وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et
de la recherche scientifique
جامعة فرحات عباس
Université Ferhat Abbas

مخبر الشراكة والاستثمار في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في
الفضاء الأورومغاربي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

ندوة حـــول:

مؤسسات التامين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية

عنوان المداخلة:

بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين -مقارنة بين شركة التامين وإعادة التامين CAAR وشركة AXA للتأمين-

إعداد: د. ساعد بن فرحات

أستاذ محاضر- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف.

خلال الفترة 26/25 افريل 2011

تمهيد

يعتبر قطاع التأمين أحد الركائز الأساسية لاقتصاد أي دولة إذ يعد أحد العوامل الأساسية للنمو والتطور الاقتصادي وكذا مؤشرا على مدي فعاليه وتطور اقتصاديات الدول .

في ظل عولمة عالم المال والأعمال بالخصوص النشاط التأميني، عرفت شركات التأمين توسعا وتطورا كبيرين سواء في مجال النشاط أو الحجم أو تنوع الخدمات التأمينية المقدمة .

صاحب هذا التطور والتوسع لشركات التأمين تشابك وتعقيد العمليات المالية على مستوي الأسواق المالية بين هذه الشركات والمؤسسات المالية الأخرى، الأمر الذي أثر بشكل كبير على وضوح الرؤية والعلاقة بين الأطراف المختلفة ذات المصلحة (المساهمين ، العملاء ، الموظفين ، الدولة ...) . لهذا السبب أصبح لزاما تطوير طرق وأساليب الإدارة وكذلك أنظمة الإشراف والرقابة على شركات التأمين من خلال توظيف وابتكار آليات جديدة تضمن للمؤسسات التأمينية من تحقيق أهدافها وتنظم العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة وكذا تحقيق التوازن بينها. هذه الطرق تستند الى ما يسمي بالإدارة الرشيدة أو آليات الحوكمة.

في هذا الاطار فان الاشكالية التي تبحث فيها هذه الورقة تتلخص في التساؤلات التالية:

- **ماهو مفهوم حوكمة الشركات و ما هي أهم المبادئ التي تستند إليها؟**
- **ماهي أهم آليات الحوكمة في شركات التأمين؟**
- **إلى أي مدى تمكنت شركة CAAR من تطبيق آليات الحوكمة مقارنة بشركة AXA ؟**

1- مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تستند عليها:

1-1- أسباب ظهور مفهوم حوكمة الشركات:

لقد ظهر مفهوم "حوكمة الشركات " ضمن آليات علم الإدارة ،وتبلور تدريجيا بدافع عدة عوامل أهمها : **نظرية الوكالة والفضائح المالية** (الفساد) التي هزت أركان كبريات الشركات المالية في الدول المتقدمة التي كانت تعد مرجعا في الرشاد و التسيير الناجح وإذا بها تنهار بين عشية وضحاها متسببة في أزمة مالية واقتصادية عالمية مازالت اثارها مستمرة الى يومنا هذا.

أ- نظرية الوكالة والمشاكل التي تطرحها :

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الحديثة التي تقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة وكما أنها تعتبر أساس العلاقة بين الإدارة والمساهمين. لقد أدى تطبيق هذه النظرية إلى ظهور مشاكل كبيرة بين مختلف الأطراف في المؤسسة عرفت "بمشاكل الوكالة".

تقوم نظرية الوكالة على ثلاث فرضيات أساسية[i]:

- **الفرضية الأولى** : التباين في الأهداف وكذا الطبيعة التكوينية والسلوكية للمسيرين والمساهمين (الملاك) تؤدى إلى نشأة صراع منفعة بين الطرفين لكي يمتد بعد ذلك للأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة .

- **الفرضية الثانية :** يلجأ المسير حسب هذه النظرية إلى وضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه عن طريق شبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها قبل غيره وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية قبل مصالح المؤسسة خاصة "الحفاظ على قيمته في سوق العمل" .

- **الفرضية الثالثة :** لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره نظرية الوكالة إخلالا بشرط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون إلى اتخاذ تدابير تقويمية ورقابية لتعديل السلوك السلبي للمسير حفاظا على مصالحهم وذلك عن طريق إنشاء نظام حوكمة شركات الذي يملك آليات و أدواة رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة ، ألرقابه ألتبادليه بين المسيرين وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين وخارجية ممارسة من طرف الأسواق.

نحاول أن نعرف بهذه النظرية من خلال تعاريف بعض الفقهاء في علم الادارة :

يعرفها المعتصم بالله الغرياني كما يلي:" تقوم علاقة الوكالة عند وجود أي علاقة عمل تستلزم أن يضع أحد الأطراف ثقته في الطرف الآخر ويترتب الناتج النهائي على التعاون بينهما وتنفيد كلا الطرفين لالتزاماته"[ii].

وعرفها (Mekling et M.C Jensen) على أنها "تعاقد ويفوض من خلاله شخص أو عدة أشخاص (الموكل / الموكلون) شخصا آخر (الوكيل) بأداء بعض الخدمات بالنيابة عنه وبالتالي تفويض سلطة اتخاذ القرار للوكيل"[iii].

"تنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل (الموكل) لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، و مما يزيد في فرص حدوث هذا الأمر هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن هذا الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومـــــــات و يطلق عليهـــا مشكلة "التخلخل الخلقي" (Moral Hazard)". كما أن الوكالة تنشأ عنها مشكلة تدعى "الإختيار العكسي" (Adverse Selection). مصدر هذه المشكلة يكمن في الإختلاف في كمية و نوعية المعلومات المتاحة لكل من الموكل و الوكيل و تظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته"[iv]

"إن فصل الملكية عن الإدارة ووظائف صنع القرارقد تسبب في وجود بعض الصراعات التي تؤدي بمختلف الأطراف إلى تحمل ما يعرف بـــــــ " تكاليف الوكالة" و هي على ثلاث أنواع رئيسية"[v] :

- **تكلفة الرقابة :** يتحمل به الأصيل (الموكل)
- **تكلفة تسمي بال :** يتحمل به الوكيل الذي يبذل جهده يؤكد للأصيل انه شخص موثوق به قادر على الوفاء بوعده
- **تكلفة فائض الخسارة :** وهو الفرق أو الهامش الموجود عفوا أو عمدا بن القرارات التي يتخذها الوكيل والقرارات التي كان يتعين عليها اتخاذها تعظيما لرفاهة الأصيل.

من ذلك نخلص إلى أن نظرية الوكالة حاولت توضيح مختلف الصراعات التي تنشأ بين الأطراف المتعاقدة داخل المؤسسة وما ينتج عنها من تكاليف ، الأمر الذي يدفع هذه الأطراف إلى التوافق لتخفيض هذه التكاليف لتحقيق أهداف المؤسسة ككل وليس تحقيق هدف أحد الأطراف على حساب الأطراف الأخرى .

ب – **الفضائح المالية والفساد :**

لقد دفعت الفضائح المالية و الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم و ما ترتب عليها من انهيارات مالية واقتصادية إلى البحث في الأسباب التي تؤدي إلى تفشي الفساد في هذه المؤسسات رغم أنظمة الإشراف والتدقيق والمراقبة المتطورة جدا .

و الأمثلة عديد ة نذكر منها[vi] :

* شركة Enron في الولايات المتحدة
* شركة France Telecom
* شركة Viventi Universal بفرنسا
* شركة Parmalat في ايطاليا
* الفضائح المالية التي ضربت كل من le Credit Lyonnais و Air France في سنوات التسعينيات .
* شركة Tyco
* شركة الاتصالات WorldCom

لقد أجمعت كل الدراسات والتقارير على أن الفساد هو العامل رقم واحد الذي كان وراء هذه الفضائح والانهيارات المالية والاقتصادية. فمثلا.بالنسبة لقضية Enron ، جاء في كتاب : Frédéric peler عن Alan Greenspan عن حجم الضرر المادي والمعنوي الذي تسببت فيه هذه القضية : " إن التزوير والاحتيال قد دمر الرأسمالية وحرية السوق والأسس التي تقوم عليها شركاتنا"[vii] . أدت هذه الفضائح المالية و الافلاسات لشركات عملاقة كانت تعد نموذجا للنجاح في عالم المال والأعمال إلى ارتفاع الأصوات على أعلى المستويات الاقتصادية والسياسية في الدول التي عرفت هذه الفضائح داعية إلى ضرورة تغيير الوضع والمعالجة الصارمة لأسباب الأزمة. لذلك برزت في العديد من الدول مجموعة من اللجان و المنظمات التي وكلت لها مهمة إجراء الدراسات اللازمة واقتراح الحلول المناسبة. بلورت هذه إلهيات اقتراحاتها على شكل تقارير وقوانين تتضمن التوصيات المتعلقة بحكومة الشركات .

نوجز في النقاط التالية أهم القرارات والإجراءات التي صدرت في بعض الدول التي مستها بدرجة أكبر هذه الآفة.

– في الولايات المتحدة صدر قانون (Sarbanes-Oxley) سنة 2002 الذي يلزم الشركات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال الرقابة الداخلية.

– صدر في المملكة المتحدة تقرير (Cadbury) وتقرير (Maxwell)

– في 1999 وعقب الأزمة المالية التي شاهدتها منطقة جنوب شرق آسيا صدرت مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE).

– في 2008 ومع تصاعد الأزمة المالية العالمية التي انفجرت في الولايات المتحدة ثم امتدت إلى باقي دول العالم بدرجات متفاوتة تعالت الأصوات الداعية إلى تدخل الحكومات في النظام الاقتصادي العالمي لضبط أداء إدارة الشركات العظمى. في هذا السياق عقد اجتماع لمجلس الإتحاد الأوربي في أكتوبر 2008 حيث ألح بعض الزعماء السياسيين للدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف[viii] . فتحت هذه الأحداث المتعاقبة نقاشا واسعا و ثريا حول موضوع حوكمة الشركات على كل المستويات خاصة على المستوى الأكاديمي ، إلى أن اتجه النقاش نحو تأسيس وتأصيل نظرية قائمة لذاتها في مجال إدارة الشركات تدعي"**نظرية حوكمة الشركات**"[ix].

1-2 مفهوم حوكمة الشركات أهميتها وأهدافها :

أ – مفهوم حوكمة الشركات :

إن مصطلح "حوكمة الشركات" من المصطلحات حديثة التداول في عالم الأعمال وعلى غرار مفاهيم أخرى مثل الخصخصة والعولمة وإزالة القيود ... نشأت كلها في اطار ديناميكية الرفع من كفاءة وفعالية وأداء منظمات الأعمال. لقد أعطيت تعار يف متعددة لمفهيم الحوكمة من وجهات نظر ثلاث :

- **الحوكمة من وجهة نظر المنظمات :**

– تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

" هي مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[x].

- **تعريف تقرير Cadbury :**

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب " [8]

- **تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة :**

حوكمة الشركات هي :" الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها. وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفيين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة "[xi]

- **الحوكمة من وجهة نظر الإدارة :**

اعطيت عدة تعاريف وفقا لهذا المنظور نذكر منها[xii] :

-"هي مجموعة من الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين ، عندما يكون هنالك انفصالا بين الملكية والإدارة".

- " حوكمة الشركات تعني بوضع التطبيقات والممارسات المالية القائمة على إدارة الشركة و تنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات ، والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة "[xiii]

- **الحوكمة من وجهة نظر الملاك :**

- عرفها (Coleman and Biekpe) على أنها مجموعة من النظم والإجراءات التي تنظم المناخ التنظيمي للشركة بما يعظم الأداء المالي ويقوي المركز التنافسي للشركة .

- عرف (Vishny and Shleifer) حوكمة الشركات على أنها الطريق الذي يطمئن بموجبها الممولون للشركة في الحصول على عائد مجز على استثماراتهم .

ب – **أهمية وأهداف حوكمة الشركات :**

إن أهمية وأهداف حوكمة الشركات مستمدة بالأساس من أسباب ظهورها التي ذكرناها سابقا كما نوجزه في النقاط التالية[xiv] :

- **الأهمية:**

– محاربة الفساد الداخلي في الشركات .

– تحقيق وضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركات في كل المستويات، من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدني عامل فيها.

– تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء أو انحرافات عمدية أو غير متعمدة .

– تقليل الأخطاء إلى ادني قدر ممكن بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء

وبالتالي تجنب الشركات تكاليف وأعباء هذه الأخطاء .

– تحقيق أعلى قدر للفعالية من المراجعين الخارجيين.

- **الأهداف**[xv] :

– زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال وتشغيل نظام السوق بصفة فعالة

– خلق حوافز ودوافع لدي المجلس إدارة الشركة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصالح الشركة.

– فرض الرقابة الفعالة على الشركة .

– تمكين الشركة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال

– تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق المال .

– إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

– توسيع مسؤولية الرقابة في المؤسسة إلى كلا الطرفين ، مجلس الإدارة و المساهمون ممثلين بالجمعية العمومية للشركة .

– تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .

1-3 – أسس حوكمة الشركات :

يقوم نظام الحكم الراشد على دعائم أساسية نذكر منها:

أ – **الإشراف** : يتمثل في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة.

ب – **الرقابة** : تدعم الرقابة الداخلية والخارجية

جـــ – **البعد الأخلاقي:** وتتمثل في تحسين البيئة الرقابية بما تشمله من عوامل أخلاقية ونزاهة وأمانه.

د – **الاتصال وحفظ التوازن:** وتعني تصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة التنفيذية من جهة والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الإشرافية والرقابية والتنظيمية من جهة أخرى.

هـــ – **البعد الاستراتيجي:** صياغة استراتيجيات الأعمال و التطلع إلى المستقبل ، دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيرها على أداء الشركة.

و– **المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة الشركة.

ن – **الإفصاح والشفافية:** يتعلق بالإفصاح والشفافية عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة بالإضافة إلى المؤشرات الدالة على مدى الالتزام بمبادئ الحكم الراشد التي تصدر في التقرير السنوي الشركة.

2– آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين :

يعتبر قطاع التأمين جزءا هاما من قطاع شركات الأعمال والمؤسسات المالية وبالتالي يشترك معها في كثير من المشاكل والعوائق ، إلا أن قطاع التأمين بطبيعته يقوم على قدر كبير من الثقة بين شركات التأمين والمستأمنين سواء كانوا هيأت أم أفراد وهي من أهم ركائز الحوكمة .

مصطلح الحوكمة في شركات التأمين يقوم على مبادئ الإفصاح والشفافية والثقة بين إدارة الشركة من جهة وجميع الأطراف ذات العلاقة بنشاطها .

2–1 – لماذا وضع مبادئ للحوكمة الشركات التأمين ؟

على الرغم من أن التشريعات المختلفة للدول تسعى إلى توفير الأدوات اللازمة لضمان السير الحسن لشركات التأمين من خلال ضمان تقديم الخدمات التأمينية اللازمة للعملاء حسب احتياجاتهم التأمينية وكذلك ضمان قدرتها على التسديد، فلقد ظهر العديد من السلبيات المتمثلة في السلوكيات الأخلاقية من جانب أطراف العقد وكذلك العاملين بشركات التأمين والتي تؤثر بشكل سلبي على صناعة التأمين وأداء الشركات. فكان لا بد من وضع مبادئ للحوكمة خاصة بهذا القطاع

وذلك من أجل تجسيد الإدارة الكفأة والرشيدة لشركات التأمين التي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[xvi] :

أ – إقامة نظام مالي سليم
ب – تكريس وظيفة التأمين الحمائية
جـ – حماية مستهلك التأمين
د – استخدام أموال التأمين لأغراض التنمية
هـ – تنمية أسواق التأمين وكفاءتها وفعاليتها

2-2- آليات الحوكمة في شركات التأمين :

أكد الإتحاد الدولي لمراقبي التأمين على مجموعة من الآليات والتي على أساسها يتم تطبيق ومفهوم الحوكمة في شركات التأمين وتنقسم هذه الآليات إلي مجموعتين :

- الآليات الداخلية للحوكمة في شركات التأمين .
- الآليات الخارجية للحوكمة في الشركات التأمين .

أ – الاليات الخارجية للحوكمة في الشركات التأمين :

– **المراجعة الخارجية:** يقوم المراجع الخارجي بإبداء الرأي حول ما إذا تم إعداد البيانات المتعلقة بالوضعية المالية للشركة وفقا للمعايير السليمة المتعارف عليها. كما تمتد هذه المراجعة إلى تقارير الخبير الإكتواري.

– **الخبير الإكتواري[xvii] :**

الخبير الاكتواري هو خبير في رياضيات التأمين وتسعير المخاطر التأمينية كافة إضافة إلى تكوين الاحتياطات الفنية المناسبة لشركات التأمين. ظهور هذه الوظيفة مرتبطة تاريخيا بظهور التأمين البحري للسفن التجارية في بريطانيا نظرا للنشاط التجاري الواسع بين هذا البلد ومستعمراتها في مختلف القارات.

عرفت هذه المهنة تطورات هامة ابتداء من الثمانينات لكي يشمل نشاطها دراسة وتحليل كافة المخاطر المصاحبة لقطاع الخدمات المالية ومنها المخاطر القصيرة والطويلة الأمد المتصلة بسياسات التسعير والاستثمار وإعادة التأمين المعتمدة .

وتعرف الجمعية الدولية للإكتواريين (I.A.A) الإكتواري بأنه : «هو مفكر متعدد المواصفات الإستراتيجية، متمرس في النظريات والتطبيقات في علوم الرياضيات والإحصاءات والاقتصاد، حساب الاتصالات والعلوم المالية. ولقب الإكتواري بالمهندس المالي ومهندس الرياضيات الاجتماعية، لأن تركيبته الفريدة التي يتحلي بها تمكنه من تحليل وصفات عمل يستخدمها للتوجه نحو تنوع متنام من التحديات المالية والاجتماعية في العالم »[xviii]

يمكن القول أن الخبير الإكتواري يملك من المواصفات مايجعله عنصرا فعالا وأساسيا في ممارسة الحوكمة في شركات التأمين نلخصها في العناصر التالية :

1- امتلاك المؤهلات العلمية والتقنية الكفيلة بتقديم النصائح والملاحظات في القبول والاختيار في أعمال أنظمة الرقابة والإشراف

2- استقلالية الخبير الإكتواري عن مختلف الأطراف ذات المصلحة في شركة التأمين .

3- هو مسؤول أمام مجلس الإدارة وهيأت الإشراف على التأمين، عن التقارير والمنشورات التي يقدمها ونتائج الدراسات والتحاليل المقدمة .

4- هو وسيط مهم لإضفاء الشفافية على بعض الجوانب التقنية المعقدة في حساب المخاطر والتعويضات التي يمكن أن تكون مصدر تلاعب وتحايل من طرف إدارة الشركة.

ب – الآليات الداخلية للحوكمة في شركات التأمين :

– **مجلس الإدارة :** يتكون مجلس الإدارة بشكل عام من مجموعتين من الأعضاء ، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية والذي يعرفون بالأعضاء المستقلين وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية وهو عامل مهم و آليه من آليات حوكمة الشركات ، إذ أن مجلس الإدارة مؤهل بأن يمارس وظيفة الإشراف و المراقبة بحرية وطريقة مستقلة عن الإدارة .من الناحية التنظيمية ونظرا لكثرة المهام يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة، كل لجنة تهتم بمهمة معينة منها : لجنة التدقيق ، لجنة المكافآت ، لجنة التعيينات ، لجنة أخلاقيات المهنة ، لجنة الحومكة ، لجنة الموارد البشرية ، لجنة التنمية والإستراتيجية ، لجنة إدارة الأصول والخصوم .نخص بالذكر هنا مهام لجنة الحوكمة[xix] :

1- التأكد من استقلالية وكفاءة وفعالية مجلس الإدارة في إدارة الشركة.

2- الإشراف على المكافآت المتعلقة بالمدراء

3- استقراض توصيات متعلقة بالترشيحات لعضوية اللجان

4- وضع وتنفيذ طرقا لتقييم الأداء و فعالية مدير المجلس وجميع لجان المجلس

5- الإشراف على الخطط المتعلقة بإدارة الشركة

6- تقديم توصيات إلى المجلس والخطوط التوجيهية لمبادئ حوكمة الشركات ومدونه لقواعد السلوك والأخلاق

7- عرض مقترحات حول التعديلات الواجبة على اللوائح التنظيمية للشركة.

- **المراجعة الداخلية كآلية داخلية للرقابة :**

تعتبر هذه الوظيفة واحدة من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للشركة وفقا لمبادئ الحوكمة. ولقد أخذت اهتماما كبيرا عقب الفضائح المالية التي هزت كثير من المؤسسات المالية ومن بينها مؤسسات تأمينية، لأنها هي المؤهلة للاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة وتصحيحها في أوانها .

من مهام المراجع الداخلي وفقا لمبادئ الحوكمة مايلي :

– وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة شركة التأمين وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للشركة ومدى التزام وامتثال جميع وحدات الشركة وجميع الموظفين لهذه الضوابط.

– ضمان أن جميع المجالات المتعلقة بالجانب التقني لشركة التأمين أنه تم مراجعته في الفترات المحددة لها

– إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط

- **إدارة المخاطر :**

تتعرض شركات التأمين على غرار المؤسسات المالية الأخرى إلى العديد من المخاطر نتيجة لطبيعة النشاط الذي تمارسه والخدمات التي تقدمها للعملاء. في هذا الإطار لكي يضمن مجلس الإدارة فعالية هذه الوظيفة يستعين بلجنة المخاطر بهدف تحسين الحوكمة في الشركة وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي تتعرض لها الشركة كل ذلك من أجل :

1- حماية مصالح أصحاب المصلحة

2- ضمان أن مجلس الإدارة يقوم بتعبئة جميع مجهوداته نحو الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحقيق قيمة إضافية للشركة في إطار نظام رقابي فعال.

3- ضمان تنفيذ الضوابط التنظيمية والرقابية على نحو كاف وفعال .

تتبع لجنة المخاطر عدة طرق في إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة في شركات التأمين منها :

-النماذج الداخلية

-اختيار التحمل

-استخدامات وكالات التنقيط في إدارة المخاطر

2-3- مبادئ الحوكمة في شركات التأمين:

لكي لا تبق الحوكمة في شركات التأمين على مستوى النقاش النظري والفلسفي قامت العديد من الهيات والمنظمات بوضع قائمة من المبادئ المجسدة لنظام الحوكمة لكي تكون دليلا تطبيقيا لممارسة هذا النظام نوجز هذه المبادرات في القائمة التالية :

- مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) .
- مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيأت الرقابة على شركات التامين والتعاونيات (ACAM).
- مبادئ الحوكمة الصادرة عن ومعهد الحوكمة بالتعاون مع منتدى الهيئات العربية للإشراف والرقابة على أعمال التأمين .

نلخص فيما يلي أهم المبادئ الكبرى المنصوص عليها من طرف هذه الهيات وكل مبدأ ينقسم إلى مبادئ جزئية :

1- التحديد الدقيق للمسؤوليات ونظام الشركة (مجلس الإدارة ، المدير العام ، لجان الإدارة ...)
2- الرقابة الداخلية
3- الشفافية والرقابة الخارجية
4- الشفافية والإفصاح
5- المساءلة

تجدر الإشارة هنا أن هناك اجتهادات جيدة لوضع مبادئ الحوكمة الخاصة بشركات التأمين التكافلي[xx] . من أهم هذه المبادرات تلك المبادئ الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية والذي تم تأسيسه في 3 نوفمبر 2003 . قام هذا المجلس بوضع مجموعة من المبادئ قسمها إلى ثلاث مجموعات :

- **المجموعة الأولى** : متعلقة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة في شركات التأمين التكافلي .
- **المجموعة الثانية** : متعلقة بحماية أصحاب المصالح والمعاملة المنصفة
- **المجموعة الثالثة** : متعلقة بقواعد الحيطة والحذر (أي إدارة المخاطر)

كل مجموعة من هذي المجموعات الثلاثة تنقسم إلى جملة من المبادئ التفصيلية تصب بطريقة أو أخرى في المبادئ العامة للحوكمة في الشركات التجارية مع بعض الخصوصيات .

لكن بصفة عامة المتأمل في المبادئ العميقة للحوكمة يدرك أنها أقرب إلى روح التأمين التكافلي القائم على مبدأ التكافل ،تحمل الخطر ، الأخلاق والأمانة والثقة بين الأطراف ذات المصلحة .

3 – **المقارنة بين نظام الحوكمة في شركة CAAR بالجزائر و شركة AXA بفرنسا**[xxi]:

أ – شركة CAAR :

الشركة الجزائري للتأمين إعادة التأمين أسست هذه الشركة في 8 جوان 1963 وعرفت عدة مراحل:

- مرحلة الإنشاء (1963– 1965)
- مرحلة الاحتكار (1966– 1975)
- مرحلة التخصص (1976 – 1984)
- مرحلة إعادة الهيكلة (1985 – 1994)
- مرحلة تحرير السوق التأمينية (1995)

ب – شركة AXA :

تعتبر أقدم شركات التأمين بفرنسا، لها فروع في أكثر من 30 دوله في العالم ،تأسست في 1816.

جـــ – مصدر البيانات المستعملة :

فيما يخص شركة CAAR كان من الصعب الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء المقارنة . جزء منها نقلت من التقارير المالية السنوية للشركة المنشورة وجزء آخر من الموقع الالكتروني للشركة .لكن الملاحظ أن معظم البيانات المتعلقة بالحوكمة غير مصرح بها. فيها يخص المعلومات الخاصة بشركة AXA، تم نقلها من موقعها الالكتروني .www. AXA.com . وتجد الإشارة هنا أن التقارير السنوية لهذه الشركة تعطي بيانات جد مفصلة حول مختلف النشاطات و هناك حيز خاص لموضوع الحوكمة.

قبل عرض نتائج المقارنة في الجدول الموالي،نرى أن الطريقة والسهولة التي تحصلنا بها على المعلومات في الحالتين تعتبر معيارا من معايير ممارسة الحوكمة في الشركتين.

نعرض فيما يلي ومن خلال الجدول المتعلق نتائج المقارنة من خلال 5 مواضيع و 12 معيار :

من خلال هذا الجدول يتضح أن نظام الحوكمة متطور جدا في شركة AXA خاصة فيما يخص الإفصاح والشفافية حول نشاط المؤسسة بأدق تفاصيلها . بينما في شركة CAAR يتم نشر معلومات عامة في تقريرها السنوية ويتم التكتم على نوعيات معينة من المعلومات خاصة تلك الخاصة بمجلس الإدارة والهيئات القائمة على الرقابة الداخلية .

المقارنة بين نظام الحوكمة في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)
وشركة أكسا للتأمين (AXA)

الموضوع	المعيار	الشركة الجزائرية (CAAR)	شركة أكسا للتأمين (AXA)
الجمعية العامة	– إجراءات الانتخاب خلال الجمعية العامة	غير مصرح بها	– مصرح بها – منظمة وشفافية
الشفافية المالية وكتشف المعلومات	– جودة ومضمون المعلومات المصرح بها	– وجود نقص في المعلومات المقدمة مع التحفظ الشديد على نوعيات من المعلومات	– شاملة لكل الجوانب المتعلقة بأداء المالي للشركة بالاستناد على المؤشرات الاقتصادية .
	–وقت وكيفية الوصول إلى المعلومات	– معلومات مصرحة بعد فترة زمنية قد تصل إلى عام أو عامين	– معلومات مقدمة في الآجال المحددة وفقا للقوانين الداخلية للشركة ، مع التقديم وبصفة مستمرة للمعلومات المتعلقة بالوضعية المالية للشركة عبر الموقع الالكتروني للشركة مع إمكانية التوصل مع الشركة على هذا الموقع .
مجلس الإدارة	– كيفية تعيين أعضاء لمجلس	– غير مصرح	– مصرح لها ويتم تحديد كيفية وشروط تعيين مختلف أعضائه .
	– نشاطات المجلس	– التصريح فقط عن اجتماعاته المنعقدة والقرارات المتخذة فيها باختصار في التقرير السنوي	– مصرح بها وبشكل مستمر عبر الموقع الالكتروني للشركة
	تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة	– غير مصرح بها	– من اختصاص لجنة الحوكمة وأخلاقيات العمل التابعة للهيئة الرقابية
	– كفاءات ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة	– غير مصرح بها	– مصرح بها وبشكل تفصيلي في جزء خاص بالحوكمة في التقرير السنوي للشركة ، وكذلك الموقع الالكتروني لشركة
عملات المراجعة	– استقلالية وشمولية عمليات المراجعة	مستقلة وشاملة طبقا للقوانين المعمول بها	
	– إجراءات التدقيق	غير مصرح بها	

سياسة الأجور المتعلقة بالمسيرين و مجلس الادارة	-أجور الإطارات وأعضاء مجلس الإدارة	غير مصرح بها	– محددة ومصرح بها وبشكل تفصيلي في الجزء الخاص بالحوكمة في التقرير السنوي والموقع الالكتروني للشركة
	– العلاوات المختلفة		
	– الأسهم التحفيزية	– غير موجودة	

المصدر : شنافي كفية[2010]: " مذكرة ماستر 2 تخصص تأمينات – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – سطيف – ص1

التهميش والمراجع

[i] تجاني ابراهيم عبد الحليم[1991] : "نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الأداء ــ مجلة العلوم الإدارية العدد الأول ــ" ص 89

المعتصم بالله الغرياني [2008]:"حكومة الشركات المساهمة– دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية" ص 50 الدار الجامعية الجديدة مصر.[ii]

[iii] MCJensen and Mekling [1976] ¨ theory of the firm: Managerial behareior ; agency Costs and Ownership structure" Journal of Economics p05.

[iv] طارق عبد العالي حماد [2005] :"حوكمة الشركات ــ المفاهيم، المبادئ، التجارب ــ الدار الجامعية الإسكندرية " ص 68–69.

[v] المعتصم بالله الغرياني [2008]:" مرجع سابق " ص ص 51–52.

[vi] عمر علي عبد الصمد [2009]:" دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ــرسالة ماجستير تخصص مالية محاسبة جامعة المدية الجزائرــ ص 05

[vii] Frederic Pelyier [2004] :" la gouvernance au secours des conseils d'administration " p 79 Dunod Paris

[viii] هاني محمد خليل[2009]:" مدى تاثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجع في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص المحاسبة و التمويل الجامعة الآسلامية غزة ص 20.

[ix] Gérard Charre aune [1996] :" Vers une théorie du gouvernement des entreprises " p 02 , disponible sur www.idea.repec.org (15/03/2010) .

محمد حسن يوسف[2007]:" محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة إلى نمط في مصر ص 8 القاهرة (مداخل).[x]

[xi] طارق عبد العالي حماد [2005] : مرجع سابق ص ص 68–69.

[xii] عمر علي عبد الصمد [2009]: : مرجع سابق ص

بهاء الدين سمير علام [2009]: "أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية" مركز المديرين المصري القاهرة.[xiii]

[xiv] محسن أحمد الحضري [2005] :"حوكمة الشركات" الطبعة الأولى مجموعة النيل العربية القاهرة ص ص 58–59

فكري عبد الغني محمد جودة [2008] :"مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية" رسالة ماجستير تخصص إدارة العمال التمويل الجامعة الآسلامية غزة ص ص 17-18 .[xv]

حسني حامد[2005]:" دور هيأت الإشراف في الرقابة على النشاط التأميني و تنظيم قطاع التامين (التجربة المصرية) مؤتمر آفاق التأمين العربية والواقع الجديد سوريا ص2 .[xvi]

شنافي كفيه[2010]:" أساسيات واليات الحوكمة في شركات التأمين – دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين و شركة أكسا للتأمين"

[xvii] مذكرة ماستر 2 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير- سطيف ص73 .

[xviii] علي الكندي[2007]:"الاكتواري " مقال بجريدة القبس (2010/5/15)

[xix] FPIC Insurance Group, INC:[2009]:"Governance Committee of the Board of director" p1 www.fpic.com

[xx] Islamic Financial Sernices Board [2009] : « Guiding Principles On Ganernance For Takaful (Islamic Insurance Undertaking P : 09 (04 / 3/ 2010). www.ifsb.org. »

[xxi] شنافي كفية [2010] : مرجع سابق ص 162