



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بو عريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة مالية

بعنوان:

حوكمة تسيير مؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة في الجزائر  
"دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني  
للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج"

إشراف الأستاذ:

الدكتور أحمد بن قطاف

من إعداد الطالبتين:

- بوعيسي ياسمين

- بوعويبة مريم

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ  
الَّذِي أَحْتَسِبُ عَلَىٰ عِلْمِهِ  
رَيْبِي إِنَّهُ يَكْتُبُ الْعِلْمَ  
لِلْعَامِلِينَ

# شكر ونفقات

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين ، القائل في محكم التنزيل

" نزع ورحمت من نشاء وفوق كل في علم عليم " سورة يوسف الآية \* 76 \*

و عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

يسرنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذنا الفاضل

## الدكتور أحمد بن قطفه

على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة واهتمامه بهذا الموضوع من بدايته إلى نهايته، وعلى الثقة التي منحنا إياها والتي كانت المحفز القوي لنا طوال البحث.

كما نتقدم بالشكر و الاعتراف بالفضل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث ولو بكلمة طيبة ونرجو لهم من الله الثواب والأجر

و أخيرا ما كان فيها من صواب فمن الله سبحانه، ومن كان من خطأ فمن أنفسنا والشيطان، و نسأل الله العفو والمغفرة عما سلفه وكان والحمد لله بنعمته

تتم الصالحات، وصلى الله على محمد

وعلى آله وصحبه وسلم.



## إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

اللهم اجعل هذا العمل خالصا لوجهك الكريم، نافعا لقاره.

إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي لى:

من أوصى بها النبي صلى الله عليه وسلم ثلاثا بحسن صحبتها، ومن كان لها الفضل في تربيتي ورعائتي، أمي الحبيبة

لى أوسط أبواب الجنة وسندي في الحياة، الذي لم يبخل على برعائته، الذي أعيش وأموت لأجله، أبي الغالي

لى الذي منحني الحب والتقدير لى من كان السند الكبير لى روح جدي الغالي "رحمه الله" اللهم إنه في ذمتك وحبل

جوارك فقه فتنة القبر وعذاب النار وأنت الحق فاغفر له وإرحمه إنك أنت الغفور الرحيم.

لى من حببهم ينبض مع وقات قلبي اخوتي سمية وميساء وأسامة

لى العزيزتين على قلبي جدتي نايمة و جدتي عائشة حفظكما الله وأطال بعمركما

لى خالتي وأخوتي وعمامي وعماتي حفظكم الله ولى كل عائلتي.

لى الأستاذ الكريم بن قطاف أحمد الذي دائماً ما حرص على توجيهي و مساعدتي طوال مشواري الدراسي بالجامعة .

لى صديفتي وزميلتي وأختي التي تشاركت معي هذا العمل المتواضع مريم بوعويمة

لى زميلي ربيع بومدين نجيب الذي دائماً ما ساندني وساعدني حفظك الله

لى صديفتي وابنة بلدي الثاني أصالة، وإنها ندعو الله أن يحمر فلسطين يارب ولى كل أصدقائي بالعراق .

لى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

ياسمين

## إهداء

بسم الله نبدأ واليه ننهي وعليه نعمل فيما نرتجي، ونستعمل بأحمد الله الذي ليس لقضائه دافع ولا لعطائه ما يعفاني (شكر الله وافر الشكر لأنه وفقني وأعانني على إتمام هذه المذكرة،

ثم أوجه الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور "بن قطاف أحمد" المشرف على المذكرة الذي منحنا من وقتنا وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وسلوه مميز في متابعة الرسالة (سأل الله العلي القدير أن يجازيه خير الجزاء.

: كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آمالي، إلى من كان يرعيني قدما نحو الإمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي يمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديمه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أظل الله في عمره؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعيتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، وكانت عودها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت (بتسامتها في وجهي

نبح الحنان أعي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي. أدخل على قلبكما شيئا من السعادة

إلى (خوتي (مباركة، بثينة) وأخي (جماه الدين) إلى أولاد عمي (إيمان، كوثر، كروم، يوسف)

إلى أعز ما أملك أولاد أختي (وسيم، أيان) إلى صديقتي ورفيقتي في هذا البحث (ياسمين) وكل أساتذتي.

مريم

# ملخص الدراسة

## ملخص الدراسة:

تتحظى حوكمة المؤسسات باهتمام كبير من المنظمات الدولية وعلى نحو خاص بعض الأزمات المالية المتكررة والتي عان منها الاقتصاد العالمي حيث كانت الحاجة ماسة للقيام ببحث يدرس مدى أهمية حوكمة تسيير مؤسسات الدعم في الجزائر.

تعتبر حوكمة المؤسسات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد من خلال قدراتها على التوجيه ومراقبة سير أعمال مؤسسات وحل العديد من المشاكل التي تواجهها.

كما قمنا بدراسة ميدانية إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة الناشطين على مستوى ولاية برج بوعرييج لمعرفة مدى مساهمتها في تمويل المشاريع الناشئة في الجزائر كذلك فقط قمنا بإسقاط الأطراف وأبعاد الحوكمة على هيئة الدعم، وقد خلصت الدراسة إلى أن التطبيق الفعال للحوكمة يؤدي إلى حسن سير مؤسسات الدعم بطريقه أكثر كفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، التسيير، برج بوعرييج.

## Summary:

Corporate governance counts with great interest from International Organization, especially some of the recurring financial crises that the global economy has suffered from where there was an urgent need to conduct research what defines the importance of the wisdom of running institutions support in Algeria.

Corporate governance is one of the new requirements for the advancement of the economy through its capabilities to direct, Monitor the functioning shown of enterprises and solve many of the problems they face we have also conducted a field study to the National Agency for supporting youth employment and the national fund for rehabilitation of the employment activists at the level of Bordj Bou Reridj to find out the extent of their contribution to financing an emerging projects in Algeria ,the study concluded the effective implementation of governance leads to HASSAN SAMIR support institutions in a more efficient Manner and high.

**Key words:** governance, management, Borj bou Rreridj.

# قائمة المحتويات



## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول و الأشكال
أ_و	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات
08	تمهيد الفصل الأول
09	المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة المؤسسات
09	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات ودوافع ظهورها
11	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة المؤسسات
20	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوكمة
23	المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات
23	المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات
24	المطلب الثاني: محددات و معايير الحوكمة
28	المطلب الثالث: أطراف وأبعاد حوكمة المؤسسات

30	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة و الاقتراحات المساعدة لتطبيقها في الجزائر
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسات الدعم
34	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول: حوكمة تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج
35	المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
40	المطلب الثاني: صيغ تمويل وإسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
44	المطلب الثالث: إسقاط أبعاد وأطراف حوكمة المؤسسات على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
46	المبحث الثاني: حوكمة تسيير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج
46	المطلب الأول: تقديم للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
49	المطلب الثاني: مستويات الاستثمار وإسهامات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
54	المطلب الثالث: إسقاط أبعاد وأطراف حوكمة المؤسسات على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

و الأشكال

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	هيكل التمويل الثنائي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.	1
41	هيكل التمويل الثلاثي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.	2
42	حصيلة توزيع المشاريع من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج.	3
43	حصيلة توزيع المشاريع حسب قطاع النشاط في مجال المناصب المستحدثة لولاية برج بوعريريج.	4
49	المستوى الأول للتمويل الثلاثي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.	5
50	المستوى الأول للتمويل الثلاثي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.	6
50	حصيلة توزيع المشاريع حسب قطاع النشاط و سنة التمويل فرع ولاية برج بوعريريج.	7
52	تطور إجمالي المبالغ المستثمرة من طرف الصندوق فرع ولاية برج بوعريريج.	8

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خصائص حوكمة المؤسسات.	1
19	مبادئ حوكمة المؤسسات.	2
26	محددات حوكمة المؤسسات.	3
38	مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع برج بوعريريج.	4
45	إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	5
51	عدد المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط و سنة التمويل لولاية برج بوعريريج	6
53	تطور إجمالي المبالغ المستثمرة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج	7
55	إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	8



مقدمة

في أعقاب الأزمات الاقتصادية والمالية والمؤسسية التي شهدتها العالم في القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، التي كانت كل مرة تعصف بالاقتصاد العالمي و التي شكلت أهم التحديات للمؤسسات الاقتصادية والمالية، بسبب ضعف آليات الرقابة وظهور الفساد المالي والإداري بالإضافة إلى نقص الإفصاح وانعدام الشفافية وغياب المساءلة في المؤسسات. مما أدى بالحكومات ومختلف الباحثين في مجال الاقتصاد إلى الاهتمام أكثر بمفاهيم الحوكمة ووضع قوانين و تشريعات لتجسيد هذه الأخيرة وغيرها من الإجراءات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري والمالي.

ومن هنا أصبح مفهوم الحوكمة من الموضوعات الهامة لدى كافة المؤسسات لأنها تعتبر إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمارات وحماية حقوق الأطراف في المؤسسات، وذلك من خلال توفير المعلومات والشفافية وتساعد على اتخاذ القرارات السليمة. كما قد قامت العديد من المؤسسات كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك و لجنة بازل الدولية بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه في المؤسسات المالية و المصرفية شاملة بذلك مؤسسات الدعم والتي تعتبر من الهياكل التي سخرتها الدولة من أجل دعم الاقتصاد وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، هذه الهياكل تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي تعتبر منفذا للبطالين للحصول على التمويل لإنشاء مشاريعهم الخاصة، بالإضافة إلى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والذي يعد من الأجهزة التي أنشئت لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لتسهيل إعادة الإدماج، وبالتالي السعي نحو تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية لأصحاب المشاريع من جهة وتعزيز تنمية الاقتصاد من جهة أخرى.

وللإطلاع أكثر على هذا الموضوع محل الدراسة وتوضيحا لمفاهيمه وغوصا في أغواره جاءت الإشكالية الرئيسية لدراستنا هذه كالآتي:

### كيف تساهم الحوكمة في تسيير مؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة في الجزائر؟

ولتسهيل البحث وضعنا التساؤلات التالية:

- كيف تؤدي قواعد الحوكمة إلى إبراز قدرتها في تعزيز وتفعيل كفاءة تسيير المؤسسات؟
- كيف ساهمت الهيئات والمنظمات الدولية في ترسيخ مبادئ الحوكمة في المؤسسات؟
- هل الالتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين تسيير مؤسسات الدعم؟

## فرضيات الدراسة:

- تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على التسيير الأمثل للمؤسسات، وبذلك المساهمة في تحسين هذه الأخيرة بكل موضوعية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لها.
- ساهمت الهيئات والمنظمات الدولية بوضع هيكل للحوكمة المؤسسية يعمل على رفع مستوى الشفافية و كفاءة الأسواق.
- الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة كاف لتحسين أداء مؤسسات الدعم .

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المهم لتشجيع قواعد الحوكمة في المؤسسات، وهذه الدراسة لها أهمية في بناء فكر واعي عن حوكمة مؤسسات الدعم التي لها دور مهم وحيوي وتشكل محورا رئيسيا في دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالي فإن الحوكمة تعمل على التحسين من أداء هذه المؤسسات ودعم كفاءة وفعالية تسييرها، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى تدمير الاقتصاديات والتسبب بأزمات كثيرة.

## أهداف الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- 1- الوقوف على مفهوم حوكمة المؤسسات والتعرف على أسباب ودوافع انتشار هذا المفهوم.
- 2- بلورة أهم الآليات والمبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات.
- 3- تكوين رؤية واضحة على أهم محطات حوكمة المؤسسات وواقعها في الجزائر وأهم التحديات التي تواجهها.
- 4- التعرف على مدى إمكانية إسقاط أطراف وأبعاد الحوكمة على مؤسسات الدعم.

## المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف حوكمة المؤسسات في الفصل الأول، وتحليل إحصائيات مؤسسات الدعم وإسقاط أبعاد وأطراف الحوكمة عليها في الفصل الثاني.

## أسباب اختيار الموضوع:

- من أهم دوافع اختيارنا لهذا الموضوع هو:
- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة وكيفية تحسين تسيير المؤسسات.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسات حول الحوكمة خصوصا وقيام الكلية بعقد مؤتمرين دوليين حولها.
- كذلك من الأسباب التي أدت بنا إلى دراسة هذا الموضوع هي أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى كفاءة تسيير مؤسسات الدعم.
- حدائته وكونه من مواضيع الساعة الأكثر أهمية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرنا على تبين حوكمة تسيير مؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة، من خلال تحديد إسهامات هذه الأجهزة وإسقاط أبعاد وأطراف الحوكمة عليها.
- الحدود الزمنية: قمنا بدراسة إسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2018، و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من 2014 إلى 2018.
- الحدود المكانية: اقتصرنا على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فرعي ولاية برج بوعرييج.

## الدراسات السابقة:

أولا: دراسة سلمى بوسقرة سنة 2016/2017 بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر البنكية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي (BNA-BADR-CPA-BEA)".

دراسة قدمت في إطار الحصول على شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، وذلك من أجل معرفة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر البنكية في البنوك التجارية الجزائرية (BNA-BADR-CPA-BEA) - أم البواقي - باستعمال إستبيانة لعينة من موظفي الوكالات البنكية تضم 49 عامل.

توصلت الباحثة إلى أن البنوك محل الدراسة تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة وأن تطبيقها له أثر على إدارة المخاطر البنكية.

ثانياً: دراسة أفروخ رانيا سنة 2015/2014 بعنوان "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات".

دراسة قدمت لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسينه أداء المؤسسات بولاية بسكرة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- تساهم الحوكمة في التحكم الناجح في الطاقات المادية والبشرية للمؤسسة،

- تساهم أيضاً في ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، وهذا لأن مبدأ الإفصاح والشفافية يعود إلى الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق ومنع التلاعب المالي.

ثالثاً: دراسة مرابط سمية سنة 2017/2016 بعنوان "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين بأم البواقي".

دراسة قدمت في إطار الحصول على شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة أم البواقي، وذلك من أجل دراسة إحصائية لدور آليات الحوكمة على الأداء المالي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بأم البواقي.

توصلت هذه الدراسة إلى أن:

- تطبيق المبادئ السليمة للحوكمة من شأنه اتخاذ احتياطات لمواجهة الفساد المالي والإداري من خلال الرقابة وتشجيع الشفافية.

- تمثل حوكمة الشركات أداة الرقابة من خلال عدة آليات داخلية وخارجية.

- تعتبر المراجعة الخارجية وسيلة لتقييم الأداء داخل الشركة.

رابعاً: دراسة د. طلال الكسار، مصطفى عبد الكريم الندوي وابتهاال أحمد المشهاني سنة 2014 بعنوان "حوكمة الشركات وأثرها على سعر السهم في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان".

نشرت على مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد الثاني سنة 2014، تناولت هذه الدراسة مبادئ

حوكمت الشركات والتعريف بها وأهميتها استعانة بإستيانية تم توزيعها على عينة الدراسة من الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وعددها 70 شركة.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:



- أنه يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان، وأن زيادة وعي إدارات الشركات الصناعية المساهمة وإدارتها لمبادئ حوكمة الشركات سيسهم بشكل كبير في الارتقاء بسعر السهم في الشركات المذكورة والنهوض به.

**خامسا:** دراسة د. يحيى سعيد، ا.لحضر لوصيف سنة 2012 بعنوان " دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات" نشرت على مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية العدد 5 السنة 2012، تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات دور المراجعة الداخلية في ظل الاهتمام بحكومة الشركات. من ابرز نتائج هذه الدراسة انه:

- يتوقف دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات على ضرورة توافر الفهم المشترك لدى المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات لكيفية جعل المراجعة الداخلية نشاطا يضيف قيمه ويحمي حقوقهم بها.

**سادسا:** دراسة د.عبد الرحمان ،محمد سليمان رشوان سنة 2017

بعنوان "تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثارها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية" نشرت على مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، هدف البحث بشكل رئيسي إلى معرفة اثر تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، حيث تعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات جزء من حوكمة الشركات وامتدادا لها.

**سابعا:** دراسة ط.د بوزيدي خليل و أ.دشونفي نو الدين سنة 2019 بعنوان "حكومة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية نشرت على مجلة البشائر الاقتصادية( المجلد الخامس ،العدد 3، سنة 2019).

تطرقت هذه الدراسة إلى تبيان دور آليات و مبادئ حكمة الشركات في تخفيض مشاكل الوكالة من خلال إدارة أصحاب المصلحة وفقا لمبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية لسنة 2015. أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- تعزيز المهام الإشرافية لمجلس الإدارة من خلال تعيين مجالس إدارة أكثر تنوعا .
- تعظيم كفاءة مجلس الإدارة وفعالياته من خلال الإجراءات المطورة.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال الدراسات السابقة أنها تختلف عن دراستنا هذه في عدة جوانب أهمها ربط الحوكمة بمؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة بالجزائر، حيث يختلف موضوعنا عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي والذي تمحور حول الحوكمة في الوكالة الوطنية لدعم تسيير الشباب والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كذلك فإن العنصر الزمني ليس نفسه حيث ركزت دراستنا على سنوات من 2008 إلى 2018.

## هيكل الدراسة:

لقد عمدنا إلى تقسيم هذه الدراسة بمنهجية علمية حسب ما يتطلبه الموضوع إلى فصلين كالآتي:

أ- فصل أول بعنوان: **مدخل لحوكمة المؤسسات**، مقسم إلى مبحثين: الأول يتضمن مفاهيم حول حوكمة المؤسسات من مفهوم ودوافع ظهورها إلى خصائص ومبادئ ثم أهمية و أهداف، والمبحث الثاني تضمن أساسيات حوكمة المؤسسات و التي تحتوي على كائنز ومحددات و معايير الحوكمة كذلك أطراف وأبعاد ختاماً بمعوقات تطبيق الحوكمة و الاقتراحات المساعدة لتطبيقها في الجزائر.

ب- فصل ثان بعنوان: **الإطار التطبيقي لحوكمة المؤسسات**، مقسم إلى مبحثين: الأول يتضمن حوكمة تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريبيج من تقديم للوكالة إلى صيغ تمويل الوكالة و إسهاماتها بالإضافة إلى إسقاط أبعاد وأطراف حوكمة المؤسسات على الوكالة ، والثاني: يتضمن تقديم للصندوق ومستويات الاستثمار الذي يقدمه وإسهاماته كذلك اسقاط أبعاد وأطراف الحوكمة على الصندوق.

الفصل الأول

أساسيات حوكمة

المؤسسات

## تمهيد الفصل الأول:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تغيرات وتحولات هائلة في النظم الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، امتدت آثارها لتمس كافة جوانب الحياة الإنسانية في الألفية الأخيرة، فمن خلال سلسلة الأزمات المالية حول العالم ظهرت العديد من الممارسات الاحتياطية والتجاوزات الغير أخلاقية التي مست أكبر المؤسسات الاقتصادية والمالية في العديد من الدول، وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، بسبب الغش في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في أسواق المال، مما أدى ذلك إلى إفلاس الكثير منها.

وعلى اثر ذلك اتجهت العديد من الدول لتبني مفهوم حوكمة المؤسسات، والذي يعتبر غير جديد في مفهومه الذي عرف مبدأ فصل الملكية عن الإدارة في أدبيات الاقتصاد منذ عام 1933، وذلك لسد الفجوة التي تحدث بين مديري المؤسسات ومالكيها من حملة الأسهم، بمعنى آخر السعي لمكافحة الثغرات الناجمة عن سوء تسيير الإدارة، وذلك من خلال وضع مبادئ و ركائز لتطبيقها في كافة المؤسسات.

وبالتالي أصبح اعتماد قواعد حوكمة المؤسسات الحل الأنسب سواء من خلال القوانين أو التوصيات، خاصة وأن هذه الأخيرة أثبتت فعاليتها وأضحت ضرورة عملية بالنسبة لإدارة ورقابة المؤسسات في الاقتصاديات المتقدمة التي تتطلع للنجاح . وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

✓ المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة المؤسسات.

✓ المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات.

## المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة المؤسسات

اكتسب مفهوم الحوكمة باهتمام كبير بعد حالات الفشل في كبرى المؤسسات، والتي امتدت آثارها لتشمل جميع الأطراف سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وبالتالي تأثر اقتصاد تلك الدول، هذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة لمفهوم الحوكمة.

وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات، كذلك سنتناول فيه أهمية وخصائص ومبادئ وأهداف الحوكمة .

## المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات ودوافع ظهورها

## أولاً: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات

تعد جذور حوكمة المؤسسات إلى Means و Berle اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما " المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.

وفي عام 1976 قام كل من Meckling و Jenson بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات و إبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة تريديواي، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة المؤسسات.

كما يعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات مع إصدار لجنة كادبوري- المشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية- تقريرها بعنوان " الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات"، والذي طالبت فيه المؤسسات بإتباع معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه المؤسسات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي و آخرون، الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2018، ص ص 21-22.



ومنه فيمكن إجمال أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها فيما يلي:

- 1- الفصل بين الملكية الإدارة و ظهور نظرية الوكالة.
- 2- الفضائح و الأزمات الكبرى للمؤسسات العالمية.
- 3- العولمة و آثارها .

### ثانيا: مفهوم الحوكمة

هناك أكثر من معنى للحوكمة نتيجة اختلاف التفسير و الفهم للمصطلح بين الكتاب والمفكرين، وحتى بين المنظمات التي تناولت وبحثت في الحوكمة، فالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " Organization for economic cooperation and development " أي OECD ذهبت إلى أن الهدف من استخدام الحوكمة هو الوصول إلى التنمية الاقتصادية.

**التعريف الأول:** تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD): على أنها مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** تعرف الحوكمة من طرف مؤسسة التمويل الدولية على أنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات و التحكم في أعمالها<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، المحاسبة و المراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 4\_5 ديسمبر 2012، ص 07.

<sup>2</sup> حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راض، حوكمة البنوك و أثرها في المخاطر، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 25.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب و المتطلبات)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط2، 2007، ص 4.

**التعريف الرابع:** تعريف لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات كادبوري سنة 1992 "حوكمة المؤسسات هي النظام الذي بمقتضاه تدار المنظمة وتراقب، مجالس الإدارة مسئولة عن حوكمة شركاتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم"<sup>1</sup>. وبناء على ما سبق يمكننا القول بأن حوكمة المؤسسات هي:

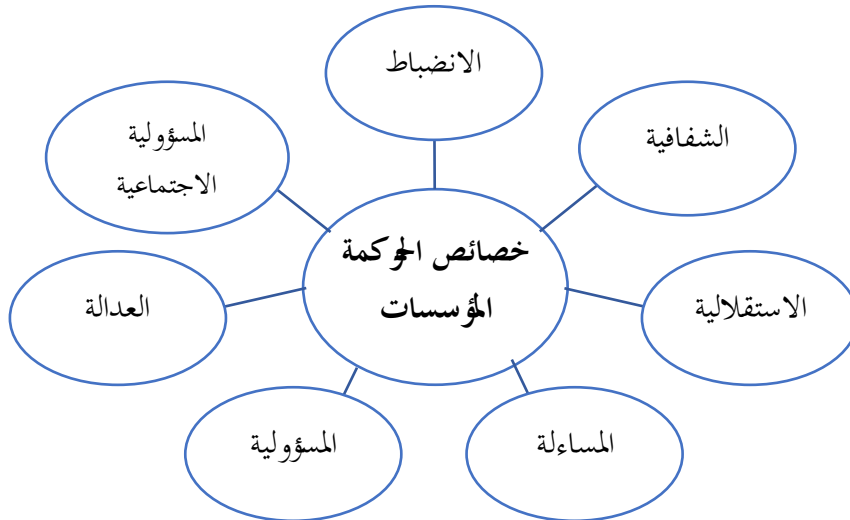
- القواعد: مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة لعمل الشركة داخليا وخارجيا.
- العلاقات: تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع كافة الأطراف ذات المصلحة بعمل الشركة من الإدارة الملاك وغيرهم.
- النظم والمعايير: مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء وغيرها.

**المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة المؤسسات**

**أولا: خصائص حوكمة المؤسسات**

نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من خصائص حوكمة المؤسسات، والتي شملت في دراسة أولية سبعة خصائص يمكن توضيحها في الشكل التالي:

**الشكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات**



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على " طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 4".

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي و آخرون، مرجع سابق، ص 43.

ويمكن شرح هذه الخصائص كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
  - 2- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
  - 3- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
  - 4- المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
  - 5- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
  - 6- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
  - 7- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد؛
- وفي دراسة ثانية حشد مجموعة من الخبراء من كافة أنحاء العالم عددا من الخصائص كما يلي<sup>2</sup>:
- 8- المشاركة: وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة؛
  - 9- الإدامة: وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحوكمة وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية؛
  - 10- الشرعية: أي أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة؛
  - 11- الكفاية والفعالية في استخدام الموارد: حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة؛
  - 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.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب و المتطلبات)، مرجع سابق، ص 4 .

<sup>2</sup> زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 50-51.

## ثانيا: مبادئ حوكمة المؤسسات

قامت منظمة OECD عام 1999 بإصدار مبادئ حوكمة المؤسسات تغطيها خمسة مجالات، ثم تم تعديل هذه المبادئ و أصبحت تغطي ستة مجالات تتمثل في:

**1- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة المؤسسية:** ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة المؤسسية على أن يعمل هيكل الحوكمة المؤسسية على رفع مستوى الشفافية و كفاءة الأسواق، أن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين مختلف الهيئات المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون.

ولكي يتم ضمان إطار فعال للحوكمة المؤسسية فإنه من الضروري وضع أساس مؤسسي وتنظيمي وقانوني فعال يمكن أن يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها<sup>1</sup>.

هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار هي<sup>2</sup>:

- وضع إطار للحوكمة المؤسسية بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، وكفاءة الأسواق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية و الفعالية؛
- يجب أن تكون القوانين و التشريعات المنظمة للحوكمة المؤسسية متوافقة مع القانون وذات شفافية و قابلة للتنفيذ؛
- تحديد المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة؛
- أن تتمتع الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذ بالسلطة والنزاهة، وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مختصة وموضوعية، ويجب أن تكون قراراتها في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية.

**2- حقوق المساهمين:** تتركز حقوق المساهمين في المؤسسة على موضوعات أساسية مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثاني المتعلق بحقوق المساهمين وهي:

<sup>1</sup> سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006، ص36.

<sup>2</sup> OECD, **Principles of corporate Governance, Organization for Economic Co-operation and Development Publications Service, 2004, Available ( <http://www.oecd.org> ).**

1-2 حقوق المساهمين الأساسية و تتمثل في:

- طرق آمنة لتسجيل الملكية؛
- نقل وتحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- المشاركة في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- المشاركة في أرباح المؤسسة.

2-2 حقوق المساهمين في الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات المتعلقة بأي تغييرات أساسية في المؤسسة:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس؛
- الترخيص بإصدار أسهم جديدة؛
- العمليات الخاصة والاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على المؤسسة.

2-3 حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم

بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية وهي<sup>1</sup>:

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماعات؛

- يجب أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية؛

<sup>1</sup> المرجع السابق.

- المشاركة الفاعلة للمساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بالحوكمة المؤسسية، مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وينبغي أن تخضع جميع مكونات نظام الحوافز الخاص بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لموافقة المساهمين؛

- حق المساهمين بالتصويت بالحضور شخصياً أو بالإبابة مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو بالإبابة.

2-4 يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع مساهمتهم.

2-5 الكفاءة و الشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على المؤسسات، ويتضمن ذلك:

- القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية إذ ينبغي أن تكون عملية الاندماج وبيع أصول المؤسسة مثلاً واضحة ومعلنة وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة بحيث يتسنى للمستثمرين فيهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم بحسب فئاتهم المختلفة؛

- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة الإدارية.

2-6 ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم بالتصويت، والتي تركز:

- على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن جميع السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقه في التصويت؛

- على المستثمر المؤسسي أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

1-7 أن تتوافر لجميع المساهمين بما في ذلك المؤسسون الفرصة لتبادل الاستثمارات، في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

## 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

إذ يجب أن يكفل نظام الحوكمة المؤسسية المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتراح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي حالة انتهاك حقوقهم، ويتضمن ذلك ما يلي<sup>1</sup>:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة؛
- ينبغي أن يكون لنفس المساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكل المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين و ذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كما يجب أن تعلن أية تغييرات في حقوق التصويت مبكرا وفي الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين؛
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة 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 ارتفاع في تكلفة التصويت؛
- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس المؤسسة.

4- دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتضمن إطار الحوكمة المؤسسية الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق استدامة المشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويتضمن هذا المبدأ ما يلي<sup>2</sup>:

- يعمل إطار الحوكمة المؤسسية على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب و المتطلبات)، مرجع سابق، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 64-65.

- يجب أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

**5- الإفصاح والشفافية:** ينص المبدأ الخامس على ضرورة أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية القيام بالإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة.

وينبغي الكشف عن الأمور المادية المتعلقة بتنظيم كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات وأن يتم الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، وعن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح<sup>1</sup>. وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:

**1-5** يجب أن يتضمن الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة؛
- أهداف المؤسسة؛
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛ سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمدبرين الآخرين في المؤسسة وما إذا كانوا يتمتعون بالاستقلالية؛
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة للحوكمة المؤسسية والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

**2-5** يجب أن تعد المعلومات المفصحة عنها استنادا إلى المعايير المحاسبية العالية الجودة و تشمل المعلومات المالية والغير مالية.

<sup>1</sup> حابي أحمد، زيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 82.



**3-5** إجراء التدقيق السنوي لحسابات المؤسسة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين، يفيد أن القوائم المالية تمثل فعلا المركز المالي للمؤسسة وأدائها في جميع المجالات المهمة.

**4-5** توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين مختلف الأطراف ذوي المصالح من الوصول إليها بشكل عادل وبتكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

**5-5** يجب استكمال إطار الحوكمة المؤسسية بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة.

**6- مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار الحوكمة المؤسسية الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل المؤسسة والمساهمين، ويتضمن ذلك<sup>1</sup>:

**1-6** يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

**2-6** حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإنه ينبغي على المجلس أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

**3-6** على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

**4-6** هناك مهام أساسية على مجلس الإدارة القيام بها تتمثل في:

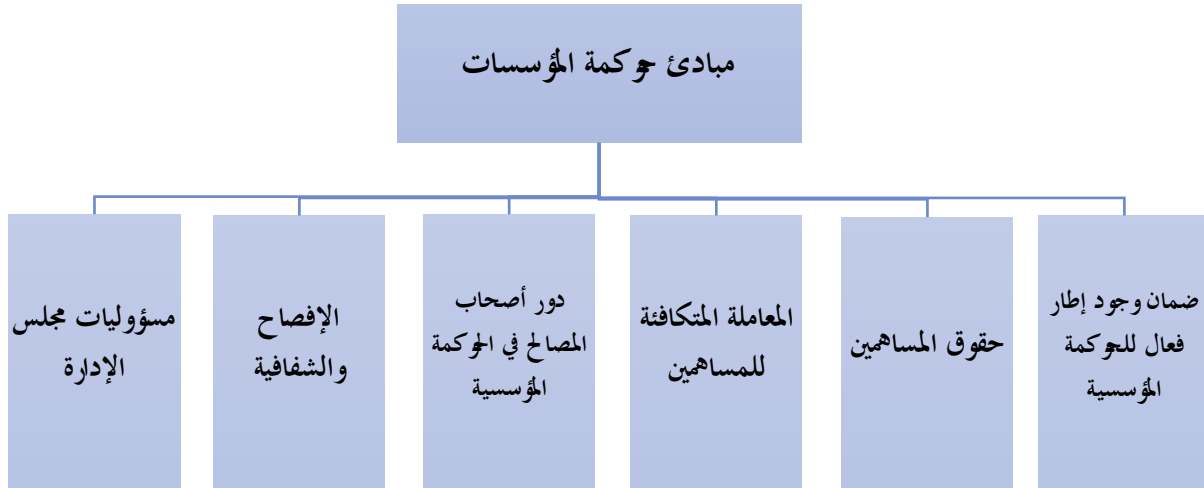
- وضع إستراتيجية المؤسسة، سياسة المخاطر، الميزانية وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء، مراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات؛
- متابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد الحوكمة المؤسسية وإجراء التعديلات عند الحاجة؛
- اختيار المديرين الرئيسيين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة؛
- الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛
- توفير نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب والمتطلبات)، مرجع سابق، ص 46-48.

- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام أصول المؤسسة وإحكام السيطرة على بعض العمليات المتعلقة بذلك؛
  - التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية بما في ذلك نظام التدقيق المالي المستقل والرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، والامتثال للقوانين والتعليمات.
- 5-6** على مجلس الإدارة أن يلتزم بالاستقلالية والموضوعية فيما يتعلق بشؤون المؤسسة، من خلال تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوفر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد تتعارض فيها المصالح مثل (التقارير المالية، التعيينات، مكافآت التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة).
- 6-6** يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة والدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على الوجه الأكمل.

إن هذه المبادئ التي اقترحتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وبالرغم من أنها تسعى إلى تحديد أهداف واقترح وسائل مختلفة لتطبيقها إلا أنها ليست ملزمة ولا تهدف لوضع وصفة تفصيلية لنظام تشريع محلي لأية دولة أي ليس هنالك نموذجاً مثالياً للحوكمة المؤسسية. ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوكمة

تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى الأطراف التي لها علاقة بها، ومن هنا تظهر أهمية الحوكمة بالنسبة لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة وللمؤسسة بحد ذاتها.

## أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

تكمن أهمية الحوكمة المؤسسية في تحقيق المنافع التالية<sup>1</sup>:

- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية منها أو المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل فضلاً عن إمكانية الحصول على مصادر أرخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية؛
- لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة فهي تعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية، حيث يهتم القانونيين بآليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة والتي تضم حملة الأسهم و مجلس الإدارة والمديرين والمقرضين والمصارف؛
- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين الإدارة والملكية، ومن ثم بين المساهمين وإدارة المؤسسة، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفيذيين بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتأصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية، ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المؤسسة المساهمة؛
- تحديد مصير المؤسسات فضلاً عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية، من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارات المؤسسات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور، الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة؛
- تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية المؤسسات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات واستحواذات أو بيع لمستثمر أجنبي؛
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول؛
- زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

<sup>1</sup>أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005، ص696.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات

تلعب حوكمة المؤسسات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في<sup>1</sup>:

- تعظيم أداء الشركات؛
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا؛
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة)؛
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة؛
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة؛
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- فرض الرقابة الجيدة و الفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

<sup>1</sup> إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة-مصر، 2003، ص36.

وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة إلى أن أهم أهداف حوكمة الشركات العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري و المالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملة الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة.

## المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات

لقد أصاب العالم الفرع من الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في أسواق المال والشركات والبنوك، والتي كان أحد أهم أسبابها عدم الإفصاح الكامل وانعدام الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المحاسبية والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تواطؤ بعض المسؤولين في الشركات مع أطراف ذات مصلحة و استغلال مناصبهم لتحقيق مآربهم.

## المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات

أخذ موضوع حوكمة الشركات يتبوأ قمة اهتمامات العالم باعتبارها أداة لمكافحة مظاهر الفساد ومختلف الممارسات غير الأخلاقية، تتركز على المحاور التالية<sup>1</sup>:

## أولاً: أخلاقيات الأعمال

لاشك أن تعزيز قواعد الحوكمة الرشيدة بالقيم والسلوكيات التابعة من مرجعية أصيلة وأخلاقية، هو علاج الممارسات الغير أخلاقية. إذ أن وضع أسس قوية لحوكمة الشركات هو أحد الطرق لمجابهة هذه المعضلة ومعضلات أخرى، وهو أمر آخذ في الازدياد، ليس فقط كأداة لزيادة الكفاءة وتحسين فرص إتاحة رأس مال والتأمين عليه، بل أيضاً كأداة فعالة لمكافحة الفساد. وباختصار فإن تحالف كل من الحوكمة الرشيدة للشركات والقيم والمبادئ الأخلاقية، يساعد الشركات على اجتياز حقول ألغام الفساد بها.

وتنص اتفاقية بازل، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين لسنتي 2005 و 2006، على ثلاثة أمور هي:

1- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع إستراتيجية هذه المؤسسة.

2- تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير، دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات.

<sup>1</sup> صافي أحمد، صفيح صادق وآخرون، آليات حوكمة الشركات وأجهزت دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 03، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس 2018، ص ص 55-56.

3- تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة حتى يمكن تفادي المبالغة في اتخاذ المخاطر.

#### ثانيا: الرقابة والمساءلة

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أدائها من قبل:

- أطراف رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال؛
- أطراف رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة؛
- أطراف خارجية مثل: الموردين، العملاء، المقرضين؛
- لجنة المراجعة الداخلية: تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها فباتخاذ القرارات من قبل مستخدميها.

#### ثالثا: إدارة المخاطر

تعتبر حوكمة الشركات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل تلك العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها.

#### المطلب الثاني: محددات و معايير الحوكمة

حتى تتمكن الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، وحتى يحقق نظام الحوكمة هدفه الرئيسي والمتمثل في إرساء مبادئها بفعالية، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل التي تختلف من دولة لأخرى بحسب اختلاف النظم السياسية، والاقتصادية والقانونية، ولتتم العملية الرقابية لهذا النظام لا بد أن تتدخل مجموعة من المعايير و المحددات.

## أولاً: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر جودة مجموعتين من المحددات الخارجية والداخلية وتشمل هذه المحددات مجموعتين أساسيتين<sup>1</sup>:

### 1- المحددات الخارجية :

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، وتمثل المحددات الخارجية فيما يلي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات، قوانين سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير 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 وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

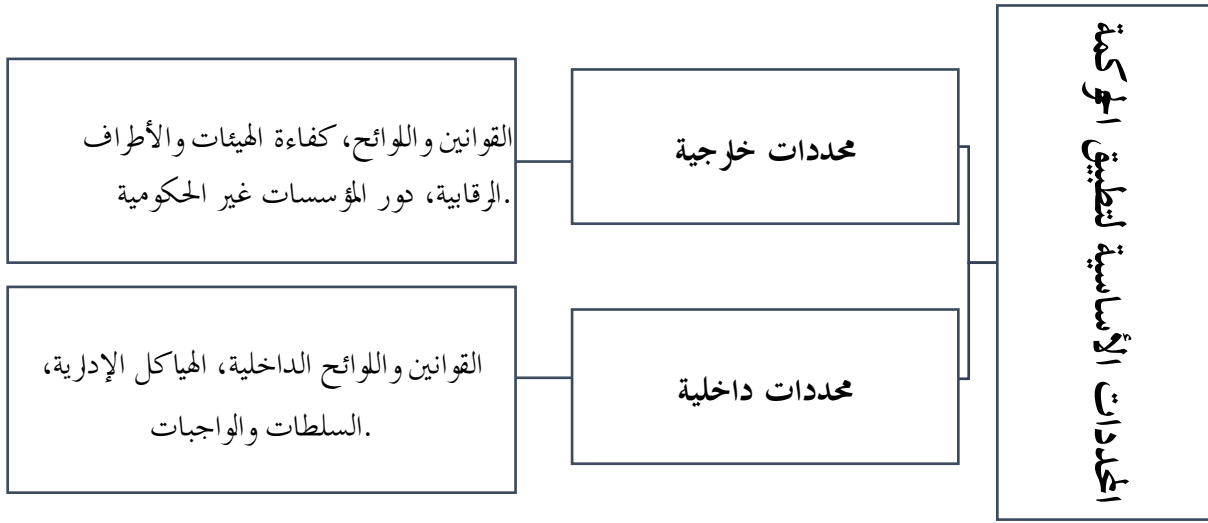
### 2- المحددات الداخلية:

وتشمل القواعد و الأساليب التي تطبق داخل المؤسسة والتي تضمن هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، وبالنظر السطحية إلى هذه المحددات قد تفهم على أنها قيود على الحوكمة، لكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة.

<sup>1</sup>عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2020، ص 45-47.



الشكل رقم (03): محددات حوكمة المؤسسات



المصدر: عبد العظيم بن محسن الحمدي، مرجع سابق، ص 47.

وتجدر بنا أن نلاحظ هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية فهي بدورها تتعلق بالعوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي، مستوى التعليم، الوعي لدى الأفراد، فحوكمة المؤسسات ليست سوى مجرد محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات، بل يعتمد إطار الحوكمة أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية إضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات للظروف البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل بها والتي قد تؤثر على سمعتها ونجاحها غي الأجل الطويل<sup>1</sup>.

ثانيا: معايير الحوكمة

في الواقع نجد كلما اختلفت التعريفات المعطاة لحوكمة الشركات، فقد اختلفت المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي تحكم كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير وذلك على النحو التالي:

1- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

تم تطبيق الحوكمة وفقا لسته معايير من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 علما بأنها أصدرت تعديلات لها عام 2004 وتتمثل في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>المرجع السابق نفسه.

<sup>2</sup> محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير - تخصص مالية المؤسسة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016-2017، ص 31.

- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

## 2- معايير مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003:

قامت هذه الأخيرة بوضع مبادئ ومعايير الحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على أربعة مستويات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- الممارسة المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

<sup>1</sup> أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007، ص 06.

## 3- معايير لجنة بازل لرقابة المصرفية العالمية

اهتمت لجنة بازل للرقابة المصرفية بالحوكمة في البنوك نظرا لأهمية هذه الأخيرة كوسيط مالي في الاقتصاد لذا قامت بنشر دليل سنة 1999 يساعد البنوك ويشجعها على تبني مبادئ الحوكمة وقد استوحته من مجموعة المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وقد وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بحوكمة المؤسسات المصرفية والمالية وهي<sup>1</sup>:

- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية جيدة للمؤسسة، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع الجيد للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج؛

## المطلب الثالث: أطراف وأبعاد حوكمة المؤسسات

## أولا: أطراف حوكمة المؤسسات

للحوكمة عدة أطراف تتمثل أساسا فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس مال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، ولهم 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 للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

<sup>1</sup> نورة حراث، أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 40.

<sup>2</sup> فضيلة بن شهيدة، رضاني محمد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات "دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014-2016"، مجلة دفاتر بواذكس، العدد رقم 07، مارس 2017، ص ص 43-44.

3- الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدايتهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

4- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل<sup>1</sup>: البنوك، حملة السندات، الدائنين والموردين والزبائن والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنين على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

### ثانياً: أبعاد حوكمة المؤسسات

يشتمل مفهوم حوكمة الشركات على العديد من الأبعاد الهدف منها ضبط وتنظيم أداء الشركات لخدمة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، يمكن حصر هذه الأبعاد فيما يلي<sup>2</sup>:

1- البعد الإشرافي: يتعلق هذا البعد بتدعيم الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية أي إعطائه صلاحيات واسعة في مساءلة ومحاسبة الإدارة عن أعمالها.

2- البعد الرقابي: أي تدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم الرقابة يتناول نظم الرقابة والمراجعة الداخلية، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وتوسيع نطاق ومسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

3- البعد الأخلاقي: يتعلق الأمر بنشر المبادئ الأخلاقية من أمانة ونزاهة في أداء الواجبات المهنية عن طريق توسيع ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات.

4- الاتصال وحفظ التوازن: يتم الاتصال وحفظ التوازن بتصميم وتنظيم العلاقات في الشركة ممثلة في العلاقة بين المساهمين والمسيرين من جهة، والعلاقة مع الأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية من جهة أخرى، فيجب أيحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة المؤسسة بالعمال.

5- المساءلة: تتحقق المساءلة بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونياً مساءلة المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2010، ص 645.

<sup>2</sup> قويدري قوشيح بوجمة، سهايلية مينة وآخرون، حوكمة الشركات ودورها في تنشيط سوق الأوراق المالية، مجلة الحوكمة: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 30 مارس 2020، ص 144-145.

- 6- الإفصاح والشفافية: الإفصاح والشفافية لا يخص المعلومات المالية ونشاطات الشركة فقط بل يتسع المفهوم ليشمل تقارير عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقاً لقواعد تسيير المؤسسات، أي الإفصاح عما يلي:
- كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وكفاية أساليب وإجراءات الرقابة اللازمة؛
  - تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات المصلحة والعمل على تحقيق التوازن بينهم؛
  - استقلال الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الإدارة؛
  - خبرة أعضاء مجلس الإدارة واستمرار تدفق المعلومات؛
  - سلامة توزيع المهام بين رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة؛
  - تشكيل لجان غير تنفيذية من أعضاء مجلس إدارة المستقلين مثل لجنة الترشيح، لجنة المكافآت ولجان المراجعة؛
  - وجود وظيفة فعالة للرقابة والمراجعة الداخلية.

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة و الاقتراحات المساعدة لتطبيقها في الجزائر

لاشك في أن الحوكمة في الجزائر تعتبر من بين الرهانات الكبرى التي يجب عليها أن تسعى إلى تحقيقها، إلا أن هذا ليس بالأمر الهين نظراً للمشاكل التي تعاني منها و التي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها، وبالتالي الوصول إلى التنمية.

#### أولاً: معوقات تطبيق الحوكمة

توجد عدة أسباب كانت بمثابة حجر العثرة أمام الجزائر لتطبيق الحوكمة وهي<sup>1</sup>:

- انتشار الفساد المالي والإداري، وهذا ما توضحه التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية، ففي تقرير أصدرته المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم، يشير فيما يتعلق بالجزائر إلا أنها احتلت المرتبة 97 عالمياً في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب إحصائيات سنتي 2004 و 2005 أي بمعدل شفافية لا يتجاوز 2,5%، أما في سنة 2007 فقد احتلت المرتبة 99 عالمياً، هذا ما يدل على أن الجزائر لم تقم بأي إجراءات لمحاربة هذه الظاهرة

<sup>1</sup> شوقي طارق سعيد، محاسبة الشركات، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 216.

- أما بالنسبة للفساد في المؤسسات الوطنية، حتى 75% من المؤسسات التي شملها استطلاع المنظمة الدولية للشفافية نجد 6% من رقم أعمال هذه المؤسسات يوجه للعمولات والرشاوى؛
- انعدام الشفافية وغياب المساءلة؛
  - الاقتصاد الجزائري يفتقر إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه، مما عرقل المضي في تجسيد الخوصصة وكذا في تطوير النظام المصرفي بالشكل المطلوب؛
  - نقص المعلومات الكافية والضرورية، مما قد يعطي صورة غير صادقة عن المؤسسات.

### ثانيا: الاقتراحات المساعدة لتطبيق حوكمة المؤسسات

تعتمد الحوكمة على صياغة القرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجمة للشركات، وذلك من خلال تدعيم القطاعين العام والخاص، بغية الوصول إلى مرحلة تدفع بالحوكمة لصياغة قوانين تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في المؤسسات.

ومن أجل الوصول إلى ترسيخ مفهوم حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية يجب<sup>1</sup>:

- مواجهة مظاهر الفساد بمختلف أشكاله؛
- نشر ثقافة النزاهة وتوعية المجتمع والشركات بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، من خلال تأسيس هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات من أجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة؛
- الاستفادة من خبرة البلدان الرائدة في هذا المجال؛
- تفعيل الأدوات الرقابية المختلفة؛
- تفعيل وسائل الإعلام في إطار حوكمة المؤسسات خاصة في مجال تنشيط الأوراق المالية؛
- تأسيس نظام حوكمة المؤسسات يكون قائما على أساس القواعد لا على أساس العلاقات؛
- التأكيد على ضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل في المؤسسات.

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 217.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الحوكمة تعتبر إحدى المتطلبات الجديدة للاقتصاديات بحيث ظهرت كمصطلح جديد لكنه قديم مفهوما، وقد زاد الاهتمام به بعد سلسلة الانهيارات التي ضربت أكبر الشركات في أشهر الأسواق العالمية.

إن الحوكمة قائمة على الإفصاح والشفافية بالرغم من أنهما عنصران شبه غائبين في الواقع وغير متحكم فيهما إلى حد بعيد، كذلك فإن تطبيقات حوكمة المؤسسات تختلف عبر الدول حسب الظروف وبيئة أعمال كل دولة، ولكل دولة معوقات خاصة بها، وقد تطرقنا إليها في هذا الفصل بما يتعلق بالمعوقات في الجزائر التي من أهمها افتقار الاقتصاد الجزائري لسوق مالي الأمر الذي عرقل المضي في تجسيد الخصوصية وتطوير النظام المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى نقص المعلومات الكافية والضرورية.

كذلك فإن الحوكمة تعتمد على صياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجمة للشركات من خلال تدعيم القطاعين الخاص والعام بغية مواجهة مظاهر الفساد بمختلف أشكاله.

# الفصل الثاني

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب والصندوق الوطني للتأمين

عن البطالة لولاية برج بوعريجة



## تمهيد الفصل الثاني:

لقد تزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك إدراكا للدور الفعال الذي تلعبه في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي، ونظرا لسهولة تكيفها التي تجعلها قادرة على رفع الكفاءة الإنتاجية للتقليص من البطالة، وغير ذلك من الأهداف التي تتمثل في مجملها دافعا حقيقيا للتنمية.

سنتطرق في بداية هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول مؤسسات الدعم ونظرة حول أسلوب تمويلها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى التزام هذه الوكالات بتطبيق الحوكمة وأثر هذه الأخيرة على أدائها، ولتوضيح ذلك قسمنا الفصل إلى:

✓ **المبحث الأول:** حوكمة تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج.

✓ **المبحث الثاني:** حوكمة تسيير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج.

## المبحث الأول: حوكمة تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريبيج

تعد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إحدى الهياكل التي أنشأتها الدولة بهدف تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة، و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وستتطرق في هذا المبحث إلى تقديم للوكالة من تعريف لها، كذلك هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى المهام التي تقوم بها وإسهاماتها، كما سنقوم بإسقاط أبعاد وأطراف الحوكمة على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

## المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أولاً: نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

## 1- نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم صراحة على إنشاء الوكالة .

وجاء فيها ما يلي<sup>1</sup>: " عملاً بحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ 24 جوان 1996، تحت هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، وتدعى في صلب النص - الوكالة - "

## 2- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هيئة ذات طابع عمومي، وقد أسندت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي كانت سابقاً تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي رسمياً إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة بموجب مرسوم تنفيذي صادر بتاريخ 5 ماي 2020.

تقوم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتنفيذ جهاز ذو مقاربة اقتصادية وتعتبر مؤسسة عمومية، تساعد على خلق مشاريع وتطويرها لفائدة الشباب الفاعلين في النشاطات المنتجة للسلع والخدمات، الذين لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة حيث يعادل مبلغ الاستثمار أو يقل عن 10 ملايين دينار جزائري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق ل 8 سبتمبر سنة 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي المعدل و المتمم . مجموعة النصوص التشريعية و لتنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب .

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة و شروط التأهيل

### 1- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

#### 1.1 التنظيم والتسيير والعمل:

يسير الوكالة مجلس توجيه، ويديرها مدير عام، وتزود بمجلس للمراقبة<sup>1</sup>. وتتوفر الوكالة على هيكل مركزي يكلف بالمراقبة والتفتيش. تحدد مهام الهيكل المركزي وتنظيمه وسيهه بقرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل<sup>2</sup>.

كذلك يقترح لمدير العام تنظيم الوكالة ويصادق عليه مجلس التوجيه<sup>3</sup>.

أ- مجلس التوجيه: يتكون مجلس التوجيه من الأعضاء الآتين<sup>4</sup>:

ممثل الوزير المكلف بالتشغيل، ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية، وممثلان (2) عن الوزير المكلف بالمالية، ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية، ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية، ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري والموارد الصيدية، ممثل الوزير المكلف بالشباب، ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات و الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ممثل الوزير المكلف بالاستشراف والإحصائيات، رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أو ممثله، المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أو ممثله، المدير العام للوكالة الوطنية لتتمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أو ممثله، رئيس الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف أو ممثله، رئيس صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوي المشاريع أو ممثله، رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة أو ممثله، رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية أو ممثله، ممثلان (2) عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني والتي يشبه هدفها هدف الوكالة حيث يتولى المدير العام للوكالة أمانة التوجيه .

ب-المدير العام: يعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي، بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتشغيل و تنهى مهامه بالأشكال نفسها.

<sup>1</sup> المادة 07 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

<sup>2</sup>المادة 07 مكرر، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

<sup>3</sup> المادة 08 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

<sup>4</sup>المادة 09 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

تصنف وظيفة المدير العام للوكالة استنادا إلى الوظيفة العليا للدولة، لمكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة. حيث أنه يمثل الوكالة إزاء الغير، ويحرص على إنجاز الأهداف المسندة للوكالة، ويتولى تنفيذ قرارات مجلس التوجيه .. الخ<sup>1</sup>.

**ج- لجنة المراقبة:** تتكون لجنة المراقبة في الوكالة من ثلاثة (3) أعضاء، يعينهم مجلس التوجيه، وتعين لجنة المراقبة رئيسها من ضمن أعضائها للمدة التي تستغرقها مهمتها. كما تكلف لجنة المراقبة بممارسة الرقابة اللاحقة لتطبيق قراراتها لحساب مجلس التوجيه. وتجتمع بحضور المدير العام في نهاية كل (3) أشهر، وعند الاقتضاء بطلب من المدير العام أو عضوين (2) من أعضائها. وتقوم بكل مراقبة أو تدقيق للحسابات عن استعمال أموال الوكالة<sup>2</sup>.

## 1.2 موارد ونفقات:

**أ- الموارد:** تستمد الوكالة مواردها من قانون المالية التكميلي لسنة 1996 بحيث تعتمد على (تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، حاصل استثمارات الأموال المحتملة، الهبات والوصايا، المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيئات الوطنية والدولية، بعد ترخيص من السلطات المعنية، كل حاصل آخر يرتبط بنشاطاتها).

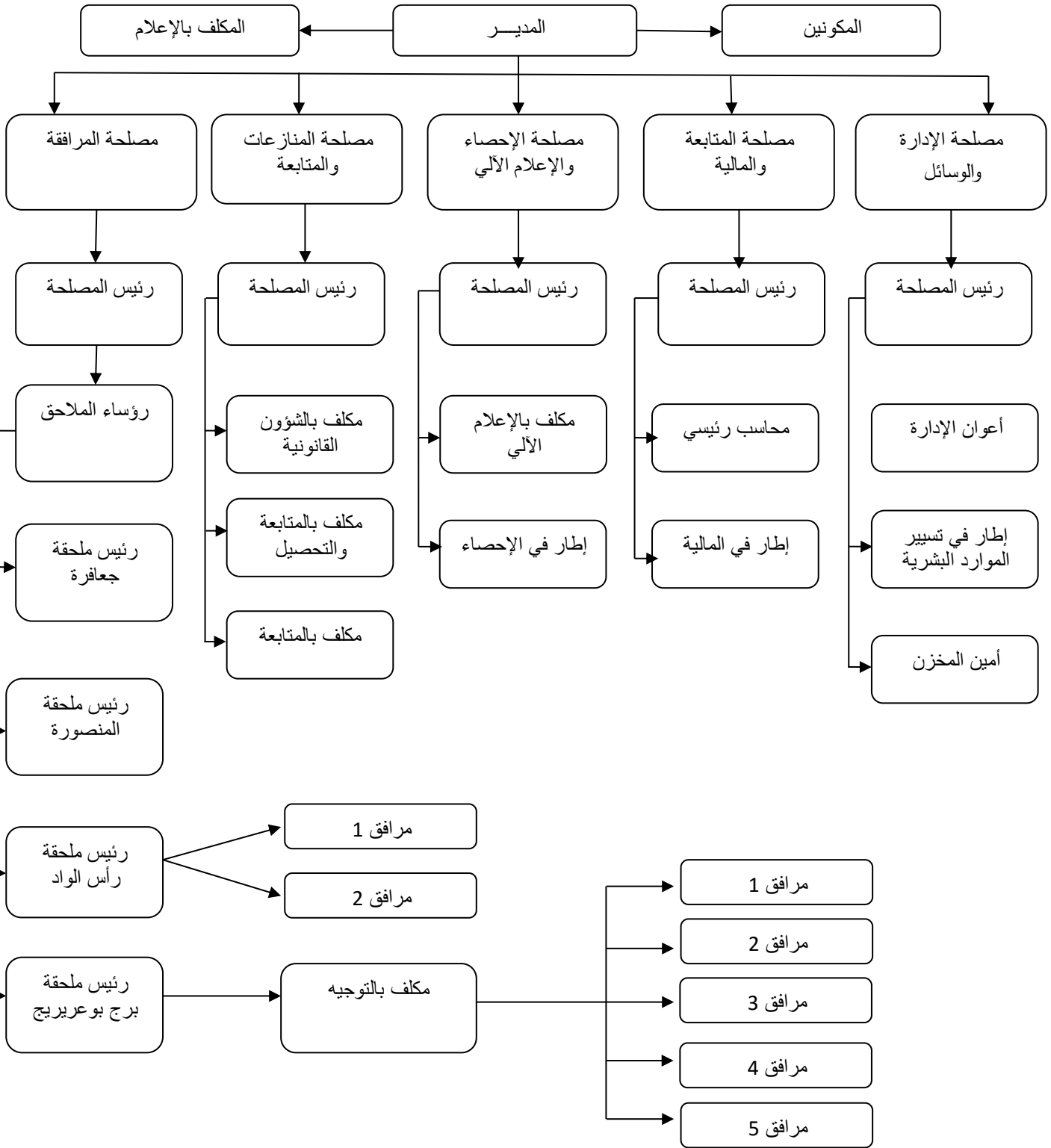
**ب- النفقات:** تتكون نفقات الوكالة مما يأتي (نفقات التثبيت، نفقات التسيير والصيانة، لنفقات الضرورية المرتبطة بمهدفها وإنجاز مهامها).

بالإضافة إلى ذلك فإن الوكالة تتوزع ب 51 فرع عبر كامل ولايات الوطن منها ولاية برج بوعرييج بملحقاته الأربعة ( ملحقة برج بوعرييج، ملحقة رأس الوادي، ملحقة الجعافرة، ملحقة المنصورة)، يسير الفرع وفق الهيكل التنظيمي متكون من عدة مصالح كما هو مبين في الشكل الموالي الذي يوضح مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفرع برج بوعرييج.

<sup>1</sup> المادة 21، المادة 22، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

<sup>2</sup> المادة 23، المادة 24، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

الشكل رقم (4): مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع برج بوعريبرج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

## 2- شروط التأهيل:

للاستفادة من الوكالة والمزايا التي تقدمها يجب أن تتوفر في حامل المشروع الشروط الآتية<sup>1</sup> :

- أن يتراوح سنه بين 19 و 40 سنة ؛
- أن يكون الشاب بطالا لحظة إيداع ملفه ؛
- أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات صلة بالنشاط المرتقب ؛
- أن يقدم مساهمة شخصية في تمويل مشروعه .

### ثالثا: أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

#### 1- أهداف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب :

تهدف الوكالة إلى تشجيع إحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات وتوسيعها من قبل الشباب ذوي المشاريع، كما تسعى إلى مرافقة الشباب البطال لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات<sup>2</sup>. كذلك تهدف إلى ترقية ونشر الفكر المقاوالاتي، ومنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة.

#### 2- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:

تقوم الوكالة بالمهام التالية<sup>3</sup>:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، و تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

<sup>2</sup> المادة 2 ، مرسوم رئاسي رقم 96-234 مؤرخ في 16 صفر عام 1417هـ الموافق ل 2 يوليو سنة 1996، يتعلق بدعم تشغيل الشباب المعدل و المتمم ، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.

<sup>3</sup> المادة 06، مرسوم تنفيذي رقم 96-296 .

- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، تشجع كل شكل آخر من الأعمال و التدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.

المطلب الثاني: صيغ تمويل وإسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

أولاً: صيغ التمويل المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تقدم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب صيغتين للتمويل تعتمدان على التركيبة المالية للمشروع و كل صيغة منهما تشمل مستويين للتمويل حسب حجم القرض المقدم ويمكن شرح الصيغتين كالتالي:

1- التمويل الثنائي:

1.1 التركيبة المالية: في صيغ التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

أ- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر.

ب- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.

1.2 الهيكل المالي للتمويل الثنائي

الجدول رقم (1): هيكل التمويل الثنائي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	قيمة الاستثمار	المستوى
71%	29%	حتى 5.000.000 دج	المستوى الأول
72%	28%	من 5.000.001 دج إلى 10.000.000 دج	المستوى الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

2- التمويل الثلاثي:

2-1 التركيبة المالية:

- أ- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر .  
 ب- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .  
 ج- قرض بنكي مخفض الفوائد بنسبة 100 % ويتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع .

2-2 الهيكل المالي للتمويل الثلاثي :

الجدول رقم(2): هيكل التمويل الثلاثي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .

المستوى	قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
المستوى الأول	حتى 5.000.000 دج	٪29	٪1	٪70
المستوى الثاني	من 5.000.000 دج إلى 10.000.000 دج	٪28	٪2	٪70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ثانيا: إسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريبيج

سنتطرق إلى حصيلة الوكالة في مجال تمويل المشاريع على مستوى ولاية برج بوعريبيج وحصيلة نشاط الوكالة في مجال تمويل المشاريع على مستوى ولاية برج بوعريبيج

1-1 حصيلة نشاط الوكالة في مجال تمويل المشاريع على مستوى ولاية برج بوعريبيج

تتوزع المشاريع الاستثمارية المنشأة في ظل الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط في برج

بوعريبيج خلال الفترة من 2008 إلى 2018 كالتالي :



جدول رقم (3): حصيلة نشاط الوكالة في مجال تمويل المشاريع على مستوى ولاية برج بوعريبيج

قطاع النشاط	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع
الزراعة و الصيد البحري	23	26	61	81	156	107	91	60	41	5	1	652
الحرف	11	66	77	67	145	112	104	69	45	9	8	713
الأشغال العمومية	7	19	37	23	79	41	21	19	27	6	12	291
الري	0	0	0	2	1	1	3	1	3	0	3	14
الصناعة	9	32	41	38	78	61	51	55	40	10	15	430
أعمال حرة	1	19	7	6	3	4	11	6	5	3	6	71
الخدمات	42	96	95	136	297	226	108	108	56	26	24	1214
النقل	4	28	72	354	351	47	14	0	0	0	0	870
المجموع	97	286	384	384	1104	559	403	318	217	59	69	3920

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

من خلال الجدول أعلاه أن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لفرع برج بوعريبيج من سنة 2008

إلى 2018 قامت بتمويل حوالي 3920 مشروع، ويتضح لنا تزايد عدد المشاريع الكلية من سنة 2008 ب 97

مشروع إلى 1104 مشروع سنة 2012 وهي الأكبر خلال سنوات الدراسة حيث ازدادت ب 11 ضعف من سنة

2008 وهذا راجع إلى الفروع الاقتصادية الجديدة في ظل ارتفاع أسعار المحروقات إلى مستويات غير مسبوقة من

جهة ومن جهة أخرى إدماج مختلف صيغ الاستثمار (ANJAM–CNAC–ANSEJ).

بينما في الفترة من 2013 إلى 2018 نلاحظ تدهور في عدد المشاريع الممولة من 959 مشروع ممول

في 2013 إلى 69 مشروع ممول في سنة 2018 و ذلك راجع للسياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة في ظل انخفاض

أسعار المحروقات و كذا اتجاه الوكالة إلى نوعية المشاريع الاقتصادية التي تحمل طابع الابتكار و التنمية المحلية.

جدول رقم(4): حصيلة الوكالة حسب قطاع النشاط في مجال المناصب المستحدثة من سنة 2008 إلى غاية 2018

المناصب المستحدثة												قطاع النشاط
المجموع	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
1938	3	15	123	180	273	321	450	243	183	78	69	الفلاحة و الصيد البحري
2139	24	27	135	207	312	336	435	201	231	198	33	الحرف
855	36	18	81	57	63	123	237	69	93	57	21	البناء و الأشغال العمومية
42	9	0	9	3	9	3	3	6	0	0	0	الري
1290	45	30	120	165	153	183	234	114	123	96	27	الصناعة
213	18	9	15	18	33	12	9	18	21	57	3	الأعمال الحرة
3642	72	78	168	324	324	678	891	408	285	288	126	الخدمات
2610	0	0	0	0	42	141	1053	1062	216	84	12	النقل
12729	207	177	651	954	1209	1797	3312	2121	1152	858	291	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

من خلال الإحصائيات السابقة يتضح لنا هيمنة قطاع الخدمات في عدد المناصب المستحدثة قدرت

بـ3642 منصب، يليها قطاع النقل بعدد مناصب قدر بـ2610 منصب مستحدث ثم يليها قطاع الحرف بـ2139

منصب ويليها قطاع الفلاحة والصيد البحري بـ1938 منصب، وهذا راجع لخصوصية الولاية باعتبارها قطب

صناعي هام على المستوى الوطني خاصة الصناعة الالكترونية.

### المطلب الثالث: إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم نموذج لحوكمة المؤسسات بالإسقاط على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية برج بوعرييج، بالاستعانة بمبادئ حوكمة المؤسسات التي تعرضنا لها في الفصل الأول.

#### أولاً: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

إن الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام في الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب ووجود إطار قانوني ومؤسسي يتمتع بقدر كبير من الشفافية والوضوح يشير إلى وجود إطار ملائم لممارسة مفاهيم حوكمة الشركات، خصوصاً أن الوكالة مؤسسة عمومية تهدف إلى تقديم التمويل والمرافقة للمشاريع الجديدة والناشئة.

#### ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تتخذ شكل صندوق تمويلي ترجع ملكيته للخزينة العمومية ويسير من قبل الوزير الوصي، وبالتالي فإن مفهوم حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية محصور أساس في الدولة وخاضع لسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.

#### ثالثاً: المساواة في التعامل مع المساهمين

مفهوم المساهمين غير موجود لدى الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب كون أصول الصندوق الذي تديره الوكالة ترجع إلى ملكية الدولة ، إلا أن دخول البنوك العمومية كشريك في تمويل المشاريع الناشئة يشير إلى ضرورة وجود نوع من المساواة في التعامل مع جميع البنوك من حيث اتخاذ القرارات سواء في الإدارة المركزية أو على مستوى الوكالات.

#### رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ويتم ذلك عن طريق إشراك جميع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على المستوى المحلي في اتخاذ القرارات بشأن التمويل الممنوح للمشاريع وأولوية المشاريع القابلة للتمويل من حيث متطلبات التنمية المحلية ، والمقصود بأصحاب المصالح هنا ليس البنوك الشركاء فقط وإنما جميع الهيئات الممثلة في لجنة الانتقاء والمصادقة والتمويل .CSVF

خامسا: الإفصاح والشفافية

ويكون بالإفصاح عن جميع الأنشطة والقرارات التي تتخذها الوكالة وإرسال نسخ من محاضر الاجتماعات الدورية إلى مسؤلي الهيئات والأعضاء المشكلة للجان الاختيار والتمويل وكذا الإفصاح عن جميع المعلومات الخاصة بأصحاب المشاريع ومعايير الاختيار والتمويل .

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

والمقصود هنا تحديد مسؤوليات مدير الوكالة على المستوى المحلي ومجلس الإدارة على المستوى الوطني وتوضيح مستوى العلاقات طبيعتها مع الموظفين والشركاء والمتعاملين بما يضمن الشفافية في التعامل واتخاذ القرار.

وقمنا بتوضيح هذه المبادئ في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## المبحث الثاني: حوكمة تسيير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج

إن التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي عرفها المجتمع الجزائري في التسعينات، والناجحة عن الإصلاحات الاقتصادية أثرت سلبا على السوق العام وخاصة سوق العمل الذي ينعكس بدوره على الوضعية الاجتماعية، ولكي يتم التحكم في زمام الأمور كان على الدولة أن تقلل من حدة هذا الأثر وذلك باستحداث نظام جديد للحماية الاجتماعية وهو "الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة" الذي أنشأ للتكفل بالعمال البطالين.

## المطلب الأول: تقديم للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

## أولا: تعريف و نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يعمل على مساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لتسهيل إعادة الإدماج.

## 1-1 تعريف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة هو هيئة حكومية جزائرية أنشئت لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لتسهيل إعادة الإدماج، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل و المساعدات في الإجراءات لإنشاء مؤسسة أو عن طريق التكوين أو التحويل<sup>1</sup>.

## 2-1 نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

تم إنشاء هذا الجهاز بموجب القانون رقم 94-188 المؤرخ في 06 جوان 1994 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما يوضع الصندوق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، يعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، حيث عرف في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية<sup>2</sup>.

## ثانيا: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تخليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في<sup>3</sup>:

- تمويل المشروعات المصغرة التي ينوي أصحابها إنشاءها، ولكن بشرط أن تتراوح أعمارهم من 35 إلى 50 سنة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

<sup>2</sup> <https://www.cnac.dz/>

<sup>3</sup> وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

- دعم البطالة لمواجهة الظروف الاقتصادية ذلك بضمان الدخل لمدة ثلاثة سنوات للرد على الاحتياج بطريقة مباشرة واضحة، وذلك للأهمية القصوى في تغطية الحاجات الاجتماعية و الطبية؛
- المساعدة المنظمة و خاصة فيما يتعلق بالبحث عن العمل على مستوى مراكز البحث عن العمل، هذا الأخير يقوم بتنظيم دراسات تكوينية لمدة 21 يوم، يتلقى المتربص خلالها بطرق و أساليب البحث عن العمل لدى الهيئات والمؤسسات في شكل دروس؛
- ترقية فكرة المشاريع و الخوض فيها و مرافقة أصحابها خلال كافة مراحل النضج ؛
- منح قروض مكيّفة بشروط امتيازية، قروض دون فائدة، امتيازات جبائية.

ثالثا: شروط الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والإعانات التي يقدمها

#### 1- شروط الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

إن الجهاز المستحدث و الذي يخص تمويل المشاريع المصغرة موجه لكل شخص يبلغ من العمر ما بين 35 و50 سنة، مقيم بالجزائر، ويكون مسجل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل منذ 06 أشهر على الأقل بصفة طالب للتشغل أو مستفيد من نظام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالإضافة إلى مجموعة من الشروط متمثلة في<sup>1</sup>:

- لا يشغل أي منصب عمل مأجور عند تقديمه لطلب الإعانة؛
- لم يستفيد من قبل من إعانة عمومية في إطار إحداث النشاط؛
- أن يملك مؤهلا مهنيا أو معارف أدائية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به؛
- لا يكون قد مارس نشاط لحسابه الخاص منذ 21 شهرا على الأقل؛
- يكون قادرا على دفع مساهمة شخصية نقدية أو عينية في شكل مساهمة التركيب المالي للمشروع.

#### 2- الإعانات التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

بالإضافة إلى المهام و التمويلات المقدمة يمنح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند الضرورة قرض إضافي بدون فوائد للشباب حاملي شهادات التكوين المهني مبلغ يقدر بخمسمائة ألف (500.000دج)، لاقتناء عربة أو

<sup>1</sup> دليل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

ورشة لممارسة نشاطات الترخيص وكهرباء، العمارات والتدفئة والتكييف، ودهن العمارات، وميكانيك السيارات وغيرها، و يمكن منح عند الضرورة<sup>1</sup>:

**2-1** قرض إضافي بدون فائدة للشباب حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحل الموجه لإحداث مكاتب جماعية طبية ومساعدتي القضاء وللخبراء المحاسبين ولحافضي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكاتب الدراسات والتابعة لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري، ولا يمكن أن يتجاوز مبلغ هذا القرض مليون دينار جزائري (1.000.000 دج).

**2-2** قرض إضافي بدون فائدة للشباب أصحاب المشاريع بمبلغ يقدر بخمسمائة ألف دينار للتكفل بإيجار المحل المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات، ويمنح هذا القرض المذكور فقط عندما يلجأ الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع إلى تمويل بنكي في مرحلة إحداث النشاط.

زيادة على ذلك يستفيد الشباب من تخفيض في نسب فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة التي تمنحها إياهم البنوك والمؤسسات المالية، يحدد هذا التخفيض على النحو التالي:

- 80% من المعدل المدين الذي تطبقه البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الاستثمارات المنجزة في قطاعات الفلاحة والصيد البحري والبناء والأشغال العمومية والري وكذا الصناعة التحويلية؛

- 60% من المعدل المدين الذي تطبقه البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الاستثمارات المنجزة في كل قطاعات النشاط الأخرى، وعندما تكون استثمارات الشاب صاحب المشروع في ولايات الهضاب العليا والجنوب ترفع معدلات التخفيض المنصوص عليها أعلاه تبعا إلى 95% و80% من المعدل المدين الذي تطبقه البنوك والمؤسسات المالية. ولا يتحمل المستفيد أو المستفيدون من القرض سوى فارق نسبة الفائدة غير الخاضع للتخفيض.

- كما يمنح تأجيل ثلاث سنوات (3) لتسديد القرض البنكي الأصلي وتأجيل لمدة سنة (1) واحدة لدفع الفوائد. تجتمع اللجنة الوطنية للطعن مرة واحدة كل شهرين على الأقل في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسها. ويمكن أن تجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسها. يحدد تنظيم وسير اللجنة وكذا كفاءات دراسة ومحتوى الملفات المعروضة عليها بقرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل. تكون الملفات المقبولة

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

من طرف اللجنة الوطنية للطعن محل إعداد شهادة قابلية وتمويل يسلمها الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

المطلب الثاني: مستويات الاستثمار وإسهامات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

أولاً: مستويات الاستثمار المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

في فيفري 2011 جاءت تعديلات جديدة تتعلق بمستويات الاستثمار ونسبة مساهمة أصحاب المشاريع من المبلغ الإجمالي للاستثمار، سواء تعلق الأمر بـجهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (الأقل من 35 سنة) أو الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (للأشخاص ما بين 35 و50 سنة). كذلك فإن التمويل الذي يقدمه الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ذو نمط ثلاثي الأطراف يتكون من<sup>1</sup>:

- المساهمة الشخصية للمستثمر؛

- قرض بدون فائدة ممنوح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛

- قرض بنكي.

و تتحدد المستويات كما يلي:

1- **المستوى الأول للاستثمار:** يقوم المستثمر بمساهمة شخصية تقدر ب 1% من المبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يقل هذا الاستثمار عن 5 ملايين دينار جزائري، أو يساويها مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): المستوى الأول للتمويل الثلاثي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المستوى	قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (CNAC)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
المستوى الأول	حتى 5.000.000 دج	29 %	1 %	70 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

2- **المستوى الثاني للاستثمار:** في هذا المستوى يقوم المستثمر بتقديم 2% كمساهمة للمشروع، وهذا عندما يفوق الاستثمار 5 ملايين دينار جزائري ويقل عن 10 ملايين دينار.

و يتراوح مبلغ القروض بدون فائدة حسب كلفة الاستثمار كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.



الجدول رقم (6): المستوى الأول للتمويل الثلاثي في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المستوى	قيمة الاستثمار	القرض بدون فائدة (CNAC)	المساهمة الشخصية	القرض البنكي
المستوى الأول	من 5.000.000 دج إلى 10.000.000 دج	% 28	% 2	% 70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

ثانيا: إسهامات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يعتبر منفذا فعالا للبطالين حيث ساهم في خلق العديد من المشاريع في الولاية محل الدراسة، و الذي قام بإتاحة الفرصة للبطالين من خلال تقديم التمويل اللازم لمشاريعهم.

1.1 عدد المشاريع الممنوحة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة:

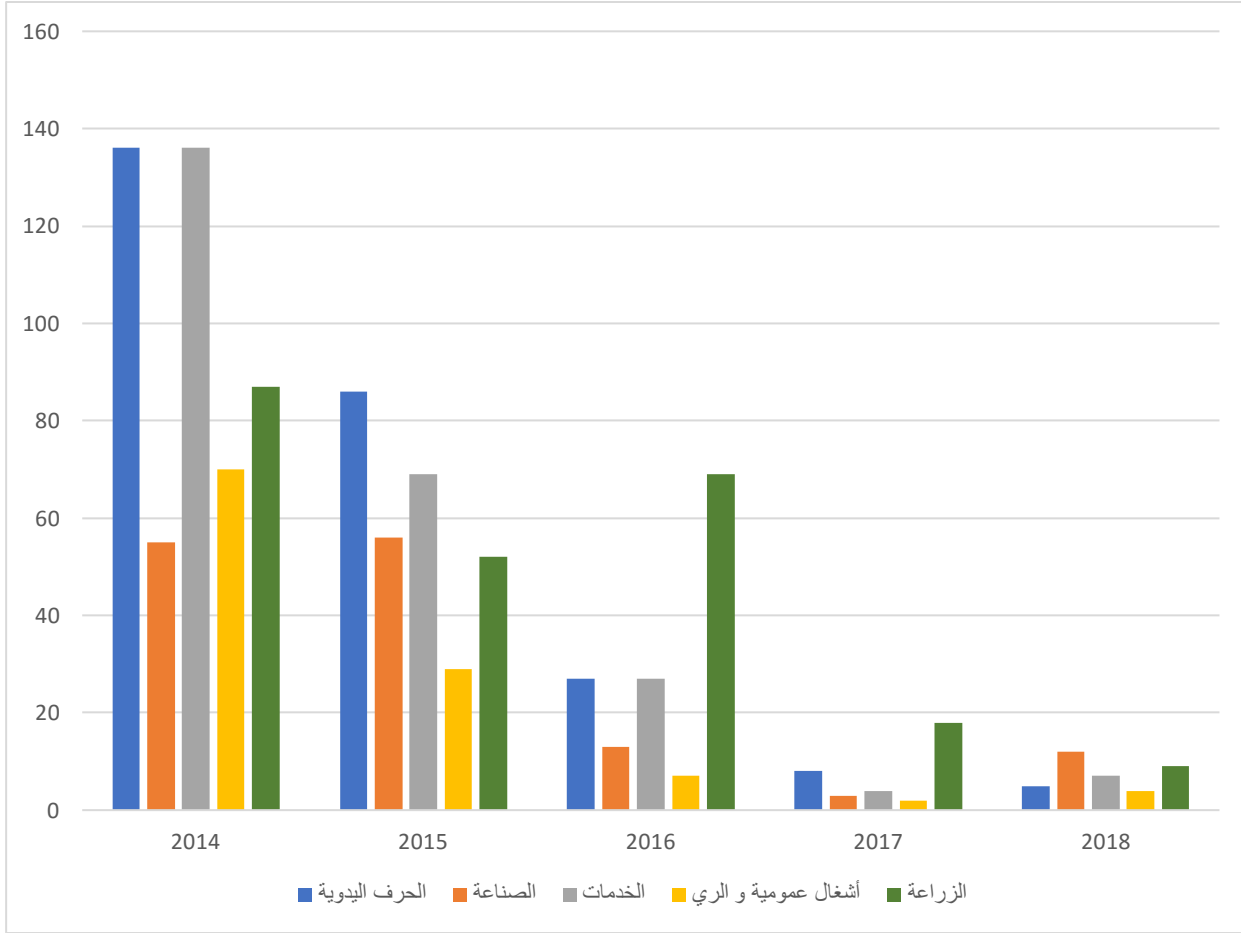
يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC من أهم الأجهزة التي تدعم التشغيل و التنمية، من خلال برامجه الإستراتيجية و المواكبة للتطورات الاقتصادية المحلية وحتى الدولية، والجدول التالي يبين توزيع المشاريع حسب قطاع النشاط خلال السنوات 2014-2018 لولاية برج بوعريريج.

الجدول رقم (7): توزيع المشاريع حسب قطاع النشاط و سنة التمويل فرع ولاية برج بوعريريج

قطاع النشاط	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع
الحرف اليدوية	136	86	27	8	5	262
الصناعة	55	56	13	3	12	139
الخدمات	136	69	27	4	7	243
أشغال عمومية و الري	70	29	7	2	4	112
الزراعة	87	52	69	18	9	235
المجموع	484	292	143	35	37	991

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

الشكل رقم (6): عدد المشاريع الممولة حسب قطاع النشاط و سنة التمويل لولاية برج بوعريبرج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن مجموع المشاريع للقطاعات حسب سنوات الدراسة عرف انخفاض ملاحظ حيث قدر عدد المشاريع ب (484، 292، 143، 35، 37) خلال (2014، 2015، 2016، 2017، 2018) على التوالي. كما أن عدد المشاريع قد انخفضت بنسب كبيرة جدا ففي سنة 2014 إلى 2015 انخفضت ب 60%، هذا راجع إلى أنه في سنة 2014 قامت الجهات الرسمية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - وزارة العمل و التضامن الاجتماعي - بإعطاء أمر غلق مشاريع النقل بكل أنواعه، و التي كانت تواجه إقبالا شديدا من طرف المستثمرين مما أدى إلى انخفاض عدد المشاريع خاصة في قطاع الخدمات أما من سنة 2015 إلى 2016 فقد انخفضت بنسبة 49%، والسبب في هذا التدهور هو أنه في سنة 2015 صدر قانون بمنع تقديم التمويل لمن ليس له شهادة تأهيل ما عدا القطاع الفلاحي والذي لم يكن يوجد في مركز التكوين المهني، كذلك فإن المشاريع من

سنة 2016 إلى 2017 قد انخفضت بنسبة 26%، حيث قامت الجهات الرسمية في سنة 2016 بإصدار قانون آخر يفرض على الفلاحين تكويننا مدته 6 أشهر هذا ما أدى إلى تراجع إقبال البطالين لهذه المشاريع.

كذلك فإن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قام بتمويل 991 مشروع خلال سنوات الدراسة، ومن خلال الإحصائيات يتضح لنا هيمنة قطاع الحرف اليدوية في عدد المشاريع قدرة ب262 مشروع، يليها قطاع الخدمات و المقدر ب 243 مشروع، يليه قطاع الزراعة ب235 مشروع، ويمكن أن نقول إما أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يولي اهتماما لهذه القطاعات أو أن البطالين يجدون في هذه القطاعات الثلاث أحسن مردود ورؤية إستراتيجية بنجاح مشاريع هذه القطاعات.

## 1.2 حجم التمويل المقدم من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يساهم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في التقليل من حدة الفقر من خلال محاربة البطالة و ذلك عن طريق تقديم تمويلات للبطالين الذين يتمتعون بشروط معينة، و الجدول الموالي يوضح تطور إجمالي المبالغ المستثمرة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج خلال 2014-2018.

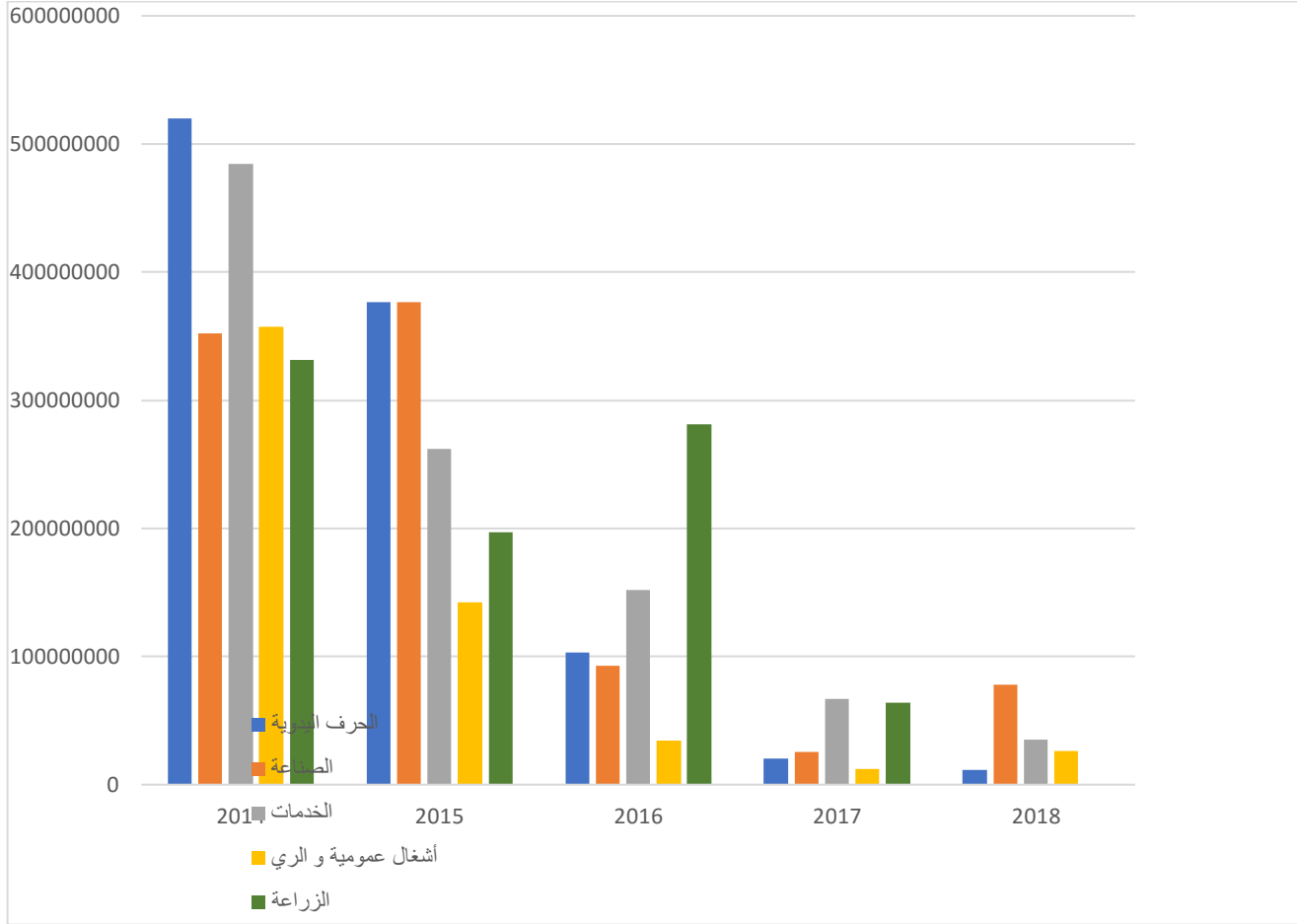
### الجدول رقم (8): تطور إجمالي المبالغ المستثمرة من طرف الصندوق فرع ولاية برج بوعريريج

(الوحدة: الدينار الجزائري)

قطاع النشاط	2014	2015	2016	2017	2018	المجموع
الحرف اليدوية	520151460.63	376264507.51	103394062.49	20606332.12	11257202.2	1031673565
الصناعة	352326472	376670633.36	93055855.85	25711525	78079229.01	925843715.22
الخدمات	484216008.7	262363337.18	152104323.91	67195953.38	35255455	1001135078.2
أشغال عمومية والري	357351892.7	142466088.82	34057911.45	12553914	26630060	573059866.97
الزراعة	331503962.6	197245416.04	281028647.83	64073601.48	36236943.28	910088571.23
المجموع	2045549796.6	1355009982.9	663640801.53	190141325.98	187458889.49	4441800796.6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

الشكل رقم (7): تطور إجمالي المبالغ المستثمرة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريبيج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن قطاع الخدمات هو المهيمن على أكبر تمويل بحوالي أكثر من 10000000000 دج ب نسبة 22.53% من إجمالي المبالغ المستثمرة، يليها قطاع الصناعة ثم الزراعة بحوالي أكثر من 910000000 دج بنسبة 20.84% و 20.49% على التوالي، وهذا لأن الصندوق الوطني قام بتجميد التمويل للقطاعات المشبعة كقطاع النقل وغيرها من المشاريع التي لاقت إقبالا و طلبا كبيرا من طرف البطالين.

كما نلاحظ انخفاض التمويل من سنة 2014 ب أكثر من 20000000000 دج إلى أكثر من 18000000 دج في سنة 2018 وذلك بسبب أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة قام بغلق المشاريع التي يمكن استغلالها من طرف المستثمرين المحتملين وهي المشاريع التي فيها إمكانية إعادة بيع الآلات التي يتم شراؤها بالتمويل المقدم من طرف الصندوق.

### المطلب الثالث: إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

سنقوم بمحاولة إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات وذلك بالاعتماد على مبادئ حوكمة المؤسسات التي تم التطرق إليها في الإطار النظري في دراستنا للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فرع ولاية برج بوعرييج .

#### أولاً: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مؤسسة عمومية حيث يسعى في المقام الأول إلى تقديم تمويل اللازم الذي تحتاجه المشاريع الناشئة و الجديدة بالإضافة إلى مرافقة هذه المشاريع و يعتمد الصندوق على هيكل تنظيمي معين يساعد على توزيع المهام فيه هذا ما يبين وجود إطار قانوني و مؤسسي يتمتع بقدر كبير من الشفافية و الوضوح يؤكد على وجود إطار ملائم لممارسة مفاهيم حوكمة المؤسسات.

#### ثانياً: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يعد مفهوم حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية محصور أساس في الدولة وخاضع لسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية حيث إن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يعتبر مؤسسة عمومية مملوكة للدولة يتخذ شكل صندوق تمويلي يسير من قبل الوزير الوصي و ترجع ملكيته للخزينة العمومية .

#### ثالثاً: المساواة في التعامل مع المساهمين

إن أصول الصندوق الذي تديره الوكالة ترجع إلى ملكية الدولة ،هذا ما يعني انعدام وجود المساهمين، إلا أن دخول البنوك العمومية كشريك في تمويل المشاريع الناشئة يشير إلى ضرورة وجود نوع من المساواة في التعامل مع جميع البنوك من حيث اتخاذ القرارات سواء في الإدارة المركزية أو على مستوى الوكالات.

#### رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

المقصود بأصحاب المصالح جميع الهيئات الممثلة في لجنة الانتقاء والمصادقة والتمويل CSVF، ويتم ذلك عن طريق إشراك جميع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين على المستوى المحلي في اتخاذ القرارات بشأن التمويل الممنوح للمشاريع وأولوية المشاريع القابلة للتمويل من حيث متطلبات التنمية المحلية.

#### خامساً: الإفصاح والشفافية

وهذا من خلال الإفصاح عن جميع الأنشطة والقرارات التي يتخذها الصندوق وكذا إرسال نسخ من محاضر الاجتماعات الدورية إلى مسؤولي الهيئات والأعضاء المشكلة للجان الاختيار والتمويل بالإضافة إلى الإفصاح عن جميع المعلومات الخاصة بأصحاب المشاريع ومعايير الاختيار والتمويل .

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

هذا يعني تحديد مسؤوليات مدير الصندوق على المستوى المحلي ومجلس الإدارة على المستوى الوطني وتبيان مستوى العلاقات و طبيعتها مع الموظفين والشركاء والمتعاملين بما يضمن الشفافية في التعامل واتخاذ القرار. و يمكن تلخيص إسقاط هذه المبادئ على الصندوق الوطني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): إسقاط نموذج حوكمة المؤسسات على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

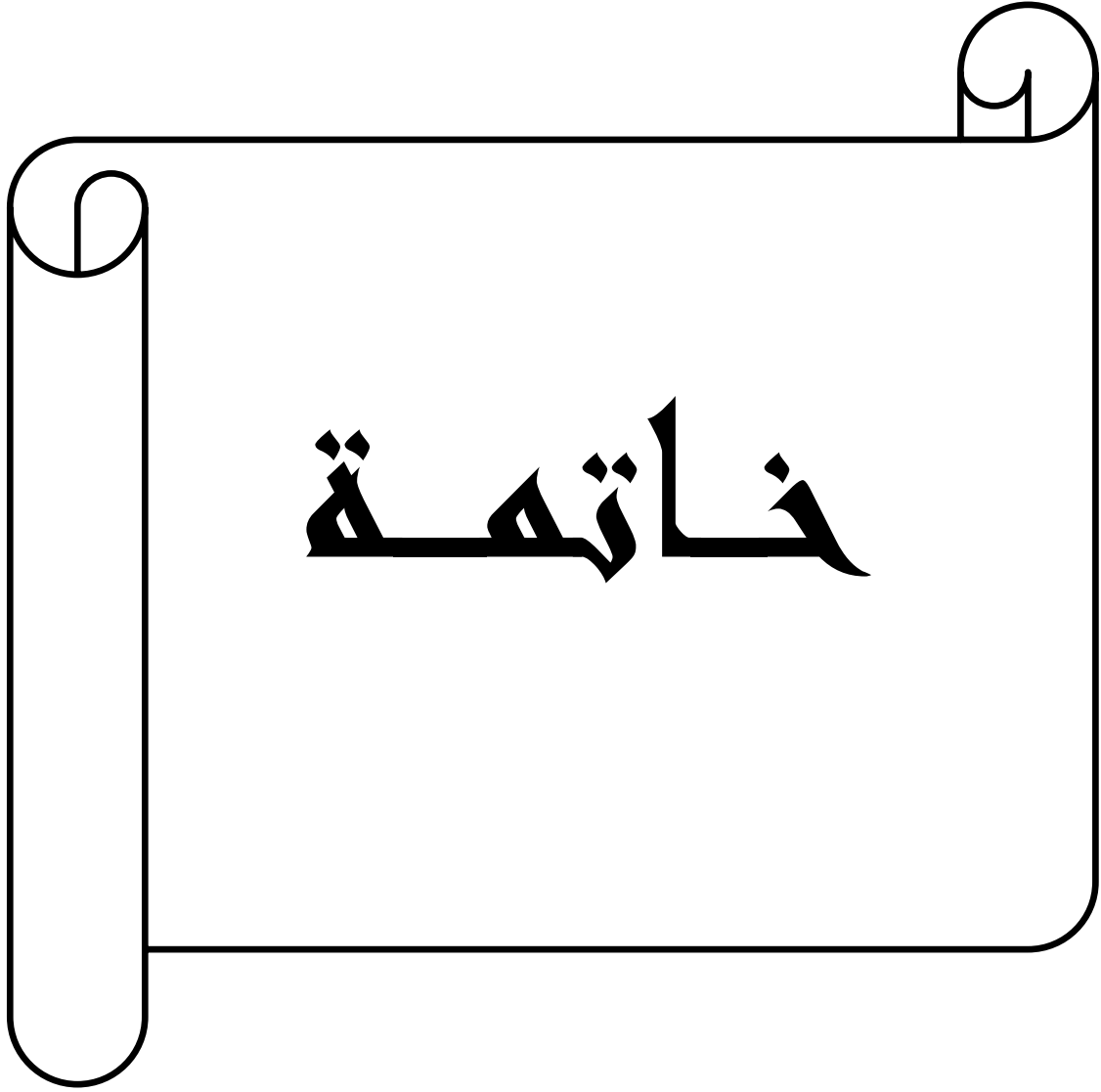


المصدر: من إعداد الطالبتين.

## خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الحوكمة في مؤسسات الدعم وتوصلنا إلى أن الوكالة الوطنية للدعم تهدف إلى تشجيع إحداث أنشطة من قبل الشباب ذوي المشاريع و ذلك من خلال تقديمها للاستشارة و متابعة استثماراتهم بعد تمويلهم و بتالي تشجع كل شكل من الأعمال الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة و توسيعها وذلك من خلال تقديم نوعين من التمويل حسب حجم المبلغ المستثمر.

كذلك فإن صندوق الوطني للتأمين على البطالة يعتبر جهاز يعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية الناجمة عن تصريح العمال الإجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط تعديل الهيكلية، يدعم البطالة لمواجهة الظروف الاقتصادية وقد تطرقنا للإعانات الإضافية التي يقدمها الصندوق التي تعتبر قرض إضافي بدون فائدة للشباب حاملي شهادة التعليم العالي.



خاتمة



تمحور موضوع بحثنا حول دراسة حوكمة تسيير مؤسسات الدعم المرافقة للمشاريع الناشئة في الجزائر، حيث تم إبراز أهم جوانب الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات أساسياتها ومعاييرها التي جاءت متناسقة وملائمة كعلاج ووقاية من الأزمات المالية الأخيرة والتي تسببت فيها مجموعة من المشاكل أهمها نقص الشفافية والإفصاح بالإضافة إلى إهمال المسؤولين في الشركات لعنصر المسؤولية وضرورة ضمان وحماية حقوق الآخرين الأمر الذي أدى للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وبرز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي نشأت.

وتعد الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، فهي تعمل على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في المؤسسات وتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة إستراتيجية المؤسسة.

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في ما يلي:

نتائج الدراسة من خلال دراساتها إلى مختلف الجوانب المتعلقة بحكومة تسيير مؤسسات الدعم والمرافقة للمشاريع الناشئة بالجزائر فقد خلصت الدراسة إلى نتائج التالية:

#### نتائج الدراسة النظرية:

1- حوكمة المؤسسات عبارة عن الكيفية التي تظهر بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر هو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

2- تلعب حوكمة الشركات دورا كبيرا في إدارة الأزمات وهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة وإدارة المؤسسات في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها .

3- إن فكرة حوكمة المؤسسات ظهرت نتيجة كل من التطورات الحديثة في بيئة الأعمال والأزمات المالية التي مست العديد من المؤسسات الدولية.

4- من اجل أن تكون قواعد الإفصاح والشفافية متطابقة مع معايير الثقافة التي تركزها مبادئ حوكمة المؤسسات يجب على المشرع الجزائري السعي إلى تضمين المنظومة التشريعية الخاصة بقطاع الأعمال بالمستجدات التي تطرحها المبادئ.

5- يختلف منطق عمل كل آلية من آليات حوكمة المؤسسات ويتميز معها حجم وطريقة تأثير كل آلية.

## نتائج الدراسة التطبيقية:

- 1- قامت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى 2018 بتمويل 3920 مشروع و الذي نتج عنه استحداث 12729 منصب عمل.
- 2- يهيمن قطاع الخدمات بأكبر عدد مشاريع بلغ 1214 مشروع يليه قطاع النقل.
- 3- تعتمد الوكالة الوطنية على صيغة التمويل الثلاثي حسب مستويين: الأول اقل من 5 ملايين دينار جزائري والمستوى الثاني من 5 ملايين دينار إلى 10 ملايين دينار الجزائري.
- 4- قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتمويل 991 مشروع من سنة 2014 إلى 2018، وساهم كذلك بمنح مبلغ أكثر من 4 ملايين دينار جزائري خلال هذه الفترة.
- 5- قام الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بغلق المشاريع التي يمكن استغلالها من طرف المستثمرين وهي المشاريع التي يمكن للمستثمرين إعادة بيع الآلات التي يتم شراؤها بالتمويل المقدم من طرف الصندوق.

## التوصيات:

- 1- ضرورة العمل على تفعيل حوكمة المؤسسات بما يتماشى وخصوصيات اقتصاد البلد.
- 2- ضرورة نشر ثقافة النزاهة وتوعية المجتمع والمؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمت المؤسسات، من خلال تأسيس هيئات خاصة وجمعيات تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات من اجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة.
- 3- ضرورة الالتزام بكافة مبادئ الحكومة والضوابط الرقابية المنبثقة عن المنظمات الدولية بشأن مكافحة الفساد في المؤسسات، والاستفادة من خبرات البلدان الرائدة في هذا المجال.
- 4- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال المتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات.
- 5- الاجتهاد في توفير بيئة محلية لإرساء قواعد الحوكمة في أجهزة الدعم المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.



# قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق، القاهرة-مصر، 2003.
2. إبراهيم سيد أحمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطن وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2010.
3. أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد الأربعون، الكويت، 2007.
4. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة الدولية وعملة أسواق رأس المال، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2005.
5. زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
6. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راض، حوكمة البنوك وأثرها في المخاطر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
7. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب والمتطلبات)، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط2، 2007.
8. محمد عمر باطويح، "الحوكمة... تشريع وثقافة وسلوك"، حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، سبتمبر، 2011.
9. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2018.

10. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2006.
11. عبد العظيم بن محسن الحمدي، **حوكمة الشركات**، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2020.
12. صافي أحمد، صفيح صادق وآخرون، **آليات حوكمة الشركات وأجهزت دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 03، جامعة المسيلة، الجزائر، مارس 2018.
13. شوقي طارق سعيد، **محاسبة الشركات**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

ب- الأطروحات والرسائل:

1. محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة** "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2013-2008)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير- تخصص مالية المؤسسة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2016-2017.
2. نورة حراث، **أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على القطاع البنكي الجزائري**، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013-2014.

ج- المجالات والدوريات:

1. حابي أحمد، زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، العدد 02، جامعة الجزائر، 03، الجزائر.
2. فضيلة بن شهيدة، رضاني محمد، **العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين وتفعيل حوكمة الشركات** "دراسة ميدانية لعينة من الشركات الجزائرية 2014-2016"، مجلة دفاتر بوادكس، العدد رقم 07، مارس 2017.

3. قويدري قوشيح بوجمعة، سهايلية يمينة وآخرون، حوكمة الشركات ودورها في تنشيط سوق الأوراق المالية، مجلة الحوكمة: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 30 مارس 2020.

د- الملتقيات:

1. سفيان عبد العزيز، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول، المحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 4\_5 ديسمبر 2012.

هـ- القوانين:

1. المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق ل 8 سبتمبر سنة 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و تحديد قانونها الأساسي المعدل و المتمم.
2. المادة 07 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
3. المادة 07 مكرر، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
4. المادة 08 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
5. المادة 09 ، مرسوم تنفيذي رقم 96-296، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
6. المادة 21، المادة 22، مرسوم تنفيذي رقم 96-296 ، مجموعة النصوص لتشريعة و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
7. المادة 23، المادة 24، مرسوم تنفيذي رقم 96-296 ، مجموعة النصوص لتشريعة و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
8. المادة 2 ، مرسوم رئاسي رقم 96-234 مؤرخ في 16 صفر عام 1417هـ الموافق ل 2 يوليو سنة 1996، يتعلق بدعم تشغيل الشباب المعدل و المتمم ، مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب.
9. المادة 06، مرسوم تنفيذي رقم 96-296 .

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. OECD, **Principles of corporate Governance, Organization for Economic Co-operation and Development Publications Service**, 2004, Available (<http://www.oecd.org>).

ثالثا- المواقع الالكترونية:

1. <http://www.oecd.org>
2. <https://www.cnac.dz>

فهرس

المحتويات



## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير .....
	الإهداء.....
	ملخص الدراسة .....
	قائمة المحتويات .....
	قائمة الجداول والأشكال .....
أ-و	مقدمة.....
	الفصل الأول: مدخل لحوكمة المؤسسات
08	تمهيد الفصل الأول .....
09	المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة المؤسسات.....
09	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات ودوافع ظهورها.....
09	أولاً: دوافع ظهور حوكمة المؤسسات.....
10	ثانياً: مفهوم الحوكمة .....
11	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ حوكمة المؤسسات .....
11	أولاً: خصائص حوكمة المؤسسات .....
13	ثانياً: مبادئ حوكمة المؤسسات .....
20	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الحوكمة .....
20	أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات .....
21	ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات .....
23	المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات .....
23	المطلب الأول: ركائز حوكمة المؤسسات .....
23	أولاً: أخلاقيات الأعمال .....
24	ثانياً: الرقابة والمساءلة .....
24	ثالثاً: إدارة المخاطر.....

24	المطلب الثاني: محددات و معايير الحوكمة.....
25	أولاً: محددات الحوكمة .....
26	ثانياً: معايير الحوكمة .....
28	المطلب الثالث: أطراف وأبعاد حوكمة المؤسسات.....
28	أولاً: أطراف حوكمة المؤسسات .....
29	ثانياً: أبعاد حوكمة المؤسسات .....
30	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة و الاقتراحات المساعدة لتطبيقها في الجزائر.....
30	أولاً: معوقات تطبيق الحوكمة .....
31	ثانياً: الاقتراحات المساعدة لتطبيق حوكمة المؤسسات .....
32	خاتمة الفصل الأول: .....
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسات الدعم
34	مقدمة الفصل الثاني .....
35	المبحث الأول: حوكمة تسيير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج.....
35	المطلب الأول: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .....
35	أولاً: نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .....
36	ثانياً: الهيكل التنظيمي للوكالة و شروط التأهيل .....
39	ثالثاً: أهداف و مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .....
40	المطلب الثاني: صيغ تمويل وإسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.....
40	أولاً: صيغ التمويل المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .....
41	ثانياً: إسهامات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية برج بوعريريج.....
43	المطلب الثالث: محاولة إسقاط مبادئ حوكمة المؤسسات على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.....
46	المبحث الثاني: حوكمة تسيير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج .....

46	المطلب الأول: تقديم للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .....
46	أولاً: تعريف و نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .....
46	ثانياً: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .....
47	ثالثاً: شروط الاستفادة من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والإعانات التي يقدمها.....
49	المطلب الثاني: مستويات الاستثمار وإسهامات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
49	أولاً: مستويات الاستثمار المقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
50	ثانياً: إسهامات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية برج بوعريريج.....
54	المطلب الثالث: محاولة إسقاط مبادئ حوكمة المؤسسات على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.....
56	خلاصة الفصل الثاني.....
58	خاتمة.....
61	قائمة المراجع .....
	فهرس المحتويات.....

تَمَّ بِعَوْنِ اللَّهِ