobilisations en cours	A 5	196 353 228,73	0,00	196 353 228,73	123 837 697,90	- Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 4	35 215 859,01	-16 308 823,82
Immobilisations financières						Part de la société consolidante 1			
- Titres mis en équivalence					0,00	Part des minoritaires 1			
- Autres participations et créances rattachées	A 6	52 941 788,48		52 941 788,48	78 560 583,88	TOTAL I		1 968 449 867,48	2 453 203 445,48
- Autres titres immobilisés	A 7	1 476 307 487,00		1 476 307 487,00	1 063 307 487,00	PASSIF NON COURANT			
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	11 405 384,23		11 405 384,23	16 346 840,03	- Emprunts et dettes financières	P 5	115 073 441,55	150 894 380,44
- Impôts différés actif	A 9	137 965 831,00		137 965 831,00	0,00	- Impôts (différés et provisionnés)		378 929,28	
- Autres charges et produits différés	A 10	101 440 071,97	0,00	101 440 071,97	135 253 429,30	- Autres dettes non courants		0,00	
- Fonds ou valeur déposés chez les cédants		0,00	0,00	0,00	0,00	- Provisions réglementées	P 6	206 347 668,79	141 328 658,29
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 976 090 372,88	173 410 235,15	2 802 680 137,73	1 995 701 620,76	- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 7	0,00	
ACTIF COURANT						- Fonds ou valeurs recus des reassureurs	P 8	676 168 628,20	469 082 088,81
Provisions techniques d'assurances						TOTAL II PASSIF COURANT		997 968 667,82	761 305 127,54
- Part de la coassurance cédée		0,00	0,00	0,00		PASSIF COURANT			
- Part de la réassurance cédée	A 11	471 315 301,82	0,00	471 315 301,82	522 297 749,43	- Provisions techniques d'assurances			
Créances et emploi assimilés						- Opérations directes	P 9	2 741 289 275,33	1 725 271 174,94
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	116 503 533,81	0,00	116 503 533,81	8 875 710,59	- Acceptations		0,00	0,00
- Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 184 990 085,49	428 287 802,30	1 756 702 283,19	1 531 913 671,73	Dettes et ressources rattachées			
- Autres débiteurs	A 14	444 281 864,83	0,00	444 281 864,83	109 811 614,10	- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P 10	73 432 211,84	176 882 179,86
- Impôts et assimilés	A 15	40 294 057,51	0,00	40 294 057,51	4 885 099,83	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	177 203 127,22	91 079 952,17
- Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00		Impôts	P 12	317 911 001,83	325 866 709,23
Disponibilités et assimilés						Autres dettes	P 13	357 495 344,27	321 059 037,40
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	523 235 061,26		523 235 061,26	107 901 727,96	Trésorerie passif		-3 312 626,10	
- Trésorerie	A 17	475 424 629,53		475 424 629,53	1 573 280 432,22				
TOTAL ACTIF COURANT		4 256 044 534,25	428 287 802,30	3 827 756 731,95	3 858 966 005,86	TOTAL III PASSIF COURANT		3 664 018 334,38	2 640 159 053,60
TOTAL GENERAL ACTIF		7 232 134 907,13	601 698 037,45	6 630 436 869,68	5 854 667 626,62	TOTAL GENERAL PASSIF		6 630 436 869,68	5 854 667 626,62

ANNEXE AU BILAN 2011 (1)

1) - POSTES DE L'ACTIF DU BILAN

A1 - Immobilisations incorporelles -

26 777 148,96

Dont détail ci-dessous:

- Logiciels informatiques
- Licences

25 595 289,34
1 181 859,62

Total	26 777 148,96
--------------	----------------------

A2 - Terrains -

78 943 100,00

Ce poste est créé au courant de cet exercice suite à l'opération de séparation des terrains des constructions, et ce, en application ministériel du décret ministériel

A3 - Batiments -

482 487 179,11

Le montant de ce poste est passé de **369 727 458,86** à **507 455 208,86 D.A** soit une augmentation de: **137 727 750,00 D.A** qui s'explique par l'acquisition d'autres immeuble à savoir : SETIF : **72 070 850,00 D.A** & à CHERAGA: **98 962 500,00 D.A**

A4 - Autres immobilisations Corporelles -

238 058 918,25

Dont détail ci-dessous:

- Vehicules de tourisme
- Matériels & Outillages
- Equipements de bureaux & informatiques
- Agencements & Installations
- Matériels & Equipements ménagers - Aménagements sociaux

36 923 271,34
2 766 984,34
60 571 349,60
125 586 723,33
12 210 589,64

Total	238 058 918,25
--------------	-----------------------

A5 - Avances & acomptes sur immobilisations -

196 353 228,73

Ce poste renferme les avances sur acquisitions & aménagements suivants:

- Logiciel en cours (Partie du logiciel - IRIS - en cours de développement)
- Avances sur acquisition des locaux sis à: CHERAGA -EL-QUODS-
- Avances sur acquisition des locaux sis à: MOHAMMADIA
- Avances sur aménagements : DIVERS

29 211 044,63
123 821 720,00
30 631 600,00
12 688 864,10

Total	196 353 228,73
--------------	-----------------------

A6 - Autres participations et créances rattachées -

52 941 788,48

Dont détail ci-dessous:

- Titres de participations Filiale S.P.A - A.T.A
- Titres de participations Filiale EURL ORAFINA
- Titres de participations E.H.E.A (Ecole des Hautes Etudes d'Assurance)
- Créances rattachées aux filiales: A.T.A & ORAFINA

37 495 000,00
10 000 000,00
2 000 000,00
3 446 788,48

Total	52 941 788,48
--------------	----------------------

A7 - <u>Autres titres immobilisés</u> -	1 476 307 487,00	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Obligations SONELGAZ		40 000 000,00
- Bons de trésor à long terme		641 000 000,00
- Dépôts à terme et à long terme		795 307 487,00
	Total	1 476 307 487,00

A8 - <u>Prets & actifs financiers non courants</u> -	11 405 384,23	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Prêts au personnel & Agents généraux		10 965 928,23
- Cautionnements versés		439 456,00
	Total	11 405 384,23

A9 - <u>Impôts différés actif</u> -	137 965 831,00	
<i>Ce montant représente la constatation de l'impôt sur le résultat (Déficit)</i>		
	Total	137 965 831,00

A10 - <u>Autres charges & produits différés</u> -	101 440 071,97	
--	-----------------------	--

A11 - <u>Part de la réassurance cédée</u> -	471 315 301,82	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Sur assurances dommages		420 537 684,43
- Sur assurances assurances de personnes		50 777 617,39
	Total	471 315 301,82

A12 - <u>Cessionnaires & cédants débiteurs</u> -	116 503 533,81	
---	-----------------------	--

A13 - <u>Assurés, interméd. d'assur. & cptes rattachés</u> -	1 756 693 786,31	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Agences principales		201 120 881,03
- Agences directes		957 494 106,48
- Agents généraux & courtiers		247 413 505,87
- Assurés douteux (Agences principales & Directes)		433 641 667,48
- Assurés généraux douteux		52 897 326,54
- Sinistres & Honoraires réglés		292 414 101,21
- Pertes de valeurs sur assurés (Agences principales & Directes)		(404 580 539,11)
- Pertes de valeurs sur intermédiaires (Agences générales)		(23 707 263,19)
	Total	1 756 693 786,31

A14 - Autres débiteurs & créditeurs -**444 281 864,83**

Dont détail ci-dessous:

- Avances au personnel	9 932 861,30
- Avances aux fournisseurs	3 588 172,82
- Créances sur cession d'immobilisations	93 750,00
- Autres avances sur services,déplacements etc...	185 431 069,01
- Divers tantièmes	2 260 524,14
- Crédeurs de frais divers	435 638,00
- Produits à recevoir	15 111 472,62
- Charges constatées d'avance (Commissions sur primes reportées)	174 284 040,45
- Charges constatées d'avance (Diverses fournitures)	53 144 336,49
Total	444 281 864,83

A15 - Impôts & assimilés -**40 294 057,51**

Dont détail ci-dessous:

- I.B.S du	1 896 014,99
- Avance sur I.B.S (Acomptes prévisionnels)	19 685 562,00
- TVA à récupérer	18 712 480,52
Total	40 294 057,51

A16 - Placements & autres actifs financiers -**523 235 061,26**

Dont détail ci-dessous:

- Bons de trésor à court terme	516 000 000,00
- Prêts au personnel	-
- Prêts sociaux	90 000,00
- Prêts aux agents généraux	3 105 061,26
- Prêts aux agences directes	4 040 000,00
Total	523 235 061,26

A17 - Trésorerie -**475 424 629,53**

Dont détail ci-dessous:

- Chèques remis à l'encaissement	69 794 174,87
- B.E.A	2 485 121,53
- B.A.D.R	9 520 589,75
- C.P.A	193 377 703,91
- S.G.A	131 024 581,64
- A.G.B	35 640 279,09
- HOUSING-BANK	7 424 577,98
- A.B.C	8 623 367,70
- FRANCA-BANK	992 804,50
- BNP-PARIBAS	1 395 878,12
- C.C.P	462 850,93
- CAISSE	14 682 699,51
Total	475 424 629,53

TOTAL ACTIF**6 630 428 372,80**

ANNEXE AU BILAN 2011 (2)

2) - POSTES DU PASSIF DU BILAN

P1 - Capital emis -	2 205 714 180,00	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Apports des actionnaires principaux		1 520 000 000,00
- Apports des nouveaux actionnaires		685 714 180,00
	Total	2 205 714 180,00
P2 - Primes & reserves (Reserves consolidées 1) -	92 134 837,14	
P3 - Résultat net (Resultat net part du groupe 1)	(364 615 008,67)	
P4 - Autres capitaux propres - Report à nouveau -	35 215 859,01	
P5 - Empunts & dettes financières -	115 073 441,55	
<i>il s'agit bien de la dette vis-à-vis du bailleur M.L.A (Maghreb Lising Algerie) dans le cadre de l'opération de leasing (d'acquisition de l'immeuble-siège-) et qui s'étale jusqu'à 2015 , y compris impots différé & provisionnés de:</i>		
P5 - Impots différés & provisionnés -	378 929,28	
<i>Ces impots sont générés suite à l'opération de séparation des terrain des constructions.</i>		
P6 - Provision réglementées -	206 347 668,79	
P8 - Fonds ou valeurs recus des réassureurs -	676 168 628,20	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Valeurs déposées - Risques en cours- (R.E.C)		248 294 222,57
- Valeurs déposées - Sinistres à payer - (S.A.P)		427 874 405,63
	Total	676 168 628,20
P9 - Provisions techniques d'assurance -Opérations directes-	2 741 289 275,33	
<i>Dont détail ci-dessous:</i>		
- Primes émises reportées sur 1 an & +1 (I.A.R.D)		794 110 544,93
- Préstations & frais à payer - cours & antérieurs- (I.A.R.D)		1 877 097 045,95
- Participations aux excédents & recours aboutis à encaisser (I.A.R.D)		18 509 162,59
- Provisions mathématiques		25 653 711,32
- Primes émises reportées sur 1 an (Ass.de personnes)		10 917 978,62
- Préstations & frais à payer - cours & antérieurs- (Ass.de personnes)		12 641 493,06
- Participations aux excédents & recours aboutis à encaisser (Ass. pers.)		2 359 338,86
	Total	2 741 289 275,33
P10 - Dettes et ressour.des cessionn., cedants & cptes rattachés -	73 432 211,84	

P11- Dettes et ressources des assurés & interméd. d'assurance

Dont détail ci-dessous:

- Agents généraux & courtiers

177 203 127,22

177 203 127,22

Total 177 203 127,22

P12- Impôts

Dont détail ci-dessous:

- T.V.A à payer

- T.A.P due

317 911 001,83

307 454 225,33

10 456 776,50

Total 317 911 001,83

P13- Autres dettes -

Dont détail ci-dessous:

- Remunérations dues aux personnels & agences directes

- Diverses detentions p/compte

- Congés payés à payer

- Dettes -organismes sociaux- (charges sociales)

- Cotisations -assurance groupe-

- I.R.G & droits de timbres

- F.G.A & FGAS dus

- Filiales

- Tantièmes à payer

- Fournisseurs

- Autres charges à payer

- Autres créancier de frais divers

357 495 344,27

13 084 363,34

5 714 499,00

30 906 646,47

30 169 647,42

15 702 646,04

45 690 990,04

5 602 264,54

7 492 000,00

2 260 524,14

198 836 125,28

435 638,00

1 600 000,00

Total 357 495 344,27

P13- Trésorerie -Passif -

- Ce poste représente les chèques retournés impayés.

(3 312 626,10)

TOTAL PASSIF

6 630 436 869,68

COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2011

RUBRIQUES	Notes	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-		TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)	
Primes émises sur opérations directes	T 1	0,00	3 903 520 914,63		3 423 089 368,94
Primes émises reportées	T 2		48 879 745,05	256 655 076,05	
Prestations sur opérations directes	T 3	2 752 141 726,58		1 642 416 013,02	
Total		2 752 141 726,58	3 952 400 659,68	1 899 071 089,07	3 423 089 368,94
I - Marge sur opérations directes			1 200 258 933,10		1 524 018 279,87
Primes acceptées	T 4	0,00			753 180,97
Primes acceptées reportées		0,00	0,00		
Prestations sur acceptations		0,00	0,00		
Commissions versées sur acceptations	T 5			150 636,20	
Total		0,00	0,00	150 636,20	753 180,97
II - Marge sur opérations directes			0,00		602 544,77
Primes cédées	T 6	703 144 336,18		746 943 742,97	
Primes cédées reportées	T 7		12 705 896,46	4 890 107,84	
Prestations sur cessions	T 8	0,00	327 777 581,56		241 124 185,55
Commissions recues sur cessions	T 9	0,00	181 115 803,98		184 753 371,53
Total		703 144 336,18	521 599 282,00	751 833 850,81	425 877 557,08
III - Marge sur cessions		181 545 054,18		325 956 293,73	
Primes rétrocédées		0,00	0,00	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées		0,00	0,00	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions		0,00	0,00	0,00	0,00
Commissions recues sur rétrocessions		0,00	0,00	0,00	0,00
Total		0,00	0,00	0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00		0,00	
Subventions d'exploitation d'assurance		0,00		0,00	
V - MARGE D'ASSURANCE NETTE			1 018 713 878,92		1 198 664 530,91
Services extérieurs & autres consommations	T 10	413 782 161,40		408 976 552,52	
Charges de personnel	T 11	471 827 740,24		370 077 967,24	
Impôts, taxes et versements assimilés	T 12	92 479 567,63		81 296 558,04	
Production immobilisée	T 13	0,00			
Autres produits opérationnels	T 14	0,00	8 335 314,60		15 053 257,65
Autres charges opérationnelles	T 15	25 917 834,61		12 612 575,45	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 16	0,00	19 954 112,18		
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	T 17	560 995 781,10		101 386 598,99	11 704 107,05
Total		1 565 003 084,98	28 289 426,78	974 350 252,24	26 757 364,70
VI - Resultat technique opérationnel		1 536 713 658,20		947 592 887,54	
Produits financiers	T 18		20 859 105,76		33 475 135,88
Charges financières	T 19	5 692 951,59		20 918 330,88	
VII - Resultat financier			15 166 154,17		12 556 805,00
VIII - Resultat ordinaire avant impôts (VI + VII)		1 521 547 504,03	0,00	935 036 082,54	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 20			65 618 538,77	
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire		0,00	138 060 633,17	0,00	0,00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			4 661 209 107,39		3 909 952 607,57
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		5 025 982 099,33	61 585 641,51	3 711 942 697,97	
VIII - Resultat net des activités ordinaires			-364 772 991,94		198 009 909,60
Éléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 21		210 264,85		
Éléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 22	52 281,58			
X - Resultat extraordinaire			157 983,27	0,00	
XI - Resultat net de l'exercice			-364 615 008,67		198 009 909,60
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)					
- Dont part des minoritaires (1)					
- Part du groupe (1)					

ANNEXE AU TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT (TCR) AU 31/12/2011

COMPTE	DESIGNATION	MONTANT
Note T 1	Primes émises sur opérations directes	<u>3 903 520 914,63</u>
	Ce montant se décompose en :	
7000	1 - Primes émises nettes "Dommages"	3 682 003 848,68
7020	2 - Primes émises nettes "Ass/Personnes"	240 507 682,80
7003	3 - Coûts de police s/primes "Dommages"	69 535 853,82
7023	4 - Coûts de police s/primes "Ass/Personnes"	8 109 762,00
7009	5 - Annulations de primes "Dommages"	-90 479 550,04
7029	6 - Annulations de primes "Ass/Personnes"	-6 156 682,63
	S/TOTAL	<u>3 903 520 914,63</u>
Note T 2	- Primes émises reportées	<u>48 879 745,05</u>
	Ce montant se décompose en :	
7150	1 - Primes émises à reporter S/1 an "Dommages"	-794 110 544,93
7152	2 - Primes émises à reporter "Ass/Personnes"	-36 571 689,94
71001	4 - Primes émises reportées "Dommages"	829 793 887,68
71002	5 - Primes émises reportées "Ass/personnes"	28 502 059,42
71021	6 - Primes uniques reportées des exercices antérieurs.	5 305 967,42
71024	7 - Provisions mathématiques reportées	15 960 065,40
	S/TOTAL	<u>48 879 745,05</u>
Note T 3	- Prestations sur opérations directes (Sinistres)	<u>2 752 141 726,58</u>
	Ce poste se décompose en :	
6000	1 - Prestations en principal payées "Dommages"	1 587 636 795,74
6005	2 - Participations aux excédents (PB) "Dommages"	27 570,97
6006	3 - Frais accessoires S/prestations "Dommages"	54 709 409,55
6009	4 - Variation de la const/Reaj des prov de sinistres "Dommages"	1 062 523 770,44
6020	5 - Prestations échues payées "Ass/Personnes "	20 852 844,09
6025	6 - Participations aux excédents (PB) "Ass/personnes"	0,00
6026	7 - Frais accessoires S/prestations "Ass/personnes"	16 300,00
6029	8 - Variation de la const/Reaj des prov de sinistres "Ass/personnes"	49 206 687,89
6007	9 - Recours abouti "Dommages"	-22 831 652,10
	S/TOTAL	<u>2 752 141 726,58</u>
Note T 4	- Primes acceptées	<u>0,00</u>
701	1 - Il s'agit d'une prime rétrocédée par la CCR en RC Décennale	
	S/TOTAL	<u>0,00</u>
Note T 5	- Commissions versées sur acceptations	<u>0,00</u>
729		
	S/TOTAL	<u>0,00</u>
Note T 6	- Primes cédées en réassurance	<u>703 144 336,18</u>
	Les primes cédées en réassurance se décompose en :	
7090	1 - Primes cédées en "Dommages"	645 300 476,46
7092	2 - Primes cédées en "Assurance de personnes"	57 843 859,72
	S/TOTAL	<u>703 144 336,18</u>
Note T 7	- Primes cédées reportées	<u>12 705 896,45</u>
	Les primes cédées reportées se décomposent en :	
7159	1 - Primes cédées à reporter "Dommages"	198 011 454,43
7159	2 - Primes cédées à reporter "Ass/personnes"	0,00
7109	3 - Primes cédées reportées "Dommages"	-172 303 099,47
7109	4 - Primes cédées reportées "Ass/personnes"	-13 002 458,51
	S/TOTAL	<u>12 705 896,45</u>

COMPTE	DESIGNATION	MONTANT
Note T 8	- Prestations sur cessions en réassurance	<u>241 124 185,55</u>
	Ce montant se décompose en :	
609	1 - Participations aux excédents (PB) "Dommages"	157 040,78
609	2 - Participations aux excédents (PB) "Ass/personnes"	0,00
609	3 - Prestations S/cessions : SAP libérés	-173 885 379,59
609	4 - Prestations S/cessions : SAP constitués	224 398 521,70
609	5 - Prestations récupérées : "Dommages"	267 495 681,77
609	6 - Prestations récupérées : "Ass/personnes"	9 611 716,90
	S/TOTAL	<u>327 777 581,56</u>
Note T 9	- Commissions recues en réassurance	<u>181 115 803,98</u>
721	1 - Commissions recues en réassurance "Dommages"	165 002 604,03
721	2 - Commissions recues en réassurance "Ass/personnes"	16 113 199,95
	S/TOTAL	<u>181 115 803,98</u>
Note T 10	- Services extérieurs & autres consommations	<u>413 782 161,40</u>
610	1 - Achats consommés non stockés	28 688 249,07
611	2 - Sous traitance générale (Factures ATA)	89 114 376,71
613	3 - Locations	31 928 453,60
614	4 - Charges locatives	1 078 100,00
615	5 - Entretien, réparations & maintenance	20 680 077,84
616	6 - Primes d'assurance	2 276 270,09
618	7 - Documentations & divers	15 897 132,49
622	8 - Rémunérations d'intermédiaires & honoraires	104 648 040,80
623	9 - Publicités, publications & relations publiques	64 223 649,88
624	10 - Transport de biens & transport collectif	248 393,16
625	11 - Déplacements, missions & réceptions	16 738 069,11
626	12 - Frais postaux & télécommunications	21 632 389,29
627	13 - Services bancaires & assimilés	11 871 219,71
628	14 - Cotisations & divers	4 757 739,65
	S/TOTAL	<u>413 782 161,40</u>
Note T 11	- Charges de personnel	<u>471 827 740,24</u>
631	1 - Rémunérations du personnel	328 666 298,73
631	2 - Primes d'encouragement des agences directes (Commissions)	34 534 221,79
632	3 - Participations aux résultats	1 921 801,40
634	4 - Rémunérations des associés	16 956 361,35
635	5 - Cotisations aux organismes sociaux	89 257 856,97
637	6 - Autres charges sociales	489 600,00
638	7 - Autres charges du personnel	1 600,00
	S/TOTAL	<u>471 827 740,24</u>
Note T 12	- Impôts, taxes & versements assimilés	<u>92 479 567,63</u>
642	1 - Impôts & taxes non récupérables sur chiffre d'affaires	78 070 418,29
645	2 - Autres impôts & taxes	12 274 774,34
645	3 - Taxes formation professionnelle	2 134 375,00
	S/TOTAL	<u>92 479 567,63</u>
Note T 13	- Production immobilisée	<u>0,00</u>
73	1 - Production immobilisée	0,00
	S/TOTAL	<u>0,00</u>

COMPTE	DESIGNATION	MONTANT
Note T 14	- Autres produits opérationnels	8 335 314,59
757	1 - Indemnités d'assurance recues	731 383,13
758	2 - Autres Produits de gestion courante	7 603 931,46
	S/TOTAL	8 335 314,59
Note T 15	- Autres charges opérationnelles	25 917 834,61
653	1 - Jetons de présence (Dont 400 000,00 DA provisionnés pour 2011)	535 000,00
656	2 - Amendes & pénalités	15 563 940,31
657	3 - Charges exceptionnelle de gestion courante	120 910,00
658	4 - Autres charges de gestion courante	1 140 260,88
659	5 - Contributions réglementaires (Contribution au Fonds de garantie des assurés)	8 557 723,42
	S/TOTAL	25 917 834,61
Note T 16	- Reprise sur pertes de valeurs & provisions	19 954 112,18
781	1 - Reprise provision sur congé 2009	19 642 528,42
785	2 - Reprise provision sur créances douteuses 2009	311 583,76
	S/TOTAL	19 954 112,18
Note T 17	- Dotations aux amortissements ,provisions & pertes de valeur	560 995 781,10
681	1 - Dotations aux amortissements : Immobilisations incorporelles	8 303 409,51
681	2 - Dotations aux amortissements : Immobilisations corporelles	59 373 975,03
685	4 - Dotations aux pertes de valeurs sur créances douteuses	428 299 386,06
688	5 - Dotations aux provisions de garantie	0,00
688	6 - Dotations aux provisions pour complem. Oblig. aux dettes techniques	52 796 956,08
688	7 - Dotations aux provisions pour couverture des risques catastrophiques	12 222 054,42
	S/TOTAL	560 995 781,10
Note T 18	- Produits financiers	20 859 105,76
762	1 - Revenus des bons du Trésor	5 778 429,34
762	2 - Revenus des dépôts à terme	11 299 336,00
762	3 - Revenus : Obligations Sonelgaz	1 800 000,00
766	4 - Gains de change (Suite aux transfert de la réassurance)	974 802,41
768	5 - Produits financiers divers	1 006 538,01
	S/TOTAL	20 859 105,76
Note T 19	- Charges financières	5 692 951,59
661	1 - Charges d'interets (Interets 2010 MLA -EL Quods Siège Alliance)	2 404 180,70
663	2 - Interets versés sur dépôts des cessionnaires	1 019 531,68
666	3 - Perte de change (Suite aux tranfert de la réassurance)	2 269 239,21
	S/TOTAL	5 692 951,59
Note T 20	- Impôts exigibles sur resultat ordinaire	0,00
695	1 - Impôts exigibles sur les résultats (IBS 25 %)	0,00
	S/TOTAL	0,00
Note T 21	- Impôts différés (variations) sur resultat ordinaire	138 060 633,17
692	1 - Impôts différés (actif) sur resultat ordinaire	137 965 831,00
693	2 - Impôts différés (variations) sur resultat ordinaire	94 802,17
	S/TOTAL	138 060 633,17

COMPTE	DESIGNATION	MONTANT
Note T 22	- Resultat net des activités ordinaires	<u>-364 772 991,94</u>
12	1 - Résultat net de sactivités ordinaires	-364 772 991,94
	S/TOTAL	<u>-364 772 991,94</u>
Note T 23	- Elements extraordinaires	<u>157 983,27</u>
12	1 - Produits extraordinaires (Dont 4992,98 D.A : didffences de réglemets)	210 264,85
	2 - Pertes sur differences de reglements	-52 281,58
	S/TOTAL	<u>157 983,27</u>
Note T 24	- Resultat net des activités ordinaires	<u>-364 615 008,67</u>
129	1 - Résultat de l'exercice (difictaire)	-364 615 008,67
	S/TOTAL	<u>-364 615 008,67</u>

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

ACTIF						PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENT S OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'acquisition -Goodwill positif ou négatif		0.00	0.00	0.00		- Capital émis	P 1	2 205 714 180.00	2 205 714 180.00
- Immobilisations incorporelles	A 1	40 422 983.84	19 328 219.62	21 094 764.22	26 777 148.96	- Capital non appelé		0.00	0.00
Immobilisations corporelles				0.00		- Primes et réserves (Reserves consolidées 1)	P 2	92 134 837.14	92 134 837.14
- Terrains	A 2	78 943 100.00	0.00	78 943 100.00	78 943 100.00	- Ecart de réévaluation		0.00	0.00
- Batiments	A 3	685 319 708.86	37 436 510.26	647 883 198.60	482 487 179.11	- Ecart d'équivalence 1		0.00	0.00
- Autres immobilisations corporelles	A 4	411 378 801.37	184 636 162.36	226 742 639.01	238 058 918.25	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	232 934 936.67	-364 615 008.67
- Immobilisations en cours	A 5	69 557 942.25	0.00	69 557 942.25	196 353 228.73	- Autres capitaux propres -Report à nouveau	P 4	-329 399 149.66	35 215 859.01
Immobilisations financières						Part de la société consolidante 1			
- Titres mis en équivalence					0.00	Part des minoritaires 1			
- Autres participations et créances rattachées	A 6	52 941 788.48		52 941 788.48	52 941 788.48	TOTAL I			
- Autres titres immobilisés	A 7	1 053 000 000.00		1 053 000 000.00	1 476 307 487.00	2 201 384 804.15			
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	11 598 604.71		11 598 604.71	11 405 384.23	1 968 449 867.48			
- Impôts différés actif	A 9	0.00		0.00	137 965 831.00	PASSIF NON COURANT			
- Autres charges et produits différés	A 10	67 626 714.64	0.00	67 626 714.64	101 440 071.97	- Emprunts et dettes financières	P 5	86 656 355.79	115 073 441.55
- Fonds ou valeur déposés chez les cédants		0.00	0.00	0.00	0.00	- Impôts (différés et provisionnés)		0.00	378 929.28
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 470 789 644.15	241 400 892.24	2 229 388 751.91	2 802 680 137.73	- Autres dettes non courants		0.00	0.00
ACTIF COURANT						- Provisions réglementées	P 6	185 255 601.43	206 347 668.79
Provisions techniques d'assurances						- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 7	2 042 612.00	0.00
- Part de la coassurance cédée		0.00	0.00	0.00		- Fonds ou valeurs recus des reassureurs	P 8	564 892 876.40	676 168 628.20
- Part de la réassurance cédée	A 11	464 926 388.82	0.00	464 926 388.82	471 315 301.82	TOTAL II PASSIF COURANT			
Créances et emploi assimilés						838 847 445.62			
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	21 884 910.85	0.00	21 884 910.85	116 503 533.81	PASSIF COURANT			
- Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 464 631 196.00	517 089 922.33	1 947 541 273.67	1 756 702 283.19	Provisions techniques d'assurances			
- Autres débiteurs	A 14	210 192 483.72	0.00	210 192 483.72	444 281 864.84	- Opérations directes	P 9	2 532 719 976.66	2 741 289 275.33
- Impôts et assimilés	A 15	24 875 282.91	0.00	24 875 282.91	40 294 057.51	- Acceptations		0.00	0.00
- Autres créances et emplois assimilés		0.00	0.00	0.00		Dettes et ressources rattachées			
Disponibilités et assimilés						- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P 10	113 158 336.47	73 432 211.84
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	1 373 972 237.64		1 373 972 237.64	523 235 061.26	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	203 964 322.23	177 203 127.22
- Trésorerie	A 17	281 926 571.31		281 926 571.31	475 424 629.53	Impôts	P 12	430 375 485.04	317 911 001.83
TOTAL ACTIF COURANT		4 842 409 071.25	517 089 922.33	4 325 319 148.92	3 827 756 731.95	Autres dettes	P 13	243 920 269.40	357 495 344.27
TOTAL GENERAL ACTIF		7 313 198 715.40	758 490 814.57	6 554 707 900.83	6 630 436 869.68	Trésorerie passif	P 14	-9 662 738.73	-3 312 626.10
						TOTAL III PASSIF COURANT			
						3 514 475 651.06			
						3 664 018 334.38			
						TOTAL GENERAL PASSIF			
						6 554 707 900.83			
						6 630 436 869.68			

COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2012

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	0.00	3 714 980 127.16
Primes émises reportées	T 2	271 821 073.33	0.00
Prestations sur opérations directes	T 3	1 303 569 119.05	2 752 141 726.58
Total		1 575 390 192.38	3 714 980 127.16
I - Marge sur opérations directes			2 139 589 934.78
Primes acceptées	T 4	0.00	0.00
Primes acceptées reportées	T 5	0.00	0.00
Prestations sur acceptations	T 6	0.00	0.00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
II - Marge sur opérations directes			0.00
Primes cédées	T 8	536 591 041.41	703 144 336.18
Primes cédées reportées	T 9	74 598 055.48	0.00
Prestations sur cessions	T 10	0.00	214 455 552.47
Commissions recues sur cessions	T 11	0.00	138 983 272.03
Total		611 189 096.89	353 438 824.50
III - Marge sur cessions		257 750 272.39	181 545 054.18
Primes rétrocédées	T 12	0.00	0.00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0.00	0.00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0.00	0.00
Commissions recues sur rétrocessions	T 15	0.00	0.00
Total		0.00	0.00
IV - Marge sur rétrocessions		0.00	0.00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0.00	0.00
V - Marge d'assurance nette			1 881 839 662.39
Services extérieurs & autres consommations	T 17	765 861 062.24	413 782 161.40
Charges de personnel	T 18	558 286 087.64	471 827 740.24
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	79 978 742.69	92 479 567.63
Production immobilisée	T 20	0.00	0.00
Autres produits opérationnels	T 21	0.00	207 597.88
Autres charges opérationnelles	T 22	12 505 124.06	25 917 834.61
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	0.00	513 376 548.75
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	605 358 699.51	560 995 781.10
Total		2 021 989 716.14	513 584 146.63
VI - Resultat technique opérationnel			373 434 092.88
Produits financiers	T 25		50 185 815.49
Charges financières	T 26	18 407 709.13	5 692 951.59
VII - Resultat financier			31 778 106.36
VIII - Resultat ordinaire avant impôts (VI + VII)			405 212 199.24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	34 750 727.00	0.00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28	137 586 901.72	0.00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			4 632 188 913.78
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 399 314 343.28	5 025 982 099.33
VIII - Resultat net des activités ordinaires			364 772 991.94
Éléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0.00	237 078.64
Éléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	176 712.47	52 281.58
X - Resultat extraordinaire			60 366.17
XI - Resultat net de l'exercice			364 615 008.67
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)			
- Dont part des minoritaires (1)			
- Part du groupe (1)			

BILAN AU 31 DECEMBRE 2013

ACTIF						PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
Ecart d'acquisition -Goodwill positif		0,00	0,00	0,00		- Capital émis	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
- Immobilisations incorporelles	A 1	43 507 937,82	26 632 230,06	16 875 707,76	21 094 764,22	- Capital non appelé		0,00	0,00
Immobilisations corporelles				0,00		- Primes et réserves (Reserves	P 2	92 134 837,14	92 134 837,14
- Terrains	A 2	78 943 100,00	0,00	78 943 100,00	78 943 100,00	- Ecart de réévaluation		0,00	0,00
- Batiments	A 3	685 319 708,86	51 133 902,72	634 185 806,14	647 883 198,60	- Ecart d'équivalence 1		0,00	0,00
- Autres immobilisations corporelles	A 4	431 195 051,63	214 872 611,15	216 322 440,48	226 742 639,01	- Résultat net (Résultat net part du	P 3	367 325 800,82	232 934 936,67
- Immobilisations en cours	A 5	104 025 826,52	0,00	104 025 826,52	69 557 942,25	- Autres capitaux propres -Report à	P 4	-96 464 212,99	-329 399 149,66
Immobilisations financières						Part de la société consolidante 1			
- Titres mis en équivalence					0,00	Part des minoritaires 1			
- Autres participations et créances	A 6	104 624 188,48		104 624 188,48	52 941 788,48	TOTAL I			
- Autres titres immobilisés	A 7	1 248 000 000,00		1 248 000 000,00	1 053 000 000,00	2 568 710 604,97 2 201 384 804,15			
- Prets et autres actifs financiers non	A 8	11 588 658,55		11 588 658,55	11 598 604,71	PASSIF NON COURANT			
- Impôts différés actif	A 9	0,00		0,00	0,00	- Emprunts et dettes financières	P 5	58 239 270,03	86 656 355,79
- Autres charges et produits différés	A 10	33 813 357,31	0,00	33 813 357,31	67 626 714,64	- Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
- Fonds ou valeur déposés chez les		0,00	0,00	0,00	0,00	- Autres dettes non courants		0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 741 017 829,17	292 638 743,93	2 448 379 085,24	2 229 388 751,91	- Provisions réglementées	P 6	194 726 029,49	185 255 601,43
ACTIF COURANT						- Provisions et produits comptabilisés	P 7	0,00	2 042 612,00
Provisions techniques d'assurances						- Fonds ou valeurs recus des	P 8	475 892 942,21	564 892 876,40
- Part de la coassurance cédée		0,00	0,00	0,00		TOTAL II PASSIF COURANT			
- Part de la réassurance cédée	A 11	529 934 468,35	0,00	529 934 468,35	464 926 388,82	728 858 241,73 838 847 445,62			
Créances et emploi assimilés				0,00		PASSIF COURANT			
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	50 678 010,49	0,00	50 678 010,49	21 884 910,85	Provisions techniques d'assurances			
- Assurés, intermédiaires d'assurance rattachés	A 13	2 586 167 900,98	442 817 099,08	2 143 350 801,90	1 947 541 273,67	- Opérations directes	P 9	2 497 019 768,55	2 532 719 976,66
- Autres débiteurs	A 14	219 856 250,22	0,00	219 856 250,22	210 192 483,72	- Acceptations		0,00	0,00
- Impôts et assimilés	A 15	69 824 217,42	0,00	69 824 217,42	24 875 282,91	Dettes et ressources rattachées			
- Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00		- Cessionnaires, cédants et comptes	P 10	115 687 251,89	113 158 136,47
Disponibilités et assimilés						- Assurés et intermédiaires	P 11	374 512 264,59	203 964 322,23
- Placements et autres actifs	A 16	1 279 092 237,28		1 279 092 237,28	1 373 972 237,64	Impôts	P 12	611 941 030,24	430 375 485,04
- Trésorerie	A 17	366 129 309,91		366 129 309,91	281 926 571,31	Autres dettes	P 13	227 548 550,67	243 920 269,40
						Trésorerie passif		-17 033 331,84	-9 662 738,73
TOTAL ACTIF COURANT		5 101 682 394,65	442 817 099,08	4 658 865 295,57	4 325 319 148,91	TOTAL III PASSIF COURANT			
TOTAL GENERAL ACTIF		7 842 700 223,82	735 455 843,01	7 107 244 380,81	6 554 707 900,82	3 809 675 534,10 3 514 475 451,06			
						TOTAL GENERAL PASSIF			
						7 107 244 380,81 6 554 707 700,82			

ETAT - I.R.I.S -	7 842 700 223,82	735 455 843,01	7 107 244 380,81	6 554 707 900,82
------------------	------------------	----------------	------------------	------------------

7 107 244 380,81	6 554 707 700,82
------------------	------------------

COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2013

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-		TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)	
Primes émises sur opérations directes	T 1	0,00	4 149 957 579,43	0,00	3 714 980 127,16
Primes émises reportées	T 2	128 387 172,59	0,00	271 821 073,33	
Prestations sur opérations directes	T 3	1 938 794 637,83		1 303 569 119,05	
Total		2 067 181 810,42	4 149 957 579,43	1 575 390 192,38	3 714 980 127,16
I - Marge sur opérations directes			2 082 775 769,01		2 139 589 934,78
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00	0,00	0,00
Total		0,00	0,00	0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes			0,00		0,00
Primes cédées	T 8	595 601 989,67		536 591 041,41	
Primes cédées reportées	T 9		68 936 164,70	74 598 055,48	0,00
Prestations sur cessions	T 10	0,00	248 597 387,32	0,00	214 455 552,47
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	159 058 634,71	0,00	138 983 272,03
Total		595 601 989,67	476 592 186,73	611 189 096,89	353 438 824,50
III - Marge sur cessions		119 009 802,94		257 750 272,39	
Primes récédées	T 12	0,00	0,00	0,00	0,00
Primes récédées reportées	T 13	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00	0,00	0,00
Total		0,00	0,00	0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions			0,00		0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00		0,00	
V - Marge d'assurance nette			1 963 765 966,07		1 881 839 662,39
Services extérieurs & autres consommations	T 17	728 385 185,73		765 861 062,24	
Charges de personnel	T 18	571 747 502,80		558 286 087,64	
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	87 987 081,45		79 978 742,69	
Production immobilisée	T 20	0,00		0,00	
Autres produits opérationnels	T 21		12 613 403,34	0,00	207 597,88
Autres charges opérationnelles	T 22	169 594 081,30		25 917 834,61	
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23		591 357 923,36	0,00	513 376 548,75
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	551 112 776,78		560 995 781,10	
Total		2 108 826 628,06	603 971 326,70	1 991 039 508,28	513 584 146,63
VI - Resultat technique opérationnel			458 910 664,71	1 477 455 361,65	
Produits financiers	T 25		55 982 345,78		50 185 815,49
Charges financières	T 26	14 378 382,76		18 407 709,13	
VII - Resultat financier			41 603 963,02		31 778 106,36
VIII - Resultat ordinaire avant impôts (VI + VII)			500 514 627,73	1 445 677 255,29	0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	133 374 814,00	0,00	34 750 727,00	0,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28		0,00	137 586 901,72	0,00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			5 286 503 438,64		4 632 188 913,78
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 919 363 624,90	68 936 164,70	4 230 777 233,68	0,00
VIII - Resultat net des activités ordinaires			367 139 813,74		232 874 570,50
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0,00	231 284,40	0,00	237 078,64
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	45 297,32	0,00	176 712,47	0,00
X - Resultat extraordinaire			185 987,08		60 366,17
XI - Resultat net de l'exercice			367 325 800,82		232 934 936,67
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)					
- Dont part des minoritaires (1)					
- Part du groupe (1)					

BILAN AU 31 DECEMBRE 2014

ACTIF					PASSIF				
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						CAPITAUX PROPRES			
Écart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00		- Capital émis	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
- Immobilisations incorporelles	A 1	168 952 725,01	34 123 082,46	134 829 642,55	16 875 707,76	- Capital non appelé		0,00	0,00
Immobilisations corporelles						- Primes et réserves (Reserves consolidées 1)	P 2	105 677 916,53	92 134 837,14
- Terrains	A 2	78 943 100,00		78 943 100,00	78 943 100,00	- Ecart de réévaluation		0,00	0,00
- Bâtimens	A 3	685 319 708,86	64 840 296,89	620 479 411,97	634 185 806,14	- Ecart d'équivalence 1		0,00	0,00
- Autres immobilisations corporelles	A 4	492 294 125,43		492 294 125,43	216 322 440,48	- Liaison		0,00	0,00
- Immobilisations en cours	A 5	5 100 416,13		5 100 416,13	104 025 826,52	- Résultat net (Résultat net part du groupe 1)	P 3	355 369 919,28	367 325 800,82
Immobilisations financières						- Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 4	70 317 253,02	-96 464 212,99
- Titres mis en équivalence					0,00	Part de la société consolidante 1			
- Autres participations et créances rattachées	A 6	106 074 488,48		106 074 488,48	104 624 188,48	Part des minoritaires 1			
- Autres titres immobilisés	A 7	1 577 000 000,00		1 577 000 000,00	1 248 000 000,00	PASSIF NON COURANT			
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	11 021 981,42		11 021 981,42	11 588 658,55	TOTAL I		2 737 079 268,83	2 568 710 604,97
- Impôts différés actif	A 9	0,00		0,00	0,00	- Emprunts et dettes financières	P 5	29 822 184,27	58 239 270,03
- Autres charges et produits différés	A 10	0,00		0,00	33 813 357,31	- Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
- Fonds ou valeurs déposés chez les cédants						- Autres dettes non courants	P 6	214 616 226,84	194 726 029,49
						- Provisions réglementées	P 7	422 106 103,99	0,00
						- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 8		475 892 942,21
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 124 706 545,33	369 046 986,82	2 755 659 558,51	2 448 379 085,24	TOTAL II PASSIF COURANT		666 544 515,10	728 858 241,73
ACTIF COURANT						PASSIF COURANT			
Provisions techniques d'assurances						Provisions techniques d'assurances			
- Part de la coassurance cédée		0,00	0,00	0,00	529 934 468,35	- Opérations directes	P 9	2 559 879 047,78	2 497 019 768,55
- Part de la réassurance cédée	A 11	488 088 117,51		488 088 117,51	50 678 010,49	- Acceptations		0,00	0,00
Créances et emplois assimilés						Dettes et ressources rattachées			
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	39 490 870,84		39 490 870,84	219 856 250,22	- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P 10	226 437 934,29	115 687 251,89
- Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 250 392 474,70	148 351 785,17	2 102 040 689,53	2 143 350 801,89	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	258 887 753,88	374 512 264,59
- Autres débiteurs	A 14	212 690 532,75		212 690 532,75	69 824 217,42	Impôts	P 12	633 834 928,15	611 941 030,24
- Impôts et assimilés	A 15	180 321 131,79	0,00	180 321 131,79	0,00	Autres dettes	P 13	275 875 955,48	227 548 550,67
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	1 279 092 237,28	Trésorerie passif	P 14	0,00	-17 033 331,84
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	1 024 000 000,00		1 024 000 000,00	366 129 309,91				
- Trésorerie	A 17	556 248 502,58		556 248 502,58					
TOTAL ACTIF COURANT		4 751 231 630,18	148 351 785,17	4 602 879 845,01	4 658 865 295,56	TOTAL III PASSIF COURANT		3 954 915 619,59	3 809 675 534,10
TOTAL GENERAL ACTIF		7 875 938 175,52	517 398 771,99	7 358 539 403,52	7 107 244 380,80	TOTAL GENERAL PASSIF		7 358 539 403,52	7 107 244 380,80
ETAT - I.R.I.S -		7 875 938 175,52	517 398 771,99	7 358 539 403,52	7 107 244 380,80			7 358 539 403,52	7 107 244 380,80
DIFFERENCE		0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0,00

COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2014

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N-	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	4 427 170 545,21	4 149 957 579,43
Primes émises reportées	T 2	48 412 437,31	128 387 172,59
Prestations sur opérations directes	T 3	2 127 265 835,82	1 938 794 637,83
Total		2 175 678 273,13	2 067 181 810,42
I - Marge sur opérations directes		2 251 492 272,08	2 082 775 769,01
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	582 485 895,46	595 601 989,67
Primes cédées reportées	T 9	11 361 505,24	68 936 164,70
Prestations sur cessions	T 10	47 348 633,46	248 597 387,32
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	159 058 634,71
Total		593 847 400,70	595 601 989,67
III - Marge sur cessions		391 229 834,74	119 009 802,94
Primes récédées	T 12	0,00	0,00
Primes récédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur récessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur récessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur récessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		1 860 262 437,34	1 963 765 966,07
Services extérieurs & autres consommations	T 17	852 001 372,12	728 385 185,73
Charges de personnel	T 18	652 243 530,49	571 747 502,79
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	96 186 516,66	87 987 081,45
Production immobilisée	T 20		
Autres produits opérationnels	T 21	15 807 364,09	
Autres charges opérationnelles	T 22	17 175 357,67	169 594 081,30
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23		485 413 082,50
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	363 312 869,90	551 112 776,78

	Total		1 980 919 646,84	501 220 446,59	2 108 826 628,06	603 971 326,70
VI - Resultat technique operationnel				380 563 237,09		458 910 664,71
Produits financiers	T 25			65 720 646,45		55 982 345,78
Charges financières	T 26	14 225 138,15			14 378 382,76	
VII - Resultat financier				51 495 508,30		41 603 963,02
VIII - Resultat ordinaire avant impots (VI + VII)				432 058 745,39	-41 603 963,02	0,00
Impots exigibles sur résultats ordinaires	T 27		77 247 859,00		133 374 814,00	
Impots différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28					
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				5 196 729 204,22		5 286 503 438,64
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES			4 716 258 021,52	0,00	4 919 363 624,91	367 139 813,74
VIII - Resultat net des activités ordinaires				354 810 886,39		231 284,40
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29			718 450,73		
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	159 417,84			45 297,32	
X - Resultat extraordinaire				559 032,89	-185 987,08	
XI - Resultat net de l'exercice				355 369 919,28		367 325 800,82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)						
XII - Resultat net de l'ensemble consolidé (1)						
- Dont part des minoritaires (1)						
- Part du groupe (1)						