

بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول:

منتجات وتطبيقات الابتكار و الهندسة المالية

بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الإسلامية

يومي 5 و 6 ماي 2014م الموافق لـ: 5 و 6 رجب 1435هـ.

بعنوان:

استراتيجيات إعادة هيكلة شركات التأمين الجزائرية
في ظل الهندسة المالية:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT

الاستاذ: صالحى عبد القادر
أستاذ محاضر بجامعة عنابة
الاساذة: سالم راضية
أستاذ مساعد بجامعة عنابة

الملخص:

نظرا للدور البالغ الأهمية الذي يلعبه قطاع التأمين في دفع وتيرة عجلة التنمية الاقتصادية عموما، وفرع تأمين الأشخاص على وجه الخصوص، عملت الجزائر كغيرها من الدول على إحداث العديد من التغييرات بهدف تنمية وتطوير القطاع، آخرها ما جاء به القانون 06-04 المتمم للأمر 95-07، والذي ينص على ضرورة فصل نشاط تأمين الأشخاص ملزما بذلك شركات التأمين على إعادة هيكلة كياناتها.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز الاستراتيجيات المتبعة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT في عملية إعادة الهيكلة كنموذج من شركات التأمين الجزائرية. الكلمات الدالة: إعادة الهيكلة- الهندسة المالية- الاستراتيجيات- الشركة الجزائرية للتأمين الشامل.

Résumé:

En raison de l'importance du secteur d'assurance dans le développement économique, et la branche de l'assurance personne particulièrement. L'Algérie comme tous les pays a apportée des différents changements pour développer ce secteur, et dans ce cadre mit la loi 06-04 qui modifié et complète l'ordonnance N°95-07, qui prévoit la nécessité de séparer l'activité de l'assurance personne, ce qu'il oblige les compagnes d'assurance de faire la restructuration.

Et l'objectif de cet article est adopté les stratégies de la restructuration qui utilise par la compagne algérienne des assurances CAAT comme un modèle des compagnes d'assurance algériennes.

Mots clés: la restructuration- l'ingénierie financière- les stratégies- la compagne algérienne des assurances CAAT.

المقدمة:

نتيجة لإدراك مختلف الدول لأهمية قطاع التأمين، عملت هذه الأخيرة على تطويره و تشجيعه بكافة الوسائل، و الجزائر كغيرها من الدول أحدثت تغييرات جذرية على قطاع التأمين من خلال تأطير نشاطه بسن مجموعة من القوانين أبرزها ما نادى برفع احتكار الدولة على قطاع التأمين، رفع تخصص شركات التأمين و فتح سوق التأمين الجزائري أمام الخواص و الأجانب، و أخيرا قانون 06-04 المعدل و المتمم لقانون 95-07، و الذي جاء بضرورة فصل نشاط تأمين الأشخاص، الأمر الذي ألزم شركات التأمين بإحداث تغييرات عميقة في لب نشاطاتها و هياكلها التنظيمية و المالية من خلال عملية إعادة الهيكلة، و المتمثلة في عملية التغيير المدروسة بوضع مجموعة من الاستراتيجيات، البرامج و السياسات التي تصنعها الإدارة لخفض التكاليف و تعظيم كفاءة الأداء.

إشكالية الدراسة:

وبناء على ما تقدم سوف نحاول من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: « ماهي الاستراتيجيات المتبعة من طرف شركات التأمين الجزائرية في عملية إعادة الهيكلة تماشيا مع القانون 06-04؟ ».

وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- فيما تتمثل عملية إعادة الهيكلة؟

- ما علاقة الهندسة المالية بإعادة الهيكلة؟

- فيما تتمثل استراتيجيات عملية إعادة الهيكلة المتبناة من طرف الشركة الجزائرية للتأمين

الشامل *CAAT*؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تحليل مفهوم إعادة الهيكلة لشركات التأمين نظرا للدور

الفعال الذي يلعبه فرع تأمين الأشخاص في الاقتصاد، إذ يعتبر أحد الركائز الأساسية التي من

شأنها إعطاء دفعة قوية لعمليات النمو.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تبين مفهوم عملية إعادة الهيكلة، أنواعها، وعلاقتها بالهندسة المالية؛

- إعطاء صورة تطبيقية عن كيفية سيرورة عملية إعادة الهيكلة.

منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لتغطية

الجانِب النظري، ومنهج دراسة حالة من خلال الإسقاط على الشركة الجزائرية للتأمين الشامل

CAAT.

تقسيم الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى النقاط

الرئيسية التالية:

أولاً: مفاهيم أساسية حول إعادة هيكلة الشركات في ظل الهندسة المالية؛

ثانياً: تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات *CAAT*؛

ثالثاً: إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل *CAAT*.

1. مفاهيم أساسية حول إعادة هيكلة الشركات في ظل الهندسة المالية

1.1. مفهوم إعادة الهيكلة: ظهرت كلمة إعادة الهيكلة حديثاً في

1975؛ إذ تعتبر الظاهرة مرتبطة بكل زمان لأن إعادة الهيكلة تتمثل في "إعطاء هيكل

جديد" لمجموعة المنظمة. ويوضح الشكل الموالي سيرورة عملية إعادة الهيكلة:

الشكل رقم (01): سيرورة عملية إعادة الهيكلة



المصدر: من إعداد الباحثين

وتتلخص أسباب إعادة الهيكلة في النقاط الرئيسية التالية:

- التخلي عن منتج، إيقاف صناعة ما أو الحد من نشاط المؤسسة

- الوصول إلى مستوى معين من النشاط بتكليف وسائل الإنتاج؛
- نقل وظيفة معينة لجهة خارجية أو تخرجها لتصبح مستقلة : نقل كل أو جزء من وظيفة المنظمة " شركة أو إدارة" إلى شريك خارجي تكون في الغالب هذه الأنشطة غير إستراتيجية للشركة و تنتج إيرادات ضعيفة وهي مختلفة عن المناولة و أداء الخدمات.²
- الحد من الإزدواجية نتيجة لعملية إستحواذ أو إندماج؛
- إعادة تنظيم العمل عادة يكون مرتبط بالإستثمار؛
- سباق الشركات نحو النمو؛³
- البحث عن خلق القيمة و القبض عليها؛
- رغبة الشركات في التركيز على نشاطها الأساسي؛
- التطورات العميقة في نماذج و أنظمة التسيير.

2.1. أنواع إعادة الهيكلة: وتشمل:

1.2.1. إعادة الهيكلة المالية: هي التغيرات المعتبرة في هيكل رأسمال

الشركة مثل:

✳إعادة تقييم الأصول: إعادة تقييم الأصول جميعها أو بعضها بما يعكس قيمتها السوقية، حيث أن زيادة هذه القيمة عن القيمة الدفترية يؤدي إلى تحسين نسبة المديونية بالنسبة لحقوق الملكية، الأمر الذي يتيح للمنظمة مجالاً أوسع للاقتراض.

✳إعادة هيكلة الديون: يساعد المنظمة في أن تتفاهم مع دائئها على أحد أو بعض هذه الأمور، كتحويل الديون القصيرة إلى ديون طويلة الأجل، مما يتيح للشركة فترة أطول لاستثمار هذه الديون، وقف سداد أقساط الدين مؤقتاً أو إعطاء فترة سماح جديدة ويساعد ذلك في وقف جزء من التدفقات النقدية الخارجية مؤقتاً لحين تحسن الأحوال، تخفيض سعر الفائدة أو التنازل عن الفوائد المستحقة، مبادلة المديونية بالملكية إذ يتم تحويل كل أو جزء من الديون الحالية إلى مساهمات في رأس مال الشركة عن طريق إصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة هذه الديون، وهذا يتوقف على مدى تفهم وتقبل الدائن لهذا الاقتراح، وكذلك الملاك حيث سيكون للملاك الجدد تأثير مباشر على إدارة الشركة والتصويت والانتخاب.

✳زيادة رأس المال: تلجأ الشركة إلى إصدار أسهم جديدة لتوفير بعض السيولة وعلى الأخص إذا كان بإمكانها تحقيق أرباح مستقبلاً في ضوء توفير السيولة، وذلك عن طريق زيادة رأس المال بإصدارات سهمية جديدة، ولكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها، أنه لا يصلح إلا في حالات الفشل المالي أو التعثر المؤقت، لا تجد الأسهم الجديدة إقبلاً من قبل المساهمين لخوفهم من حالة الشركة وظروفها المستقبلية، هذا بالإضافة أن حملة الأسهم يمثلون قياداً جديداً على الإدارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية للخروج بالشركة من ظروفها الحالية.

✳زيادة التدفقات النقدية الداخلة: يمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي تؤثر إيجاباً على النقدية الداخلة، ومن ذلك زيادة المبيعات لزيادة إيرادات الشركة، تغيير استراتيجيات التحصيل لديون الشركة ومنح بعض خصومات تعجيل الدفع،

التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمراد أو بالقسط أو مبادلته بآخر تحتاج إليه الشركة، بيع وإعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية.

* خفض التدفقات النقدية الخارجة: إذ تستطيع الشركة أن تخفض مدفوعاتها النقدية أو تؤجل بعضها للتغلب على بعض الصعوبات المالية، ومن الوسائل الممكن استخدامها في ذلك الاتفاق مع الدائنين على تأجيل سداد بعض الأقساط وفوائد الدين، التفاوض مع الموردين للمواد الخام والأجزاء على الشراء بالتقسيط أو بالائتمان أو بدون مقدم، الحصول على فترات سماح جديدة من الدائنين، تأجيل سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو تحويلها إلى التزامات طويلة الأجل، خفض كمية المشتريات عن طريق الشراء الفوري بدلاً من الشراء المقدم، ومحاولة البحث عن مواد بديلة أقل تكلفة من المواد الحالية.

2.2.1. إعادة هيكلة المحفظة: هي تغيرات مهمة في تركيبة الأصول المكتسبة من قبل المؤسسة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بما فيه عمليات التصفية، بيع الأصول و الانفصال. و التي تنقسم بدورها إلى عدة أنواع:

أ- إعادة التركيز أو التنويع: إذا كان نمو المؤسسة منحصر في الثلاثية: نمو داخلي، خارجي أو مختلط، فعالباً ما يترجم الأمر بإنشاء، إقتناء ونقل ملكية إندماج فروع الشركة أو النشاط. أي أنّ استراتيجية نمو الشركة تتعدى لاستراتيجية التنافسية " التحكم في الأسعار، تنويع المنتجات أو تحسين المنتجات و التركيز عليها"، إلى اختيار استراتيجية تخصص أو تنويع.

ب- عمليات الاندماج-دمج: تهدف عمليات اندماج - دمج إلى جمع كيانات على الأقل لتحويلهم إلى كيان واحد، من الجانب القانوني يترتب عن عملية الدمج زوال كيان واحد على الأقل، وتتكلم في هذه الحالة عن عملية امتصاص ويدعى الطرف الآخر الكيان الماص. وتتكلم عن زوال الكيانات في الاندماج بإنشاء مؤسسة جديدة تظم أصول و خصوم الكيانات حيث أنه تقنياً هاتان العمليتان متقاربتان و تعتبران طريقة تستخدمها المؤسسة للنمو الخارجي.

ج- عملية نقل الملكية: يقصد بعملية نقل الملكية بيع الأصول، فرع أو جناح نشاط بأصولها وخصومها، بالنسبة للمؤسسة يتعلق الأمر بالتنازل لأطراف خارجية عن أصول أو سندات مشاركة، حيث يعرض الطرف الخارجي للمؤسسة بالسيولة أو جزء من أسهمها.

د- عمليات الانقسام: تتمثل عمليات الانقسام بانفصال الشركة أو المجمع إلى كيانات أو عدة كيانات مستقلة، وتختلف عمليات الانقسام عن عملية نقل الملكية كون أن عملية نقل الملكية تتم بتدخل طرف خارجي، في حين أنه في عمليات الانقسام يصبح المساهمون في الشركة القديمة مساهمين في الكيانات الجديدة، وتتمثل أشكال الانقسامات في:

- **Split-up**: تنحل الشركة الأم لصالح كيانات يحتويان أصول و خصوم هذه الأخيرة، والمساهمون في الشركة الأم يصبحون مساهمين في الكيانات الجديدين المنشئين، يؤخذ هذا القرار من طرف الجمعية العامة الاستثنائية للمساهمين.⁷
 - **Spin-off**: لا تخص هذه العملية إلا فرع نشاط من الشركة، يفصل هذا الفرع من الشركة وتوزع أسهمه على الملاك الأصليين للشركة، ويكمن الفرق بين **Split up** و **Spin off** أنه لا توجد عملية انحلال للشركة، حيث أنه بإمكان الشركة الأم تقليص سيطرتها على الفرع أو الشركة الجديدة المنشئة بإدخال مساهمين جدد هذا ما يسمح للشركة بتخفيض اهتمامها بالفرع دون إلغائه أو الاستغناء عنه.
 - **Split off**: عكس العمليات الأخرى فإن عملية **Off Split** تتميز بحزم المساهمين في المجمع، حيث يعرض على المساهمين الراغبين استبدال أسهم المجمع أو الشركة مقابل عدد معين لأسهم الفرع، تلغى فيما بعد أسهم الشركة الأم المتبادلة مع المساهمين. إن عملية **Off Split** هي بالفعل إقترح لاعادة شراء أسهم مقابل أسهم الفرع، حيث تمكن من إعادة برمجة سيطرة الأصول الخاصة بالشركة الأم مستفيدة نسبياً بحيادية جبائية، وتتميز هذه العملية بدرجة تعقيد أكثر من تلك المتعلقة بعملية **Off Split** خصوصاً وأنها تدخل الشركة في العديد من التبادلات مع المساهمين لمعرفة المساهمين الحازمين.
- هـ - إدخال فرع إلى البورصة: تتمثل هذه العملية في إدخال فرع من فروع الشركة إلى البورصة، وذلك لغرض
- تحرير سيولة كبيرة، تمهيد لعملية استحواذ بتبادل الأسهم، أو توضيح صورة الفرع. وقد تكون هذه العملية الخطوة الأولى لعمليات الانفصال من النوع **Spin off** و **Split off** وهذا لغرض الحصول على القيمة العادلة للفرع.
- 3.2.1. إعادة الهيكلة التنظيمية: في ظل توسع و انكماش المؤسسات يواجه المديرين تحديات و متطلبات كبيرة ربما لم يسبق لهم مواجهتها، إذ يقول « *Chris Argyris* » "إن المديرين المبدعين اللذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح".⁸
- وتعرف إعادة الهيكلة التنظيمية على أنها التغيرات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما في ذلك إعادة تصميم الأقسام و تقليص العمالة.⁹
- 3.1. علاقة الهندسة المالية بإعادة الهيكلة: تعني إعادة هيكلة الشركات بمفهومها الواسع أية عملية تعديل أو تغيير في العمليات، أسلوب الإدارة، هيكل رأس المال أو في شكل ملكية منشآت الأعمال بصورة غير مألوفة أي ليست نتيجة التسيير العادي لشؤون الشركة، وإعادة الهيكلة موضوع ليس كله جديد فأغلب أشكالها لها تاريخ طويل في الدول الرأسمالية، لذلك نجد هناك أساليب تقليدية وأخرى حديثة للهندسة المالية في إعادة الهيكلة.

1.3.1. الأساليب التقليدية: وتشمل:

أ- إعادة الهيكلة بالتوسع: وتكون في إحدى الصورتين التاليتين:

- الهندسة المالية في إعادة الهيكلة بالسيطرة السلمية: كخطوة أولى، يقوم المهندسون الماليين بالبحث عن المنشآت التي تتوفر لديها سيولة، وترغب في الوقت ذاته في شراء شركات أخرى، أما الخطوة الثانية هي اتصال المهندسين الماليين بالشركة الراغبة في الاستحواذ، وفي حالة الموافقة يقومون بتقديم قروض عاجلة يطلق عليها قروض المعبر، إذ تمثل مصادر مؤقتة يتم إحلالها لاحقا بأموال مقترضة طويلة الأجل في مقدمتها إصدار سندات منخفضة الجودة، ويتحدد حجم الأموال المقترضة المطلوبة و تواريخ استحقاقها بناء على تقدير التدفقات النقدية المستقبلية. أما الخطوة الأخيرة فتكون باتصال المهندسين الماليين بالمؤسسات المالية تمهيدا لبيعها سندات تصدرها الشركة الراغبة في السيطرة، وعادة ما يكون معدل الكوبون الذي تحمله تلك السندات ملائم خاصة في الحالات التي يترتب فيها على الاندماج استقرار في التدفقات النقدية للمنشأة المندمج فيها، وهو ما يعني انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرض. وقد يذهب إبداع المهندسين الماليين إلى أبعد من ذلك، فقد يقومون مسبقا بالاستثمار في محفظة أسهم شركات مستهدفة للسيطرة، وعادة ما يكون ذلك بأسعار مناسبة حيث يتم الشراء في الأوقات التي يبدي فيها حملة الأسهم استيائهم من إدارة الشركة و رغبتهم في التخلص من ملكيتهم فيها، وعندما يجد هؤلاء المهندسين شركة راغبة في السيطرة على إحدى الشركات المستهدفة التي تتضمن المحفظة أسهمها، حينئذ يمكن بيع تلك الأسهم للشركة المعنية بما يسهل الانتهاء من عملية السيطرة بسرعة كبيرة.

- الهندسة المالية في إعادة الهيكلة بالسيطرة العدوانية: السيطرة العدوانية هي صورة من صور الهندسة المالية قد يتم اللجوء إليها في حالة فشل محاولة السيطرة السلمية، كما يمكن اللجوء إليها مباشرة دون إعطاء فرصة للسيطرة السلمية، ففي هذا النمط من السيطرة يتم تخطي إدارة الشركة المستهدفة وإجراء اتصال مباشر بمجلس إدارتها حيث يتم عرض اقتراح امتلاك الشركة، وعادة ما يتضمن العرض ضرورة الرد على الاقتراح على وجه السرعة، بل وقد يتم تنبيه مجلس الإدارة بأن الشركة الراغبة في السيطرة سوف تطرح عطاء مباشرة مع حملة أسهم الشركة المستهدفة إذا لم يتعاون مجلس إدارتها أي قيام الشركة الراغبة في السيطرة بالاتصال مباشرة بحملة الأسهم دون تقديم أي عروض لمجلس إدارتها، ويكون الاتصال من خلال وسائل الإعلام حيث يطرح لهم عطاء لبيع الأسهم التي يمتلكونها بسعر يزيد عن قيمتها السوقية بقدر كاف لحثهم على البيع.
- ب- إعادة الهيكلة بتخفيض الحجم: وتشمل ثلاث استراتيجيات:

- تفتيت المنشأة الواحدة إلى منشآت مستقلة: ويقصد بها قيام منشأة ما بنقل جزء من أصولها وخصومها إلى شركة أو شركات أخرى تنشئ لهذا الهدف، وفي مقابل ذلك يحصل حملة أسهم الشركة الأم على أسهم تصدرها الشركة الجديدة، وذلك بنسبة

ملكيتهم فيها. ويعتبر التفتيت أحد منتجات الهندسة المالية التي صاحبت الاتجاه نحو خصوصية المشروعات العامة.

- التخلص من أصول يمكن الاستغناء عنها: وذلك إما للحاجة إلى سيولة، أو لكون هذه الأصول تمثل خط إنتاج مستقل لا يعطي للمنشأة ميزة، وقد يعد عبئاً عليها. و تنطوي هذه الإستراتيجية على تدفقات نقدية، بينما لا تتطلب إنشاء كيان جديد ذو شخصية معنوية مستقلة كما هو الحال في التفتيت.
- تأسيس شركة جديدة بجزء من أصول شركة أخرى: هنا تقوم الشركة بتكوين شركة جديدة، و تحويل جزء من أصولها إليها، بعد ذلك تقوم الشركة الأصلية ببيع ملكيتها في أسهم الشركة الجديدة لمستثمرين آخرين. و هكذا تشبه هذه الإستراتيجية إعادة الهيكلة من خلال بيع جزء من أصول الشركة من حيث أنها توفر موارد مالية للشركة الأصلية، كما تشبه إعادة الهيكلة بالتفتيت من حيث أنها تنطوي على خلق كيان جديد.

2.3.1. الأساليب الحديثة: وتتمثل في:

- أ- الخصوصة: تعتبر الخصوصة شكلاً من أشكال إعادة الهيكلة الشاملة لمنشآت الأعمال، و يتضح الدور الأبرز للهندسة المالية ليس في الخصوصة بشكلها المتعارف عليه بل بشكل خاص من خلال تطوير و ابتكار أنواع مختلفة للخصوصة يمكن إنجازها باختصار فيما يلي:
- تحويل ملكية القطاع العام جزئياً أو كلياً إلى القطاع الخاص (بيع مؤسسة عامة بالكامل أو تحويلها إلى مؤسسة مختلطة يشارك القطاع الخاص في جزء من ملكيتها)؛
- تعاقد القطاع العام مع القطاع الخاص لتقديم خدمات مؤسسة عامة عن طريق نقل الإجارة أو التأجير بجزء أو مجمل نشاط هذه المؤسسة للقطاع الخاص مع بقاء ملكيتها للقطاع العام؛
- اعتماد الصيغة الثلاثية (B.O.T) (التشييد، التشغيل، النقل) أي تكليف القطاع الخاص إنجاز مشروع ما والسماح له بتشغيله لفترة معينة حتى استرداد كلفة الإنشاء مع نسبة معينة من الأرباح يتم الاتفاق عليها، ثم إعادته للقطاع العام بعد انتهاء المدة المحددة؛
- اعتماد صيغة (B.O.O) (التشييد، التشغيل، التملك) أي السماح للقطاع الخاص بتملك المشروع بعد فترة زمنية مع دفع مرتبات هذا التملك للدولة.
- ب- إعادة جدولة أو إسقاط الديون: تعتبر هذه الأداة ركناً رئيسياً في خطة إعادة الهيكلة المالية إذا تم التفاوض مع الدائنين على جدولة الديون أو التنازل عن جزء منها.
- تحويل المديونية إلى مساهمات في رأس المال: يعتبر تقييم الشركة موضوع الهندسة المالية شرطاً في عملية تحويل الديون أو جزء منها إلى مساهمة في رأس المال، و يحقق هذا الأسلوب مجموعة من المزايا، كالمساعدة في تدعيم حقوق الملكية بالشركة، توسيع

قاعدة الملكية الخاصة، بالإضافة إلى إحساس العاملين و الإدارة بالشركة بمسؤولياتهم تجاه الشركات التي يعملون بها و رفع روحهم المعنوية.

- إعادة تقييم الأصول: كثيراً ما تكون القيمة الدفترية لبعض الأصول الثابتة كالأراضي والمباني و المعدات أقل من القيمة الحقيقية لهذه الأصول، و يمكن بإعادة تقييم هذه الأصول امتصاص و تغطية جزء من الخسائر المتراكمة، غير أنه قد تصطدم الشركة بالقواعد المحاسبية و الضريبية فقد يتطلب الأمر تغيير الشكل القانوني للشركة.
- تحويل شركات المساهمة إلى شركات خاصة: ويقصد بإعادة الهيكلة بتحويل الشركات المساهمة إلى شركات خاصة، إذ يقوم مجموعة صغيرة من المستثمرين قد يكونون من حملة أسهم تلك الشركة أو غيرهم بالسيطرة على الشركة، و ذلك بشراء كل أو معظم أسهمها، أي أنها تتمثل في تمكين عدد قليل من الأفراد من امتلاك شركة بعد التخلص من مئات الآلاف من حملة أسهمها لتنتهي ملكية الشركة لعينة صغيرة من المستثمرين بحد أدنى من الموارد الذاتية المتاحة لهم.

2. تقديم الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

1.2. تعريف الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT : الشركة الجزائرية للتأمينات

CAAT عبارة عن مؤسسة اقتصادية عامة (EPE) ذات أسهم (SPA) تطبق جميع عمليات التأمين برأس مال اجتماعي يقدر بـ 11.490.000.000 دينار جزائري على أساس مبدأ المساهمة هو الدولة الجزائرية. نشأت الشركة الجزائرية للتأمينات سنة 1985، وفقاً للأمر 82 / 85 على شكل مؤسسة جماعية تضمن جميع أخطار النقل البري، البحري، و الجوي.

في سنة 1989، وبسبب الإصلاحات الاقتصادية الشركة الجزائرية للتأمينات أخذت شكل SPA / EPE و وسعت بسرعة مجال نشاطها في فروع أخرى للتأمين. و في أجل زمني جد قصير، الشركة الجزائرية للتأمينات انتشرت فوق كامل التراب الوطني، إذ توسعت حصتها السوقية و تنوعت محفظتها في نفس الوقت.

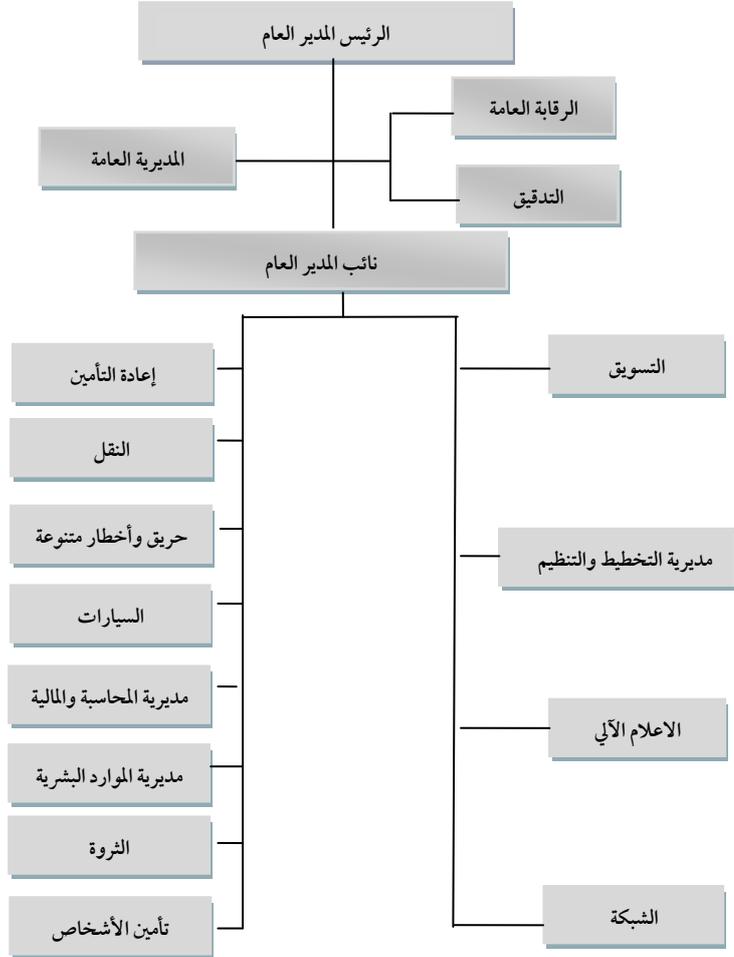
مهمة الشركة الجزائرية للتأمينات هي حماية الأشخاص و المؤسسات ضد جميع الأخطار المؤمنة مع أكبر جودة للخدمات المقدمة، فالشركة الجزائرية للتأمينات بينت طموحها الذي تمثل في أن تصبح الممثل الأساسي في سوق التأمينات الجزائري، و كذا المساهمة مع الزبائن في تسيير الأخطار المؤمن عليها.

2.2. أهداف الشركة الجزائرية للتأمينات : تتمثل أهداف الشركة في:

- البحث عن الربح و تحسين مستوى المردودية؛
- تنوع حافظة المنتجات؛
- حاية موقعها القيادي في سوق التأمين ضد مخاطر النقل؛
- تحسين الحصص السوقية؛
- تحسين و تحديث تسيير و تطوير الموارد البشرية؛
- خلق مناصب عمل بتطوير الشبكة التجارية؛

- ضمان نوعية جيدة للخدمات المقدمة للزبائن وبسعر جيد.
- 3.2. الهيكل التنظيمي للشركة قبل إعادة الهيكلة: يوضح الشكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للشركة قبل إعادة الهيكلة:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات *CAAT* قبل إعادة الهيكلة



المصدر: تقارير الشركة.

3. إعادة هيكلة الشركة الجزائرية للتأمين الشامل *CAAT*
- بهدف الامتثال للقانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006¹⁰، والذي يلزم شركات التأمين بفصل فرع تأمين الأشخاص عن تأمين الأضرار، توفر للشركة الحقلين المحتملين التاليين:
- نقل ملكية محفظة تأمين الأشخاص: أي نقل ملكية المحفظة إلى طرف خارجي مقابل سيوية أو أسهمين و بالتالي إلغاء تأمين الأشخاص من نشاطها و كل ما يترتب عنه من تسريح للعمالة و إعادة النظر في التنظيم.
- فصل فرع تأمين الأشخاص: و ذلك بإنشاء كيان جديد يحضن فرع التأمين على الأشخاص، و هذا بمواردها الخاصة أو الاستعانة بالشراكة.

ولتحديد أنسب الحلول اتصلت الشركة بمنظمة خارجية لإعادة هيكلة تنظيمها تماشيا بالوضعية الجديدة التي ستتخذها، وهي منظمة *CETIC*، وهي مركز تقنيات المعلومات والاتصال، عبارة عن مؤسسة عمومية أسست بتاريخ 10/06/1976 بالأمر الرئاسي 76-52، و تحولت إلى شركة ذات أسهم مساهمة سنة 1989، إذ تتمثل المهمة الرئيسية للمنظمة بدراسة و تقديم الحلول الانسب لحاجة المؤسسات المتراوحة من التفكير الاستراتيجي إلى التحكم في الاداء التقني و التنظيمي.

1.3. إعادة الهيكلة التنظيمية: و للقيام بذلك أوكلت الشركة الجزائرية للتأمينات منظمة *CETIC* مهمة القيام بذلك، و قد اتفقت كل من *CAAT* و *CETIC* على أن تتم المرحلة على مرحلتين، المرحلة الأولى تهدف إلى تشخيص تنظيمي عام و عرض نماذج تنظيم جديدة و مخططات تطبيق لكل نموذج، أما المرحلة الثانية تشمل تطبيق التنظيم وفقا للمخطط المتفق عليه و لنجاح العملية و فرت الشركة الجزائرية للتأمينات *CAAT* للمنظمة *CETIC* جميع المعلومات اللازمة للتشخيص بما فيها المخطط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، تقارير النشاط و الخيارات الاستراتيجية.

وقد أخذت عملية إعادة الهيكلة الموكلة للمنظمة *CETIC* بعين الاعتبار العناصر التالية:

- المحيط المؤسسي و الخيارات الاستراتيجية المقدمة من طرف الشركة؛
 - فصل نشاط تأمين الأضرار و تأمين الأشخاص وفقا للقوانين و التشريعات؛
 - تطوير صيرفة التأمين؛
 - إعادة تجهيز و تكييف الهياكل الرئيسية لتغيرات المحيط.
- وبعد الإطلاع على كل المعلومات اللازمة و تماشيا مع استراتيجية *CAAT* عرضت *CETIC* عدة نماذج تنظيمية تم عرضها على اللجنة المسؤولة عن العملية في الشركة لتقوم بغربة النماذج التي تعرضها على الرئيس المدير العام الذي اقترح أحسن النماذج على مجلس الادارة و الجمعية الاستثنائية للمساهمين التي تتخذ القرار النهائي فيما يخص النموذج المتبنى و تطبيقه. وقد شملت سيرورة إعادة الهيكلة المراحل التالية:

- أ- المرحلة التحضيرية: تحضير شروط انطلاق فرع تأمين الأشخاص؛
- ب- المرحلة الأولى: تقوية تنظيم فرع تأمين الأشخاص و إعادة تجهيز تنظيمي على المستوى المركزي اي تعديل الاختلالات الوظيفية المشخصة؛
- ج- المرحلة الثانية: تأسيس مجمع *CAAT* بفرعين أو أكثر مع تغيير الحالة و الشكل القانوني للشركة.

الهيكل التنظيمي للشركة بعد إعادة الهيكلة كما يلي:

2.3. إعادة هيكلة المحفظة:

1.2.3. تأسيس كيان جديد: في وقت أول سعت الشركة الجزائرية للتأمينات *CAAT* لإقامة شراكة مع التعااضدية الاسبانية *FIATC* وهي تعااضدية احتلت المرتبة الثالثة في اسبانيا سنة 2007، بنخبيقتها رقم أعمال قدر بـ 487 مليون يورو ما يعادل رقم أعمال السوق الجزائري ككل، حيث تم الإمضاء على عقد مبدئي للشراكة بين الطرفين في جويلية 2008 بفندق الأوراسي بحضور وزير المالية السيد كريم جودي، حيث صرح السيد عبد الكريم جعفري الرئيس المدير العام لشركة *CAAT* بأن هذا الاتفاق هو حصيلة سيرورة طويلة النضج، إذ تمكن هذه الشراكة استفادات الشركة من الحضور الشخصي لخبراء التعااضدية *FIATC* من نقل المعرفة ومختلف التقنيات للتطوير، إعداد منتجات جديدة، هذا بالإضافة إلى تقنيات تسويق منتجات التأمين على الأشخاص، إلا أن مشروع الشراكة هذا باء بالفشل لأسباب خفية، لهذا السبب لجأت الشركة لحللول بديلة ختمت بإنشاء كيان يحضن نشاط تأمين الأشخاص بمساهمة كل من البنك الجزائري الخارجي *BEA* والصندوق الوطني للاستثمار-البنك الجزائري للتنمية *FNI-BAD*.

وقد أثمرت الشراكة بين الأطراف الثلاثة *CAAT* و *BEA* و *FNI-BAD* بتأسيس شركة متخصصة في تأمين الأشخاص.

أ- القانون الاساسي للشركة المنشأة: يتضمن:

§الباب الأول: ينص على

شكل الشركة، وهي شركة ذات أسهم مساهمة *SPA12*

موضوع الشركة: كل عمليات التأمين وإعادة التأمين المتعلقة بمدة حياة الانسان، سلامته الصحية و الشخصية بالرسملة و معونة الأشخاص، مثل: تأمين الحوادث البدنية، تأمين الصحة و المرض، إعانة الأشخاص، التأمين على الحياة-الموت، التأمينات التي تمكن دفع رأسمال في حالة الزواج أو إنجاب الأطفال، التأمينات المتعلقة بصناديق الاستثمار، عملية تسيير الصناديق الجماعية، عمليات الحيطه الجماعية. . . و بصفة شاملة كافة العمليات التجارية، المالية، الصناعية المنقولة و العقارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة او موضوع مشابه من شأنه تطوير لو تعزيز مصالح الشركة.

على أن يكون اسم الشركة تامين *LIFE* الجزائر *TALA* والتي تتميز بمدة حياة 99 سنة

لبتداء من تاريخ قيدها بالسجل التجاري في 11 / 10 / 2010 مع إمكانية تمديدها مسبقا.

§الباب الثاني: يحدد رأس مال الشركة بمبلغ قدره 01 مليار دينار جزائري مقسم ل/ 100.000 سهم مبلغها الاسمي يقدر بـ 10.000 دينار جزائري مكتتبه كليا لفائدة المساهمين حسب نسب تقديراتهم، وهي كالتالي:

- المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مساهمة الشركة الجزائرية للتأمينات

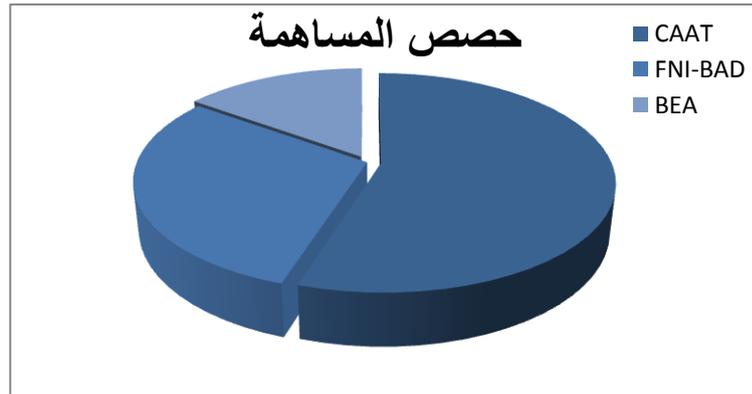
CAAT: 55.000 سها اجتماعيا بقيمة 10.000 دينار جزائري للسهم الواحد مرقمة من 1 إلى

.55.000

- المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات اسهم مساهمة بنك الجزائر الخارجي *BEA*:
15.000 سهما اجتماعيا بقيمة 10.000 دينار جزائري للسهم الواحد مرقمة من 55.001 إلى
.70.000

- المؤسسة العمومية المالية المساهمة الصندوق الوطني للاستثمار البنك الجزائري للتنمية *FNI*-
BAD 30.000 سهما اجتماعيا بقيمة 10.000 دينار جزائري للسهم الواحد مرقمة من
70.001 إلى 100.000. والشكل الموالي يوضح هيكل المساهمة لشركة *TALA*

الشكل رقم (02): هيكل المساهمة لشركة تأمين الأشخاص *TALA*



المصدر: من إعداد الباحثين
*

* الباب الثالث: ويحدد الأجهزة المسيرة للشركة من حيث الإدارة والتسيير من حيث:

- مدة العضوية؛
- مكتب المجلس؛
- اجتماعات المجلس؛
- سلطات مجلس الإدارة؛
- الغدارة العامة؛
- أتعاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- مسؤولية القائمين بالإدارة والمديرية العامة.

* الباب الرابع: ويحدد طرق الرقابة على الشركة من جهاز الرقابة، صفات المراقبين ومهامهم.

* الباب الخامس: ويتناول كل ما يتعلق بالجمعيات العامة مثل مكان الاجتماع، التشكيلة حق الحضور أو التمثيل، اختصاصات الجمعية العامة العادية وغير العادية.

* الباب السادس: ويتناول كل ما يتعلق بالمالية من حيث الجرد السنوي، تخصيص و توزيع الفوائد.

* الباب السابع: يتضمن شروط حل تمديد و تصفية الشركة.

* الباب الثامن: ويخص المنازعات و طريقة تسويتها.

2.2.3. فصل الأصول المتعلقة بتأمين الأشخاص: بعد تأسيس تأمين LIFE

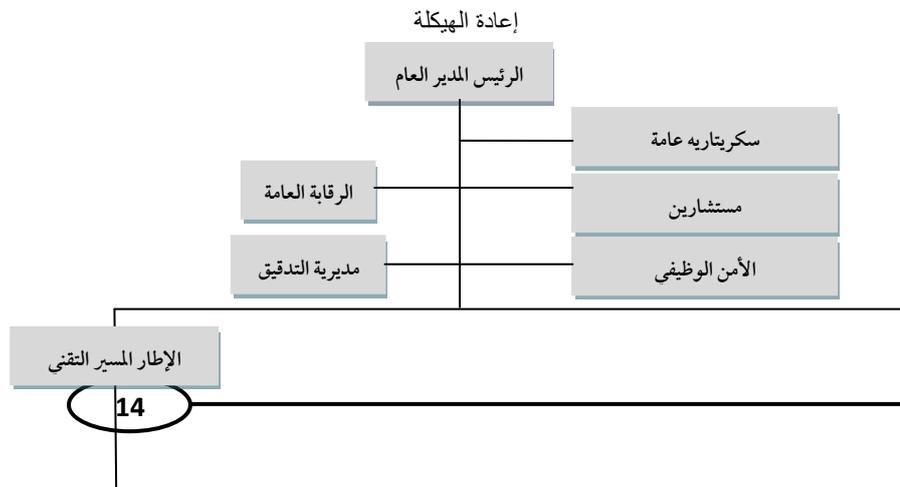
الجزائر بادرت شركة CAAT بتزويدها بالعمالة الكفؤة المتخصصة في تأمين الأشخاص، التجهيزات و العمل على نقل تدريجي لمحفظة التأمين على الأشخاص، إضافة على منحها للمقر السابق لفرع جهوي بتأجيرها إياه.

3.3. الصورة النهائية للهيكل التنظيمي: من بين الاقتراحات المقدمة من طرف منظمة CETIC تم تطبيق الاقتراح التالي الذي يتماشى مع خطوات الشركة في إنشاء فرع مستقل يتميز بمجلس إدارة خاص به ومدير عام، بعد الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- فصل نشاط تأمين الأشخاص و تأمين الأضرار؛
- حل مشاكل التنسيق الناجم عن العدد الكبير للهيكل المرتبطة بالمديرية العامة؛
- زرع نظام معلوماتي جديد؛
- تحسين التوازن الوظيفي لبعض الهياكل؛
- تحسين معالجة ملفات الحوادث الناجمة عن البيروقراطية المعقدة؛
- تأسيس مديرية التكوين؛
- تأسيس مديرية الاستشارة و المشاركة.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي للشركة CAAT بعد إعادة الهيكلة و شركة TALA

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بعد





المصدر: تقارير الشركة

4.3. اتفاقية التسيير والتوزيع: : بهدف تزويد شركة TALA بهيكل لتوزيع منتجاتها إضافة إلى العمل على نقل تدريجي لمحفظه تأمين الأشخاص عملت شركة CAAT على إبرام اتفاقية بينها و بين TALA، والموضح مضمونها فيمايلي:

- موضوع الاتفاقية: تهدف الاتفاقية إلى تحديد العلاقة بين شركة TALA والمفوض شركة CAAT في إطار توزيع منتجات تأمين لغرض ضمان انتقال تدريجي للزبائن.
- منتجات التأمين: وهي موضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): منتجات اتفاقية التسيير و التوزيع:

التأمين على الحوادث الشخصية	Individuelle accident
التأمين على السفر الشخصي	Individuelle voyages
تأمين الجماعة	Assurances group
تأمين السفر و المساعدة	Assurances voyage et assistance
تأمين حالة الموت	Décès
تأمين حالة الحياة	Vie
تأمين مختلط	Mixte
الرسمة	Capitalisation

المصدر: تقارير الشركة.

- شبكة التوزيع: تخص شبكة التوزيع المباشرة للمفوض.
- الدوائر الإقليمية: تمارس وكالات المفوض التوزيع لمنتجات التأمين في نفس دوائر نشاطها
- الاكتتاب: يحول للمفوض توزيع منتجات التأمين في حدود صلاحيات الاكتتاب المناسبة له، والجدول الموالي يوضح حدود صلاحيات الاكتتاب للمفوض:

الجدول رقم (02): حدود صلاحيات الاكتتاب للمفوض

Individuelle accident	3.000.000.00 DA
Individuelle voyages	3.000.000.00 DA
Assurances group	1.000.000.00 DA
Assurances voyage et assistance	50.000.00 €
Décès	500.000.00 DA

<i>Vie</i>	500.000.00 DA
<i>Mixte</i>	500.000.00 DA
<i>Capitalisation</i>	500.000.00 DA

المصدر: تقارير الشركة.

- التسيير: يخول للمفوض التسيير طبقا لتوجيهات، تعليمات و إجراءات الشركة، هذا بالإضافة إلى قبض الأقساط و الاشتراكات.
- واجبات الشركة: وتمثل في:
 - تزويد المفوض بالمراجع التقنية التجارية اللازمة لتوزيع منتجات التأمين؛
 - المعالجة و الاستجابة لكل متطلبات المفوض الخاصة بتأسيس العقود، تسوية التعويضات و الأداء؛
 - تزويد المؤمن لهم بالمعلومات طبقا للشروط العامة لمنتجات التأمين.
 - عدم الاتصال بالمؤمن لهم بدون المرور على وساطة المفوض في إطار تعديل، استبدال و تجديد عقودهم التأمينية.
- واجبات المفوض: وتشمل:
 - توفير كل الوسائل المادية و البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة؛
 - الامتثال لتعليمات الشركة فيما يخص شروط التأمين، السعر، قواعد الاكتتاب، وهذا في إطار المصالح المفوضة؛
 - استعمال و نائق الشركة فقط للقيام بعملية الاكتتاب؛
 - مواكبة امسال الدفاتر القانونية بالامتثال للنماذج الموزعة من طرف الشركة؛
 - نقل الملفات و المعلومات للشركة وفقا للشروط المسطر عليها؛
 - الحصول على موافقة مكتوبة من طرف الشركة لغرض توزيع و نائق تجارية أو تسويقية متعلقة بتأمين الأشخاص مهما كان نوع الوسيلة.

الخاتمة:

بهدف فصل فرع تأمين الأشخاص قامت الشركة الجزائرية للتأمينات *CAAT* وفق استراتيجية إعادة تركيز و تخصيص بإعادة الهيكلة بإتباع الاستراتيجية *Spin-off*، و المترجمة بإنشاء الشركة "تأمين *LIFE* الجزائر"، وقد ترتب عن ذلك مجموعة من النتائج الايجابية و السلبية، نوجزها فيما يلي:

النتائج الايجابية: وتشمل:

- تطبيق الشركة *CAAT* لاستراتيجية إعادة تركيز و تخصص من هلال عملية إعادة هيكلة حفظة بإنفصال من النوع *Spin-off*، أي فصل نشاط تأمين الأشخاص بإنشاء

شركة تأمين متخصصة به وتركيزها على جوهره مهنتها "تأمين الأضرار"، الشيء الذي يمنحها الميزات التالية:

- تحسين منتجات تأمين الأضرار والأشخاص ما يعمل على استقطاب زبائن جدد وبالتالي رفع مردودية الشركة؛

- تعزيز قدرة فرع تأمين الأشخاص *TALA* على التطور من خلال تشكيل هامش مناورات للفرع بمنحه استقلالية مالية وإدارية، تعزيز حوافز طاقم المسير لتأمين الأشخاص من خلال تحويله من مديرية تحتية على مديرية عامة مستقلة لتحسين صورة الأشخاص وتوضيحها بالنسبة للسوق؛

- خلق امكانية لاقتناء شركة *TALA* عند رغبة *CAAT* في التوسع الشيء الذي يمنحها ميزة المجمعات الاقتصادية.

• تطبيق إعادة هيكلة تنظيمية بالاستعانة بأطراف خارجية ما يدعم مصداقية وحيادية الفحص، النتائج والهيكل المتبنية في آخر المطاف.

• تأسيس شركة *TALA* بمساهمة طرفين خارجيين الشيء الذي يحد من خطر هذا المشروع بالنسبة لشركة *CAAT*.

• عقد اتفاقية التوزيع والتسيير الممضى بين *CAAT* و *TALA* الذي يعطي لشركة *TALA* الميزات التالية:

- الاستفادة من الصورة السوقية لشركة *CAAT*، وبالتالي ميزة التسويق وجودة الخدمات؛

- استغلال هيكل التوزيع المتكامل الذي تملكه شركة *CAAT*، وبالتالي الحد من تكاليف التوزيع والتسيير الناجمة عن العمالة، الفروع الجهوية والوكالات على رقعة جغرافية معتبرة؛

- تدعيم مستوى الميزة التنافسية لشركة *CAAT* من خلال عرضها لمنتجات تأمين شاملة.

النتائج السلبية: وتشمل:

- التكاليف المعتبرة الناجمة عن ازدواجية الوظائف التي يتطلبها الفرع؛
- العراقيل الادارية التي يواجهها مسيرين شركة *TALA* فيما يخص نقل وبتطع الاجراءات المتعلقة باقتناء التجهيزات والمعدات لوجوب مصادقة المساهمين على مثل هذه الاجراءات بالتسفير على أن المساهم الرئيسي والوحيد لشركة *TALA* يمكن في وزارة المالية؛

- غياب نظام معالجة المعلومات لـ *TALA*، والمشاكل التي تنجم عن هذه الوضعية مثل الأخطاء المترتبة عن العنصر البشري في اقتناء ومعالجة المعلومات فارق زمني معتبر لوصول المعلومات إلى العنصر المسير، إضافة على خسارة الوقت في التحقق من صحة المعلومات و الأتعاب الناجمة عن تصحيحها.
- موضوع الشركة لا يتماشى مع متطلبات وخصوصيات السوق الجزائري كون أن مجتمع الجزائري مجتمع مسلم، إذ أن حجم عمليات الاكتتاب في عقود التأمين وبأغلبية مطلقة يتكون من التأمينات الاجبارية.

قائمة المراجع:

- ¹ - <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/restructurer> consulter le 22/04/2012 à 13h30.
- ² -<http://fr.wikipedia.org/wiki/Externalisation> consulter le 22/04/2012 à 23h45.
- ³ Vincent Ramus, reconcevoir les processus de création de valeur, communication au séminaire annuel de la direction des statistiques d'entreprise de L'INSEE, in insee méthodes n°95-96, France, paris novembre 2000.
- ⁴ E.Bowman, H.Singh et autre, When does restructuring improve economic performance?, California management review, vol 41 n°02 winter, united states- California, 1999 p. 34.
- ⁵ Olivier Meier, Guillaume Schier, entreprises multinationales: stratégie restructuration gouvernance, Dunod, France, paris 2005, p.227
- ⁶ Olivier Meier , Guillaume Schier.:Op.cit. p.231.
- ⁷ Olivier Meier , Guillaume Schier : Op.cit. p.233 .
- ⁸ - حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص341.
- ⁹ E. Bowman, H. Singh, et autre, Op.cit. p 35.
- ¹⁰ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة بتاريخ 2006/03/12، العدد 15

¹⁰ص03، متوفرة على الموقع الإلكتروني:
<http://www.avocats-sba.com/pdf/2006/0615.pdf>.