

## دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات

*The role of the Board of Directors in improving financial performance in the  
proper application of the principles of corporate governance Case study of  
Alliance Insurance Company*

أ.د. مقدم عبيرات

أستاذ محاضر صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

mokaburt@yahoo.fr

أ. سميرة طعابة<sup>1</sup>

أستاذ مساعد صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

taaba.s567@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/03/06

تاريخ القبول: 2018/12/14

### ملخص:

يسعى المستثمرون للبحث عن الشركات التي بها هياكل سليمة لممارسة حوكمة الشركات التي تتوقف بدرجة كبيرة على فعالية مجلس الإدارة، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ومدى مساهمته في تحسين الأداء المالي بالتركيز على شركة أليانس للتأمينات. تم الاعتماد في تقييم فعالية مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات على القواعد الإرشادية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والعديد من لوائح حوكمة الشركات المتعلقة بمجلس الإدارة، وتم الحكم على الأداء المالي للشركة بالاعتماد على حساب وتحليل مؤشرات الأداء التالية: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الملكية، ربحية السهم وذلك منذ انضمام الشركة للبورصة سنة 2011. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات تتوفر فيه الكثير من متطلبات فعالية مجلس الإدارة سواء من حيث الاستقلالية أو كفاءة أعضائه ووجود ثلاث لجان تابعة للمجلس لدعمه في أداء وظائفه، هذا بالإضافة إلى دور ومهارة رئيس مجلس إدارتها وهو ما انعكس إيجاباً على أدائها المالي، كما أوصت بضرورة إصدار قواعد إرشادية لعمل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه وإلزام الشركات بالإفصاح عن مدى تطبيقها لهذه القواعد ونشرها في التقارير السنوية وتوفير وسائل لتمكين أصحاب المصالح من الاطلاع عليها.

**كلمات مفتاحية:** مجلس الإدارة؛ حوكمة الشركات؛ تحسين الأداء المالي؛ معدل العائد على الأصول؛ معدل العائد على حق الملكية؛ ربحية السهم

تصنيف JEL: G30, L25

<sup>1</sup> المرسل: سميرة طعابة، البريد الإلكتروني: taaba.s567@gmail.com

## Abstract:

The investors have always searched for companies with a sound structure in order to perform the corporate governance which strongly concentrated on the effectiveness of the administration board. This study aims to show the administration board's role in the proper application to the corporate governance principles. As well as, the extent of its contribution in the realm of the financial improvement which mainly focused on Alliance company for insurance. It has been relying to evaluate the effectiveness of the administration board concerning the Alliance Company for insurance on the guidelines that have been issued by the Organization for Economic Cooperation and Development and a Charter of the good governance of the institution in Algeria, beside of the different lists of corporate governance that is related to administration board. Moreover, it has been judged concerning the financial performance of the company on the calculation and analysis of the following performance indicators; the Return on Asset, Return on Equity, Earnings par share from 2011 when the companies joined the bourse. This study resulted up several findings; one of the most important is that the administration board of Alliance insurance company contains a lot of the administration board efficiency requirements either on the independency level or the competence of its members, in addition to three subjuries under the board to support it in its different functions. Also, the role and the management of the Chairman which reflected a good picture on the financial performance. It also recommended on the necessity of creating a heuristic rule for the function of the administration board and its juries along with the companies necessity to declare how far these rules are applied and deployed in the annual reports, as well as providing means to empowerment people concerned to check it.

**Keywords:** Board of Directors; Corporate Governance; Improving Financial Performance; Return on Asset; Return on Equity; Earnings par share  
**JEL CODES:** G30, L25

## تمهيد:

أصبحت حوكمة الشركات من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية في بيئة استثمارية تتسم بالديناميكية، وساد الاعتقاد بتأثيرها على أداء الشركات وحمايتها لمصالح المساهمين ويعتبر بناء مجلس إدارة فعال نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات والذي من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء المالي، وفي هذا السياق نقوم بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هو دور مجلس الإدارة في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ومدى مساهمته في تحسين الأداء المالي لشركة أليانس للتأمينات؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية الى مجموعة من الإشكاليات الفرعية:

- ماهي متطلبات مجلس الإدارة الفعال؟
- كيف يمكن أن يساهم مجلس الإدارة الفعال في تحسين الأداء المالي؟
- هل تتوفر مقومات الفعالية في مجلس إدارة شركة أليانس للتأمينات؟ وهل ساهم ذلك في تحسين الأداء المالي للشركة؟

ومن أجل توضيح هذا نقوم بتقسيم المقال الى المحاور التالية:

المحور الأول: مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

المحور الثاني: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

المحور الثالث: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات

### المحور الأول: مجلس الإدارة في ظل مفهوم حوكمة الشركات

لقد أدى اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية مما أدى إلى الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من خلال وضع قواعد ومبادئ لإدارة الشركات ومن أهمها تلك المتعلقة بمجلس الإدارة.

أولاً: حوكمة الشركات والمفاهيم المرتبطة بها

#### 1. نشأة وتطور حوكمة الشركات:

ترجع نشأة حوكمة الشركات إلى فكرة مشكلة الوكالة (Agency Problème) التي يعود أساسها النظري إلى كل من (Berle & Means 1932) الذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث أشاروا إلى أن سلوك الإدارة في الشركات قد يتسم بالأنانية وذلك بسبب محاولة الإدارة تحقيق مصالحها على حساب مصالح المساهمين وهو ما يضر بثرواتهم.<sup>1</sup>

وهذا هو المفهوم الذي بنى على أساسه (Jensen & Meckling 1976)، الإطار العام لنظرية الوكالة والتي تشرح كيفية تنظيم العلاقات بين الموكل أو الأصيل (Principal) والذي يجب أن يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل أو الإدارة (Agent)، وقد اقترح آليات عدة للتوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح الملاك وذلك لجعل الإدارة تعمل بأفضل ما يمكن لصالح مالكي الشركة.

ويعتبر الظهور الأبرز على المستوى النظري لقواعد الحوكمة سنة 1987، حينما أصدرت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية التابعة لمفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية بإصدارها للتقرير المسمى (Treadway)، والذي تضمن أيضاً مفهوم حوكمة الشركات وتوصيات لتطبيق قواعدها لمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية وتنشيط مجلس إدارة الشركة.<sup>2</sup>

ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات مع إصدار لجنة كادبوري

(Cadbury Commette) تقريرها بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات" والذي طالبت فيه الشركات باتباع معايير ومبادئ حوكمة الشركات، من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه الشركات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للشركات المدرجة في بورصة لندن.<sup>3</sup> وزاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بعد الفضائح المالية التي مست كبريات الشركات في الدول المتقدمة والتي كانت تعد مرجعاً في الرشاد والتسيير الناجح.<sup>4</sup>

ولعل من أبرزها أزمة شركتي انرون وورلدكوم في الولايات المتحدة عام 2001 نتيجة للفساد المالي والإداري من قبل القائمين على إدارتها بالإضافة إلى تواطؤ مدققي الحسابات في بعض الحالات.

حيث تم إصدار قانون (SarbanesOxcley) عام 2002 والذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.<sup>5</sup>

وكانت النتيجة المنطقية لحدوث حالات الانهيارات المالية والاختراقات التي حدثت أن سارعت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية والمنظمات المهنية في العديد من الدول بوضع مجموعة من القوانين والضوابط والأعراف والأنظمة والمبادئ الأخلاقية للرقابة المالية وغير المالية على إدارة الشركة، وذلك لحماية المستثمرين والأطراف ذات العلاقة من التلاعب المالي والفساد الإداري وقد سميت مجموعة الضوابط والمبادئ بحوكمة الشركات.<sup>6</sup>

ويعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعنوان "مبادئ حوكمة الشركات" أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم، وقد أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة لحوكمة الشركات ومنها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن، وعملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في دول العالم، ويتضح أن السبب الرئيسي لظهور هذا المنهج المعاصر ألا وهو حوكمة الشركات هو ظاهرة سلوك الفساد في الشركات بقمة الهرم في الإدارة العليا وفي بعض الأحيان تزيط وتمائل أعضاء مجلس الإدارة مع المدير العام وجهاز الإدارة العليا في تنازلهم عن كثير من القيم والأخلاقيات، مما يدل على سوء استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافعهم الخاصة فنتيجة لذلك فرض مصطلح حوكمة الشركات نفسه بسرعة حتى أصبح مثار اهتمام الأجهزة الرقابية في العالم.

## 2. تعريف حوكمة الشركات:

يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة مختصرة لمصطلح "Gouvernance" والذي تم اعتماده من قبل مجمع اللغة العربية عام 2003 حيث أكد في بيان له "في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها".<sup>7</sup>

أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة سلطات لإدارة الرشيدة<sup>8</sup> وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف لمفهوم حوكمة الشركات، وسندرج بعضا منها فيما يلي:

- وقد عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات بأنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير اشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها.<sup>9</sup>
- كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "النظام التي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".<sup>10</sup>
- ويعرفها طارق عبد العال "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولين والنزاهة والشفافية"<sup>11</sup>؛
- تعرف كذلك "بأنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات الرقابة عليها فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها ان يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم أي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم الربحية وقيمتها على المدى البعيد لصاح المساهمين فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات العمال الدائنين الموردين المستهلكين) من ناحية أخرى".<sup>12</sup>
- ويعرفها Gérard CHARREAU، مجموعة الأليات التي تؤثر على سلوك وقرارات المديرين وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم.<sup>13</sup>
- أما الخطيب (2008) فقد قام باستخلاص بعض السمات والمظاهر التي يمكن أن تميز بين حوكمة الشركات الجيدة والسيئة، وذلك بعد تحليل مقاصد المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويبين الجدول التالي هذه السمات والمظاهر:

#### جدول رقم (01): سمات ومظاهر حوكمة الشركات

مظاهر الحوكمة السيئة	مظاهر الحوكمة الجيدة
التفرد في القرارات الهامة	المشاركة في اتخاذ القرارات
غياب المساءلة ومبدأ الثواب والعقاب	مساءلة فاعلة
غياب الاتصال الفعال داخل الشركة ومع محيطها الخارجي	اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية
علاقة متوترة بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى	ارتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في الاستثمار أو التعامل مع الشركة
تقارير إعلامية متواترة أو مداوات غير رسمية متنوعة تشير إلى فوضى إدارية وجودة منخفضة	يظهر أداء الشركة سلامة وتجاوب سريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط الشركة
تشير نتائج تحليل تقاريرها المالية على إنتاجية منخفضة أو خسائر أو عائد غير مجزي، وعدم أمانة إدارة الشركة وشفافية وافصاحات غير كافية	تظهر التقارير المالية استمرار نمو الشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى وشفافية وافصاحات كافية
عدم استقرار العاملين وموظفي الشركة	استقرار ملموس لدى عاملي وموظفي الشركة

المصدر: وائل محمد جبريل، وائل محمد جبريل، الالتزام التنظيمي وعلاقته بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية للبنية، دور الحوكمة في مكافحة الفساد، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي المحكم الثالث الحاكمة والفساد الإداري والمالي، ص 430

ويتضح مما سبق أن حوكمة الشركات هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الارشادات والمقترحات والتنظيمي لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس ادارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها، حيث تسهل عملية الرقابة الفعالة على الشركة.

### 3. مبادئ حوكمة الشركات:

بمراجعة أدبيات الدراسة تبين أن عدد هذه المبادئ مختلف من مكان لآخر ومن دولة لأخرى، حيث كل دولة قامت بتطوير مبادئ الحوكمة بما يتناسب مع بيئة العمل الخاصة بها، وتعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OCDE) المصدر الرئيس لهذه المبادئ والتي أصبحت منذ صدورها سنة 2004 مرجعا دوليا لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات وغيرها من أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم وتشمل هذه المبادئ ستة مجالات ويمكن تلخيص مبادئ الحوكمة وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية فيما يلي:<sup>14</sup>

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والافصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين،

ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الاشراف على الإدارة التنفيذية.

واستجابة للتغيرات الكبيرة خاصة الأزمة العالمية 2008 فقد أصدرت OECD مبادئ الحوكمة الجديدة 2015 وتحتوي هذه النسخة على نتائج الاستعراض الثاني للمبادئ الذي أجري 2014/2015 حيث تم إقرارها باسم مبادئ مجموعة العشرين / منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات (G20 / OECD)، وتشمل هذه المبادئ ستة مجالات حيث تم دمج المبدأ الثاني والثالث من المبادئ السابقة لـ 2004 في مبدأ واحد باسم أو تحت عنوان الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية وإضافة مبدأ جديد باسم أو تحت عنوان المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء.

#### ثانيا: دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

مجلس الإدارة هو عبارة عن هيكل من الاشخاص يقومون بتوجيه ادارة الشركة والاشراف عليها، وينتخب اعضاءه من خلال المساهمين عن طريق عدد اصوات المجموعة والمتناسبة عادة مع الاسهم المحمولة.<sup>15</sup>

فهو الجهاز الاداري الاعلى المسؤول امام الجمعية العامة للمساهمين وذلك وفقا للنظام الاساسي للشركة والقوانين والانظمة ذات العلاقة، ويمارس مجلس الادارة صلاحيات نيابة عن المالكين فهو بمثابة السلطة التي تعمل على التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الادارة فعلى حملة الاسهم (المالكين) اختيار الوجهة وعلى مجلس الادارة تحديد المسار، وعلى المديرين التنفيذيين قيادة المسار.<sup>16</sup>

يلعب مجلس ادارة الشركة دورا مهما وحاسما في وضع الاهداف الاستراتيجية وله واسع الصلاحيات والسلطات في عمليات التسيير واتخاذ القرارات في جميع المجالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين مهما كانت نسبة مشاركتهم وقد ركزت قواعد حوكمة الشركات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية حكمه للشركة، وحفاظه على أصولها وتعظيمه لثروة المساهمين. تتوقف قدرة مجلس الادارة على القيام بمسؤولياته وواجباته بنجاح وممارسة دوره الاشرافي والرقابي بفاعلية على مجموعة من الخصائص والمحددات يجب أن تتوفر فيه أهمها:

## 1. استقلالية مجلس الإدارة:

إن درجة استقلالية المجلس تتوقف على المدى الذي يكون فيه هذا المجلس مكون من أعضاء مستقلين، فوجودهم يساعد على احداث نوع من التوازن داخل المجلس بالإضافة الى انهم يمدون الشركة بحلقات اتصال مع البيئة الخارجية بحكم خبرتهم واتصالاتهم ومكانتهم المميزة.<sup>17</sup>

ولهذا صدرت مجموعة من التقارير العلمية منها على سبيل المثال في إنجلترا،

1992 (Cadbury Report) و 1998 (Hampel Report) و 2003 (Higgs Report)

وفي الولايات المتحدة 1999 (Blue Ribbon comité) و 2002 (SarbanesOxcley)، ومن الملاحظ أن جميع هذه التقارير أكدت على ضرورة ان يكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين كشرط أساسي لتكوين مجلس إدارة فعال وحددت مسؤولياتهم وسلطاتهم في الرقابة على أداء الأعضاء التنفيذيين.<sup>18</sup>

والعضو المستقل هو الذي لا تربطه أي علاقة من أي نوع مع الشركة او فروعها او ادارتها او مديرها والتي يمكن ان تهدد او تحد من حكمه وهناك مجموعة من المواصفات والارشادات التي يمكن الاعتماد عليها في توصيف العضو المستقل وهي:<sup>19</sup>

- ان لا يكون موظفا في الشركة الام او بأي شركة من مجموعتها خلال خمس سنوات الماضية؛
- ان لا يكون من العملاء او الموردين او الممولين "المصرفين المهمين" للمؤسسة او مرتبط بهم؛
- ان لا تكون له صلة قرابة عائلية مع أي من أعضاء مجلس الإدارة او مع أي من كبار التنفيذيين في الشركة او في أي شركة من مجموعتها؛
- ان لا يكون مراجع المؤسسة لخمس سنوات الماضية او موظف لدى المراجعين الحاليين او السابقين؛
- لا تربطه أي علاقة مع المساهمين او المسيرين ولا توجد له أي مصلحة مشتركة معهم؛
- لا توجد أي علاقة استثمارية خلال سنتين السنتين السابقتين؛
- ان لا يكون مسير للمؤسسة خلال 12 سنة الماضية؛
- ان تكون لديه حرية التعبير؛
- لا تربطه مصالح مشتركة مع الشركة كتقديم خدمات استشارية او مالية؛
- ان لا تربطه بالمدير العام او بأفراد الإدارة العليا صداقة؛
- ان لا تكون لهم علاقات وثيقة مع المساهمين المسيطرين او ممثلين لهم.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في تكوين مجلس إدارة فعال، ذكرت مبادئ حوكمة الشركات ان لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن عضوين، او ثلث أعضاء المجلس.<sup>20</sup>



وهناك من اعتبر ان خاصية استقلالية مجلس الإدارة تتجسد كذلك في فصل الأدوار الرئيسية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، حيث ينظر المساهمين والمعنيون بالحوكمة الى هذا البعد على انه وسيلة فاعلة لخفض تكاليف الوكالة، وذلك لخضوع أداء المديرين لرقابة رئيس مجلس الإدارة واعضائه، وهوما يدفع المديرين الى تحسين أدائهم والارتقاء به الى اهداف المساهمين، وذلك لضمان بقائهم واستمرارهم في الوظيفة والحصول على المكافآت المتفق عليها.<sup>21</sup>

وقد وفرت مبادئ حوكمة الشركات مجموعة من القواعد والمحددات لضمان استقلالية مجلس الإدارة.<sup>22</sup>

- وجود عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛
- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام التنفيذي (العضو المنتدب) ويعود السبب في ذلك الى أنه عندما يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه العضو المنتدب، فإن ذلك سوف يؤدي الى تمركز السلطة واحتمالية تعارض المصالح، وهو ما يترتب عليه خفض مستوى الرقابة؛
- اجتماع رئيس مجلس الادارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين؛
- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد ولجان المجلس؛

قد نادى العديد من الهيئات العلمية والمنظمات المهنية والبورصات العالمية بضرورة ان يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل وذهبت الى ابعد من ذلك عندما نادى بأن تكون غالبية مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك حتى يتمكن المجلس من انشاء اللجان التابعة له، وهذا من شأنه ان يدعم استقلالية وموضوعية المجلس عند قيامه بواجباته الإشرافية والرقابية اتجاها إدارة المؤسسة.

## 2. انشاء لجان تابعة لمجلس الإدارة: Les Comites des Conseil

نظرا لكمية الأعمال التي يقوم المجلس بمناقشتها وتحليلها، تكون مجالس الإدارة مشغولة وتتعدد مهامها، ويترتب على ذلك قيام تلك المجالس بإنشاء العديد من اللجان، فعلى الشركة أن تنشئ على الأقل، اللجان التي تنص عليها متطلبات بورصة الأوراق المالية المقيدة بها أسهمها.

مع ضرورة التناسب بين حجم اللجان وكمية الاعمال الموكلة اليها. ويجب ان يكون لكل لجنة لوائح تحدد صلاحياتها وشروطها العملية، كما يمكن لهذه اللجان الاستعانة بخدمات مستشارين خارجيين حول موضوعات معينة على حساب الشركة، وأكثر اللجان انتشارا او شيوعا في إنكلترا والولايات المتحدة الامريكية، هي لجنة المراجعة ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة الامريكية) او لجنة المكافآت (في إنجلترا)، حيث يؤديان نفس الوظيفة ولجنة التعيينات او الترشيحات.

## لجنة المراجعة: La Comité D'audit

بدأ مصطلح لجان المراجعة في الظهور في أواخر الثلاثينات (1930)، عندما قامت كل من بورصة نيويورك (NYSE)، ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC)، بالتوصية بضرورة انشاء لجنة تتكون من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة، وجاء ذلك إثر الازمات المالية التي تعرضت لها الشركات الامريكية في تلك الفترة والتي نتجت عن تلاعب الشركات في تقاريرها المالية.<sup>23</sup>

في الواقع العملي هناك شبه اتفاق على ضرورة أن تقتصر لجان المراجعة على الأعضاء غير التنفيذيين وذلك لما لهم من استقلالية على إدارة الشركة تمكنهم من التقييم بموضوعية لكل من جودة الإفصاح في القوائم المالية ومدى مناسبة وملائمة نظام الرقابة الداخلية في الشركات.

كما يشترط كذلك في عضو اللجنة الخبرة الكافية في مجال المحاسبة والمراجعة وذلك نظرا لطبيعة عمل اللجنة من الاشراف على عملية إعداد القوائم المالية والاختيار المناسب للقواعد المحاسبية المطبقة والتي تتطلب توافر مستوى معين من الخبرة.

وفي هذا المجال قام 2002 (SarbanesOxcley) في الولايات المتحدة بوضع مجموعة من متطلبات الواجب توافرها في عضو لجنة المراجعة منها على سبيل المثال:<sup>24</sup>

- أن يكون مراجع خارجي أو محاسب سابق او حاصل على شهادة علمية في مجال المحاسبة والمراجعة؛
- لديه دراية كاملة بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها وبكيفية إعداد القوائم المالية؛
- لديه خبرة في إجراءات عملية المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي؛
- لديه دراية بطبيعة المسؤوليات التي يجب على لجنة المراجعة القيام بها.

## لجنة الترشيحات والتعيينات: La Comite des Nomination

يتم تعيينها من طرف مجلس الإدارة ولا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين المستقلين وتشتترط مبادئ حوكمة الشركات ان يكون هؤلاء الأعضاء غير تنفيذيين ومستقلين وقد تضم الرئيس.<sup>25</sup>

وتقوم هذه اللجنة بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب، ولها في ذلك ان تستعين بخدمات احدى المؤسسات المتخصصة لمساعدتها في اختيار المرشحين، بالإضافة الى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الارشادات المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وامداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الارشادات، وتقييم ذاتي وسنوي لتحديد ما إذا كانت تقوم بمسؤولياتها بفعالية ام لا.<sup>26</sup>

### لجنة المكافآت: La Comité des Rémunérations

وكباقي اللجان فمبادئ حوكمة الشركات توصي بأن تكون أعضائها مستقلين وان لا تضم أعضاء تنفيذيين، تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة.<sup>27</sup>

ويجب ان يتم نشر كل المعلومات عنها، ويجب ان تكون هذه اللجنة قد فوضت المسؤولية بالنسبة لوضع المكافآت لكل المديرين التنفيذيين والرئيس، وعليها كذلك ان تضع مستوى وهيكل المكافآت للتنفيذيين والرئيس، وعليها كذلك ان تضع مستوى وهيكل المكافآت للتنفيذيين والمديرين وهي مسؤولة أيضا عن تعيين مستشاري المكافآت.<sup>28</sup>

وفي المبادئ الصادرة عن (OCDE)، توصي بأن يكون اغلب او جميع أعضائها من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين على ان لا تضم هذه اللجنة المسؤولين التنفيذيين الذين يعملون كل في لجان مكافآت بعضهم البعض، ونشير في الأخير انه يمكن للمجلس تكوين لجان أخرى، مثل لجنة المخاطر ولجنة الاستثمار، ولابد ان يتضمن تشكيل كل لجنة عضو مستقلا واحد على الأقل، وفي دول أخرى تدرج لجنة المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة مثل مصر والأردن. ونشير أيضا انه لا ينبغي ان يكون شخص واحد عضو في اللجان الثلاثة، إن تكوين المجلس لجان متخصصة وبالشروط الواردة أعلاه سيساهم في دعم المجلس بأكمله في أداء وظائفه وتمكنه من الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة.

### 3. المهارات والخبرات اللازمة في عضو مجلس الإدارة

إن توافر المهارات والمؤهلات المناسبة في مجلس الإدارة يعتبر من أهم الموضوعات التي يجب اخذها في الحسبان عند تكوين مجلس الإدارة لضمان فعالية المجلس في أداء وظائفه فقد أصدرت العديد من الهيئات العلمية ومن امثلتها مؤسسة التمويل الدولية

(International Finance Corporation IFC)

مجموعة من الارشادات المتعلقة بالمهارات والخبرات التي يجب ان تتوفر في عضو مجلس الإدارة وهي كالتالي:<sup>29</sup>

- **الخصائص الشخصية:** القيادة، الأمانة والاستقامة، المسؤولية، الرشد والإدراك، السلوك الأخلاقي.
- **المهارات والخبرات:** خبرة في مجال عمل أو صناعة الشركة، لديه حساسية بيئية الأعمال لديه خبرات خاصة، ومن امثلتها: المحاسبة والتمويل، إدارة المخاطر والرقابة المالية، الإدارة الإستراتيجية.

ونشير كذلك أنه يتم النظر في تحديد السن بجدية الأدنى والأعلى حسب متطلبات الأنظمة وظروف الشركة وبيئتها على ان لا يتجاوز عمر عضو مجلس الإدارة 70 عاما، ويجب على العضو عدم الجمع بين عضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة شركات ويجب على العضو قبل قبوله عضوية المجلس، أن يذكر لرئيس مجلس الإدارة أسماء الشركات التي يعمل بها كعضو مجلس إدارة.

#### 4. تقييم مجلس الإدارة لنفسه:

يجب على مجلس الإدارة القيام بشكل سنوي بإجراء تقييم ذاتي له ولكل عضو على حدة لتحديد درجة فاعلية المجلس في القيام بوظائفه ويجب عليه أيضا الأخذ في الاعتبار طبيعة المهارات والخبرات المتوافرة في أعضائه وذلك لتحديد ما إذا كان المجلس تتوافر به المهارات والخبرات التي تمكن المجلس من أداء مسؤولياته الاشرافية بفاعلية أو لا ويمكن لعملية التقييم الذاتي تسهيلها بشكل كبير عن طريق تصميم المجلس لمجموعة من المبادئ التي تعكس ماذا ينوي أعضاء مجلس الإدارة فعله فعندما يتم وضع هذه المبادئ سيتوفر لأعضاء مجلس الإدارة مرجع واضح يستطيعون من خلاله تقييم أدائهم، كما توفر لهم أيضا الفرصة لمناقشة التغيرات التي من شأنها تحسين وتطوير العملية الاشرافية التي يقومون بها، ويتم ذلك من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة يوجهها عضو المجلس لنفسه، وأيضا على اللجان التابعة للمجلس القيام بذلك التقييم الذاتي في ضوء النظام الأساسي لكل لجنة.<sup>30</sup>

مما سبق يتضح أن مجلس الإدارة الفعال يتوقف على توفر مجموعة من الخصائص أهمها:

- الاستقلالية وذلك من خلال احتواء تركيبته على عضوين مستقلين أو أكثر أو ثلث أعضاء المجلس كما تتجسد أيضا في فصل الأدوار الرئيسية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام؛
- امتلاك أعضاء مجلس الإدارة المهارات والكفاءات التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط ومن خلال قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة؛
- إنشاء لجان تابعة للمجلس على أن يكون أغلب أو جميع أعضائها من الأعضاء المستقلين أهمها لجنة المراجعة ولجنة المكافآت لجنة التعيينات.

#### المحور الثاني: دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي

يعد الخبراء في مجال الحوكمة مجلس الإدارة كأهم أداة لمراقبة سلوك وتصرفات إدارة الشركات فوجود مجلس إدارة فعال يضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وذلك بسبب الصلاحيات المتعددة التي تمنح لمجلس الإدارة للقيام بمهامه الرقابية والاشرفية.

#### أولا: مفهوم الأداء المالي ومبادئ تحسينه

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فمن خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة عن سير أنشطة المؤسسة وأعمالها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في

تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية، ويمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعرف الأداء المالي على أنه " تشخيص للوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على القوائم المالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة".<sup>31</sup>

أما تحسين الأداء في المؤسسة يتمثل في استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى وترتكز عملية تحسين الأداء في الشركة على مبادئ هي:<sup>32</sup>

- الوعي من أجل تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن سواء داخلية أو خارجية؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

#### ثانيا: دور مجلس الإدارة في التطبيق السليم لحوكمة الشركات وأثره على تحسين الأداء المالي

يلعب مجلس الإدارة دورا كبيرا في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وذلك من خلال قيامه بما يلي:<sup>33</sup>

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، وعمليات البيع؛
- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتحديد مكافآتهم ومرتبآتهم، والإشراف عليهم وإذا لزم الأمر استبدالهم مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب في معظم نظم مجلس الإدارة ذي الطبقتين ويكون المجلس الإشرافي مسؤولا أيضا عن تعيين المجلس الإداري الذي يضم عادة معظم المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في الشركة؛
- مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهمتها على المدى الطويل؛
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة؛
- رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال المعاملات بين الأطراف المرتبطة من المهم بالنسبة لمجلس الإدارة عند قيامه بمسؤوليته في الرقابة الإشرافية أن يشجع عمليات الإبلاغ عن

- السلوك غير الأخلاقي (غير القانوني) من دون الخوف من العقاب، ويتعين على لجنة المراجعة تحديد نقطة اتصال العاملين الذين يرغبون في الإبلاغ عن مخاوفهم بالنسبة لبعض التصرفات غير الأخلاقية أو غير القانونية التي قد تؤدي أيضا إلى المس بنزاهة التقارير المالية؛
  - ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة بما في ذلك المراجعة المستقلة ووجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة، ويتطلب ضمان نزاهة النظم الأساسية للإبلاغ والإشراف من مجلس الإدارة أن يضع وأن يعمل على تنفيذ خطوط واضحة للمسؤولية وللمساءلة في كافة أنحاء المؤسسة وضمن وجود إشراف مناسب وسليم من جانب الإدارة العليا. ويشمل ذلك عادة إنشاء نظام للمراجعة الداخلية يقدم تقاريره مباشرة إلى لجنة مراجعة مستقلة تابعة لمجلس الإدارة أو هيئة معادلة لها تكون أيضا مسؤولة عن إدارة العلاقة مع المراجع الخارجي لها؛
  - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين القادرين على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وتتضمن الأمثلة لتلك المسؤوليات الرئيسية ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية واستعراض المعاملات بين الأطراف المرتبطة وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة؛
  - ينبغي أن تنظر مجالس الإدارة في إنشاء لجان متخصصة لدعم المجلس بأكمله في أداء وظائفه وينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيلها وإجراءات عملها؛
  - ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة قادرين على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة؛
  - يتعين على مجالس الإدارة القيام بعمليات تقييم لتقدير أدائها وتقييم ما إذا كانت تملك المزيج الصحيح من الخلفية والكفاءات؛
  - حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من أن يقوموا بمسؤولياتهم ينبغي أن تتاح لها كافة المعلومات الصحيحة وذات الصلة وفي الوقت المناسب؛
  - عندما يكون تمثيل العاملين في مجلس الإدارة منصوص عليه، ينبغي وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين على المعلومات وتدريبهم بحيث يمارس هذا التمثيل على نحو فعال ويساهم بشكل أفضل في تعزيز مهارات مجلس الإدارة ومعلوماته واستقلاله.
- ان التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات من خلال إشراف و رقابة مجلس الإدارة تؤدي ببساطة إلى تحسين قدرة الشركة على انتاج الثروة، كما أن المعرفة المؤكدة بالخضوع للتدقيق والمراجعة تعمل على تحسين تحمل المسؤولية والأداء وعلى كافة المستويات في الشركة.

وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، وكانت النتيجة أن هناك علاقة كبيرة لها وزنها من الناحية الإحصائية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة والتي تم قياسها عن طريق وجود مجالس إدارة نشطة مستقلة والأداء الأفضل للشركات، فمجلس الإدارة المستقل يضمن التزام الشركة أكثر بحماية حقوق المساهمين، وبالتالي العمل على زيادة صافي الأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل بالإضافة الى تأكيد المجلس على المحاسبة والمساءلة بالموازاة مع وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة الشركة على تحسين الأداء وإنتاج الثروة وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة لأداء الشركة. أما فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة الجيدة بالأداء المالي للمؤسسات، فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تساهم في تطوير الأداء المالي، وتتمثل هذه القنوات في الآتي:<sup>34</sup>

زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي، زيادة قيمة المؤسسة، تخفيض مخاطر الازمات المالية، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، من ناحية أخرى فمجلس الإدارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بان الأصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة ووكلائهم لزيادة قيمة للشركة، ومن ثم تحقيق قيمة أفضل للمستثمرين، كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال بل أن رأسمالهم يستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة.

### المحور الثالث: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات

تعتبر شركة أليانس أول شركة تأمين خاصة تدرج في بورصة الجزائر واستطاعت منذ انضمامها تحقيق معدلات نمو إيجابية، وسيتم من خلال هذه الدراسة توضيح مدى مساهمة مجلس الإدارة في تحقيق هذا الاداء الجيد.

#### أولاً: تقديم الشركة محل الدراسة

تم انشاء مؤسسة أليانس للتأمينات في جويلية 2005 بدأت نشاطها سنة 2006 إثر الحصول على الاعتماد رقم 05/122 بتاريخ 30 جويلية 2005، قصد ممارسة عملية التأمين وإعادة التأمين، وتعتبر مؤسسة أليانس للتأمينات أول شركة تأمين خاصة تدخل بورصة الجزائر ولقد بلغت الأموال التي تم رفعها مقدار 1.4 مليار دينار،<sup>35</sup> ولقد كان رأسمال هذه الشركة يبلغ قبل رفعه 800 مليون دج. ويمكن توضيح أهم التطورات التي مرت بها شركة أليانس للتأمينات في الجدول التالي:

### جدول رقم (02): أهم التطورات التي مرت بها شركة أليانس

السنة	الحدث
2004	التأسيس الإداري لأليانس للتأمينات ش.ذ.أ برأسمال أولي قدره 500 مليون دينار جزائري.
2006	الانطلاق الفعلي للنشاط.
2007	انطلاق برنامج التنمية التجارية 2007-2010. مضاعفة رقم الاعمال بثلاث مرات مقارنة بسنة 2006. انطلاق "الجزائر توريغ للمساعدات" بالشراكة مع "توريغ كلوب الجبيري".
2008	أليانس للتأمينات تحتل المرتبة الثانية في القطاع الخاص. تحسين سياسة الاتصال.
2009	انطلاق فرع "أورافينا" المكرس لتنمية مؤسسة مستقبلية للجمهور والمخصص لتصبح SSII.
2010	انطلاق عملية الدعوى العلنية للدخار. نشر تخطيط موارد المؤسسات (IRIS) المطور من طرف "أورافينا". توسعة الشبكة التجارية بما يقارب 200 وكالة.
2011	أليانس للتأمينات تصبح الشركة الأولى الخاصة التي تسعر أسهمها في بورصة الجزائر. إمضاء عقد التصفية مع القرض الشعبي الجزائري. انطلاق المخطط الاستراتيجي "أليانس الجديدة 2015".
2012	وضع لجان الإدارة. تجسيد المخطط الاستراتيجي مع تجديد النمو.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي 2013 الصادر عن مؤسسة أليانس للتأمينات

وتجدر الإشارة أنه تم إعادة الهيكلة سنة 2015 وفتح فروع جديدة حيث أن لديها أكثر من 260 وكالة تأمين منتشرة في جميع أنحاء الوطن لتصل عدد مناصب العمل المباشرة 490 منصب و1200 منصب عمل غير مباشر، وفي سنة 2016 تم إطلاق خدمات جديدة مثل الخبرة عن بعد عبر الانترنت.

### ثانيا: مجلس الإدارة ومساهمته في تحسين الأداء المالي

#### 1. هيكل مجلس الإدارة:

تدار الشركة وفقا للقانون الأساسي لشركة أليانس للتأمينات من قبل مجلس إدارة مكون من ما لا يقل عن ثلاثة أشخاص و12 شخصا كحد أقصى، بينهم من 5 إلى 10 أشخاص يتم تعيينهم من طرف الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العادية لمدة أقصاها ست سنوات قابلة للتجديد، كما يجب على مجلس الإدارة تعيين رئيسا لمجلس الإدارة من بين أعضائه (شخص واحد) يعمل على تمثيل الشركة في علاقاتها مع الأطراف الأخرى، وهو مخول بالتعريف بالشركة نيابة عنها وممارسة سلطاتها ووظائفها المحددة بموجب القانون لاجتماعات المساهمين وهناك ثلاث لجان تابعة للمجلس تتمثل في:<sup>36</sup>



- **لجنة الأجور والمكافآت (comité rémunération):** وتتمثل مهمتها في تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة فيما يتعلق بسياسة أجور بعض الإداريين من الهيئة العليا وكبار العاملين في الإدارة بما في ذلك علاوات الأداء والمكافآت الأخرى، اتخاذ القرارات بشأن المناصب الرئيسية في الشركة.
- **لجنة الاستراتيجية (comité Stratégie):** وهي مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة على المدى المتوسط والطويل، تجتمع هذه اللجنة أربع مرات في السنة، ومن صلاحيات هذه اللجنة اعتماد التقارير المتعلقة بتسيير الشركة.
- **لجنة المراجعة (comité d'audit):** انطلاقا من حرص الشركة واهتمامها بالمراجعة وتعزيز دورها من جهة واحترام المبادئ المنصوص عليها في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من جهة أخرى، قامت الشركة في الربع الرابع من السنة المالية 2010 بالتشجيع على انشاء لجنة للمراجعة مؤلفة من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين يعينهم أعضاء مجلس الإدارة.

## 2. تقييم فعالية وكفاءة مجلس إدارة الشركة:

من أجل تقييم مدى فعالية مجلس الإدارة ودوره في تفعيل حوكمة الشركات تم القيام بإجراء مقابلة مع رئيسة فرع الشركة بولاية الأغواط وكذلك الاطلاع على تقارير التسيير الصادرة عن الشركة وتم اعداد الجدول التالي للحكم على فعالية المجلس وذلك بالاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات الدولية الصادرة عن OCDE لسنة 2004 ومبادئ (مجموعة العشرين / OCDE) لسنة 2015 وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والعديد من لوائح حوكمة الشركات.

### جدول رقم (03): تقييم مدى فعالية مجلس شركة أليانس للتأمينات

نوعا ما	غير موجودة	موجودة	البند
		✓	يشارك مجلس الإدارة بفاعلية في تشكيل الاستراتيجية والاهداف والسياسات العامة للشركة والتحقق من التزام الإدارة بتنفيذها
		✓	يضع مجلس الإدارة نظام داخلي يتم مراجعته بشكل سنوي تحدد بموجبه بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته
		✓	يبين النظام الأساسي للشركة كيفية انتهاء عضوية المجلس، وأنه يجوز للجمعية العامة في أي وقت عزل جميع أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم
		✓	عند انتهاء عضوية أحد أعضاء مجلس الإدارة بأي من طرق انتهاء العضوية تقوم الشركة بورصة الجزائر مباشرة مع بيان الأسباب التي دعت إلى ذلك
✓			لا يشغل عضو مجلس الإدارة عضوية أكثر من ثلاث شركات مساهمة في أن واحد
		✓	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقدر مناسب من المؤهلات والمهارات والمعرفة والخبرة.
✓			عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين يمثلون ثلث أعضاء المجلس
			يتم اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين
✓			تتكون لجان مجلس الإدارة من الأعضاء غير التنفيذيين فقط

		✓	يحدد المجلس بشكل جيد ويفصح عن صلاحيات اللجان وتشكيلها وإجراءات عملها
		✓	يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بدرجة عالية من الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.
		✓	يملك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين الحق والقدرة للحصول على معلومات بشكل متواصل
		✓	يقوم مجلس الإدارة بشكل دوري بتقييم ذاتي له ولكل عضو على حدى
		✓	يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم
		✓	يقوم مجلس الإدارة بمعاملة المساهمين بعدالة لكل فئة وحماية حقوق جميع المساهمين سواء كانوا من مساهمي الأغلبية أو الأقلية

يتضح من الجدول أعلاه أن مجلس الإدارة لشركة أليانس تتوفر فيه لحد كبير خصائص ومتطلبات مجلس الإدارة الفعال سواء من حيث مساهمته بفعالية في تشكيل الاستراتيجية أو من حيث قدرته على ممارسة الحكم الموضوعي والمستقل على شؤون الشركة والتي تتطلب استقلالية المجلس فأكثر من ثلث أعضائه غير تنفيذيين إلا أنه لم يتم التوصل إلى مدى تمتع توافر شروط العضو المستقل المتطرق إليها سابقا في الأعضاء غير تنفيذيين كما يتمتع أعضاء لجنة المراجعة بدرجة عالية من الاستقلالية فهي تتكون من الأعضاء غير تنفيذيين فقط كما يتمتع هؤلاء بالخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة، وكذلك قيام المجلس بعمليات تقييم لتقدير أدائه ، كما يتمتع أعضاء مجلس إدارة شركة أليانس بقدر مناسب من المؤهلات والمهارات والمعرفة والخبرة، ويمكن توضيح المؤهلات المتوفرة في بعض أعضائه في الجدول التالي:

#### جدول رقم (04): مؤهلات وخبرات الاعضاء

العضو	الخبرات والمؤهلات
عبد الكريم أورحمون	متحصل على الليسانس في العلوم القانونية والإدارية سنة 1984 جامعة الجزائر وشهادة الماجستير من نفس الجامعة سنة 1987 ومتحصل على شهادة من جامعة ستراسبورغ شغل عدة مناصب أهمها رئيس المدير العام لشركة SOGENS من 1998 2007
محمد رحمون	المؤسس لمجموعة رحمون والتي تتكون من العديد من الشركات العاملة في مجال البناء
محمد عيساتي	متحصل على شهادة الرياضيات من جامعة الجزائر وبعدها مهندس في الهندسة الميكانيكية بجامعة (Portsmouth) البريطانية. ومن أهم المناصب التي تقلدها مهندس في شركة سوناپراك 1981، ومهندس أبحاث في شركة (Crawley) البريطانية

Source: alliance assurances, notice d'information, augmentation de capital de 1433 million da viaun appel public à l'épargne et introduction du titre en bourse 2010,p86.

ولم يتم التوصل إلى تحديد الإجابة المتعلقة باجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين بدون الأعضاء التنفيذيين. ونشير هنا أن رئيس مجلس الإدارة يلعب دور هام وفعال في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، بل يمكن أن نقول أن نجاح تطبيق تلك المبادئ والحصول على النتائج

المرجوة منها يتوقف بدرجة كبيرة على رئيس مجلس إدارة الشركة فعلى مستوى شركة أليانس فإن رئيس مجلس إدارتها حسان خليفاتي قد ساهم بشكل كبير في نجاح ونمو الشركة وذلك لما يتمتع به من خصائص شخصية كالقيادة والمسؤولية ومهارات وخبرات في مجال صناعة الشركة وخبرات خاصة في المحاسبة والتمويل والإدارة الاستراتيجية فالسيرة الذاتية لرجل الأعمال حسان خليفاتي، أقل ما يمكن القول عنها إنها ثرية بالإنجازات والشهادات العليا المعترف بها داخل وخارج الوطن، على غرار شهادة ماستر الدولية في الإدارة من جامعة كندا، وشهادة عليا في البنوك من المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، وعُين إطارا بالقرض الشعبي الوطني في أول منصب له وهو لم يتجاوز 27 سنة، شغل نائب الرئيس مكلف بالتنمية بالمجموعة والمدير العام للفرع "سوفيماك" ومنذ 2004 شغل منصب الرئيس المدير العام لشركة أليانس.<sup>37</sup>

إن فعالية مجلس إدارة الشركة ساهمت في تحسين أدائها بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة وهذا ما يمكن توضيحه من خلال عرض وتحليل مؤشرات الأداء المالي التالية:

**1 معدل العائد على الأصول:** ويسمى المردودية الاقتصادية يقيس قدرة كل دينار مستثمر على تحقيق أرباح فهو يعكس القدرة على تحقيق الأرباح من الأصول المتاحة بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل الأصول ويعتبر هذا المعدل من أفضل المعدلات لقياس مدى نجاح الإدارة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح.<sup>38</sup>

وبحسب بالعلاقة التالية

$$ROA = \frac{RN}{TDA}$$

= النتيجة الصافية

= مجموع الأصول

وبالاعتماد على التقارير المالية يمكن استخراج معدل العائد على الأصول للسنوات 2011-2016

#### جدول رقم (05): تطور معدل العائد على الأصول

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
معدل العائد على الأصول	5.5	3.55	5.16	4.82	5.04	5.49

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة أليانس

<https://www.cosob.org/wp.../ALLIANCEASURANCES.pdf>

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل العائد على الأصول تميز بالارتفاع المستمر منذ انضمام شركة أليانس للبورصة باستثناء الانخفاض المسجل سنة 2014 فيما عدا ذلك فقد سجل نسب تطور إيجابية خاصة سنة 2013 حيث ارتفع بمعدل 45.35 % ، وذلك بعدما أطلقت استثمارات هامة وبمبالغ معتبرة لتوسيع تواجدها بعديد من الولايات بما يسمح بتقريب خدماتها وتوفير مزيد من العروض للزبائن وهذا ما انعكس إيجابا على رقم الاعمال لسنة 2013 حيث سجل نسبة نمو إيجابية مقدرة بـ 12.16 % ويرجع هذا لدور مجلس الإدارة من خلال قراره بتعزيز تسيير الإدارة بإنشاء مديرية فرعية للوسائل، مديرية فرعية تقنية

ومديرية فرعية تجارية، وهو ما ساهم في تحقيق النجاح التجارية وعلى عكس العديد من الشركات الناشطة في قطاع التأمين، المتأثرة من تبعات الأزمة الاقتصادية، حققت الشركة نسب ارتفاع في رقم الأعمال وقد كان للمجهود المبذول سنة 2015 دورا كبيرا في تحسين أداء الشركة حيث قامت بإعادة الهيكلة وفتح فروع جديدة، الأمر الذي مكنها من تحقيق نسبة نمو إيجابية في معدل العائد على الأصول لسنة 2016 والمقدرة بـ 6.6%، وعليه فإن الارتفاع المستمر في معدل العائد على الأصول يدل على كفاءة السياسات التشغيلية المختلفة في الشركة بالإضافة الى كفاءة القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة.

## 2 معدل العائد على حق الملكية:

ويسمى كذلك المردودية المالية ويقاس هذا المعدل ربحية كل دينار مستثمر من قبل ملاك الشركة ويعكس كل من الأنشطة التشغيلية والتمويلية.<sup>39</sup>

ويحسب هذا المعدل بالعلاقة التالية:

اجمالي حقوق المساهمين

$$ROE = \frac{RN}{CP}$$

وبالاعتماد على القوائم المالية لشركة أليانس يمكن استخراج معدل العائد على الملكية للسنوات 2011 و2016.

### الجدول (06): تطور معدل العائد على حق الملكية

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العائد على حق الملكية	18.52	10.58	14.33	12.98	12.6	13.67

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة أليانس

<https://www.cosob.org/wp... ALLIANCEASURANCES.pdf>

ما يمكن ملاحظته على معدل العائد على حق الملكية (المردودية المالية) أنه تميز بالارتفاع المستمر منذ انضمام شركة أليانس للبورصة باستثناء الانخفاض المسجل سنة 2014، نتيجة التأثير المزدوج لانخفاض النتيجة الصافية بنسبة 3.25% مقارنة بسنة 2013 وارتفاع الأموال الخاصة بنسبة 6.55% فيما عدا ذلك فقد سجل نسب تطور إيجابية خاصة سنة 2013 حيث ارتفع بنسبة 35.44% ويعكس هذا المعدل فعالية الشركة في استثمار أموالها الخاصة حيث ارتفعت النتيجة الصافية بنسبة 58%، ونشير إلى ان هذا المعدل يتوافق مع المعايير الدولية ويبقى أعلى من متوسط السوق الجزائري.

### 3 ربحية السهم:

تعتبر ربحية السهم بشكل عام عما سيناله حامل السهم العادي من أرباح بعد اقتطاع نصيب الأسهم الممتازة من صافي الربح بعد الفوائد والضرائب، وتعتبر ربحية السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للشركات، وهي تلعب دوراً هاماً في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضرورياً لما يلي:<sup>40</sup>

- التنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها؛
- معدلات النمو المتوقع تحقيقها؛
- القيمة المستقبلية للأسهم؛
- وضع السياسات الخاصة بالأرباح حيث تحدد إدارة الشركة هدفها بتحديد عائد معين للسهم. ويمكن قياس نصيب السهم العادي الواحد من الأرباح المحققة عن طريق المعادلة التالية:

$$BPA = \frac{RN}{N}$$

وبالاعتماد على التقارير المالية يمكن استخراج ربحية السهم للسنوات 2011-2016.

#### جدول رقم (07): تطور ربحية السهم

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ربحية السهم	62.81	40.13	63.28	61.22	62.54	72.69

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية لشركة أليانس

<https://www.cosob.org/wp.../ALLIANCEASURANCES.pdf>

يلاحظ أن ربحية السهم في ارتفاع مستمر منذ انضمام شركة أليانس للتأمينات للبورصة باستثناء الانخفاض المسجل سنة 2014 بنسبة 3.25% الناتج عن انخفاض النتيجة الصافية لهذه السنة يدل هذا الارتفاع المستمر في ربحية السهم على زيادة كفاءة مجلس إدارة الشركة لان ارتفاعه يؤثر بشكل إيجابي على سعر السهم في السوق على المدى الطويل مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، ونشير كذلك فإن الشركة من خلال مجلس إدارتها التزمت بانتظام سياسة توزيع مداخيلها بالرغم من ظروف الاقتصاد الكلي الصعب وهذا من شأنه ان ينمي ثقة المساهمين.

#### الخاتمة:

إن ممارسات الحوكمة تختلف فيما بين الشركات وتبعا للظروف كما تختلف بشكل أكبر فيما بين الدول وينبغي أن تتمتع حوكمة الشركات بقدر من المرونة والتطور، فعلى الشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة بها وأن تتحرك نحو توفير الضمانات التي يطلبها ويسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب

المصالح، ومن أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على أداء مهامها الإشرافية والرقابية بكفاءة وفعالية، وفيما يلي عرض للنتائج والتوصيات التي توصلنا إليها:

- إن فعالية مجلس الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على توفره مجموعة من الخصائص منها الاستقلالية تشكيل لجان تابعة للمجلس لدعمه في عمله تتكون من الأعضاء المستقلين وأهم هذه اللجان لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والمكافآت، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، تمتع أعضاء بالمهارات والخبرات الكافية لأداء مهامه؛
- يلعب مجلس الإدارة دور كبير في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات فهو مسؤول عن وضع ومتابعة الاستراتيجية تقديم حكم موضوعي ومستقل عن شؤون الشركة حماية حقوق المساهمين، رصد وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة، وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، ضمان نزاهة نظم المحاسبة والابلاغ المالي الخاصة بالشركة.....الخ؛
- تشير مؤشرات الأداء المالي المحسوبة أن أداء شركة أليانس للتأمينات في تحسن منذ انضمامها للبورصة سنة 2011؛
- من خلال تقييم مجلس ادره شركة أليانس للتأمينات في دراسة الحالة فقد اتضح لنا أنه يتمتع بدرجة كبيرة من الخصائص أو المتطلبات الضرورية لفعالية مجلس الإدارة سواء من حيث الاستقلالية أو كفاءة ومهارة أعضاء مجلس الإدارة ووجود ثلاث لجان تابعة للمجلس لدعمه في أداء وظائفه، هذا بالإضافة إلى دور مهارة رئيس مجلس ادارتها وهذا ما انعكس إيجابا على أدائها المالي؛
- ضرورة إصدار قواعد إرشادية لعمل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والزام الشركات بالإفصاح عن مدى تطبيقها لهذه القواعد ونشرها في التقارير السنوية وتوفير وسائل لتمكين أصحاب المصالح من الاطلاع عليها؛
- يجب تسهيل الوصول إلى البيانات المالية وتقارير التسيير للشركة من قبل كل المهتمين بهذا الشأن مهما كان مستواهم وتوجهاتهم؛
- قيام مجلس إدارة الشركة بالاهتمام بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة ممارسة الحوكمة.

## الهوامش والمراجع:

1- زياد محمد، تكاليف الوكالة والحاكمية المؤسسية دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك أربد، الأردن، 2013، ص 252.

2- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص16.

<sup>3</sup> تركي راجي، اباد عيسى، أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، مداخلة مقدمة المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك أريد، الأردن، 2013، ص 67.

<sup>4</sup> أحلام معيزي، زاهرة بني عامر، تقييم أداء الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالجزائر)، مداخلة مقدمة المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك أريد، الأردن، 2013، ص 47.

<sup>5</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16.

<sup>6</sup> عمار عصام السامرائي، أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي، مداخلة مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك أريد، الأردن، 2013، ص 281.

<sup>7</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 8-9.

<sup>8</sup> قطاف ليلي، بن عواق شرف الدين أمين، دراسة حول أثار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم العلوم المالية والمصرفية جامعة اليرموك أريد، الأردن، 2013، ص 599.

<sup>9</sup> مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012، ص 03.

<sup>10</sup> حساني رقية، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012، ص 05.

<sup>11</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 03.

<sup>12</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص 05.

<sup>13</sup> - Gérard CHARREAUX, PETER WIRTZ, *gouvernance des entreprises nouvelles perspectives*, Economica, paris, 2006, p 07.

<sup>14</sup> من موقع منظمة OECD، [https://www.oecd.org/global-relations/oecd\\_arabe\\_web.pdf](https://www.oecd.org/global-relations/oecd_arabe_web.pdf).

<sup>15</sup> عثمان عثمانية، واقع حوكمة الشركات بالمؤسسة الخاصة الجزائرية، دراسة حالة (شركة ان سي اوروبية)، مجلة دراسات وابحاث، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الانسانية والاجتماعية (مجلة علمية دولية محكمة)، عدد خاص بمقالات محكمة في الاقتصاد وادارة الاعمال، جامعة الجلفة، العدد 2، مارس 2016، ص 202.

<sup>16</sup> على مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، ص 138.

<sup>17</sup> جميل أحمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح، ملتقى حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، ماي 2012، ص 11.

<sup>18</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 34.

<sup>19</sup> - Pierre Cabane, *Manuel de gouvernance d'entreprise*, Groupe Eyrolles, Paris 2013, P189.

- <sup>20</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 38.
- <sup>21</sup> محمد صالح فرهم، أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، 2016، ص 676.
- <sup>22</sup> بن عيسى ريم، أثر آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011، ص 73.
- <sup>23</sup> جميل أحمد تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ماي 2012، ص 19.
- <sup>24</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 169.
- <sup>25</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 150.
- <sup>26</sup> دلال العابدي، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص 141.
- <sup>27</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 152.
- <sup>28</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم والمبادئ والتجارب)، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 178.
- <sup>29</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 57.
- <sup>30</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 140-142.
- <sup>31</sup> دلال خطاب، نور الدين زعبيط، تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2017، ص 342.
- <sup>32</sup> محمد البشير، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 203.
- <sup>33</sup> مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، مبادئ مجموعة العشرين (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات)، 2015 ص 50-61. <http://www.oecd.org>
- <sup>34</sup> الهام يحيوي، ليلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية- حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب بالروبية (NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014، ص 66.
- <sup>35</sup> تقرير لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها السنوي 2010، ص 29.
- <sup>36</sup> دلال العابدي، مرجع سابق، ص 193.
- <sup>37</sup> - Alliance assurances, notice d'information, op cit, p 85.
- <sup>38</sup> - Simon Pariente, analyse financier et évaluation d'entreprise, Pearson, France, 2013, p 166.
- <sup>39</sup> - Simon Pariente, op cit, p 166.
- <sup>40</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 337.