أساليب مكافحة الفساد الإداري والمالي وحوكمة الشركات
مع الإشارة إلى تجربة شركة أن سي أ- رويبة – الجزائر

الاستاذ : العبسي علي الدكتور : هشام لبزة

جامعة الوادي

ملخص الدراسة:

إن مبدأ الحكم الرشيد يشكل الرافعة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو بمثابة الروح الاقتصادية للشركات، وبالتالي بروز حوكمة الشركات نظرا لاهتمامه وعلاقته بالمناخ والممارسات الإدارية والمالية، التي طغت على جوانبها مظاهر آثار الفساد المالي والإداري والمحاسبي، وصولا إلى الإتهيارات والفضائح المالية، التي طلت كبريات الشركات، أدى إلى التفكير في وضع آليات من شأنها أن تعالج هذه الظاهرة، بعدما فشلت الأساليب التقليدية في منع هذه المسببات لضرورة وجود نظام يرتكز على مبدأ المساءلة، و الشفافية، والنزاهة، و الإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة، وجرأة صناع القرار كما هو الحال في شركة أن سي أ- رويبة- الجزائر.

Résumé

Le principe de la bonne gouvernance est à la base d'une grue de développement économique et social, c'est comme les entreprises économiques de l'âme, et donc l'émergence de la gouvernance d'entreprise en raison de son attention et sa relation avec les pratiques du climat et de la gestion et financiers, qui ont dominé les aspects de la manifestation des effets de la corruption financière et administrative et comptable, à l'Alatahyarat et les scandales financiers, qui apparition en tant qu'invité grandes entreprises , conduit à l'idée dans le développement de mécanismes qui permettraient de comprendre ce phénomène, après l'échec des méthodes traditionnelles pour éviter que ces causes de la nécessité d'un système basé sur le principe de la responsabilisation, la transparence, l'intégrité et l'équité et la responsabilité de toutes les parties concernées et la protection des droits de tous les acteurs de l'entreprise, et le courage les décideurs, comme c'est le cas dans l'entreprise à un C - Rouïba - Algérie.

summary

The principle of good governance is at the base of a crane of economic and social development is like the economic enterprises of the soul, and thus the emergence of corporate governance because of his attention and relationship with climate and practices of management and financial aspects that have dominated the event from the effects of financial and administrative corruption and accounting, to Alatahyarat and financial scandals, which appeared as a guest large companies , leads to the idea in the development of mechanisms to understand this phenomenon, after the failure of traditional methods to prevent these causes of the need for a system based on the principle of accountability, transparency, integrity and fairness and accountability of all

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

parties involved and protection of rights of all company stakeholders, policy makers and courage, as is the case in the business to a C - Rouiba - Algeria .

مقدمة

إن الدوافع المتعددة التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات هو فقرنا إلى الحكم الرشيد، ونظرا لأهميتها والأهداف والمعايير والمقومات والمبادئ التي تبنى عليها، بالإضافة إلى إفضاء ظاهرة الفساد المالي والإداري وضرورة معالجته، كما أن الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات الشركات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة ،بعد الدول الأوربية كروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية.

وكانت الحوكمة والياتها وسيلة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في اقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة ، وكذلك تعزز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما.

تكتسب الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة ، وذلك لأنها مازالت تؤدي دورا مؤثرا في النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، ومنها الجزائر، وتمثل جزءا مهما من الناتج المحلي الإجمالي ، وتوفر فرص العمل، فضلا عن إنها غالبا ما تكون مسيطرة في الصناعات ذات المنافع العامة، مثل الطاقة، والنقل والاتصالات وغيرها. وان أداء هذه الشركات ذو أهمية كبيرة لعموم المواطنين، هذا من جانب، ومن جاني أخر، اذا ما قررت الدولة خوصصة قسم من هذه الشركات، فان الحوكمة تعد متطلبا أساسيا من متطلبات الخوصصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه الشركات والاستثمار فيها، وضمان الحصول على اكبر عائد ممكن من عملية الخوصصة، وذلك بمنع حالات الفساد المالي والإداري التي قد تكون مرتبطة بذلك.

وقد تمثل مشكلة هذه الدراسة في حاول التصدي لافتقار الشركات المملوكة للدولة إلى آليات حوكمة من شانها أن تحد من مشكلة الفساد المالي والإداري والمحاسبي التي تعاني منها هذه الشركات، ويهدف البحث إلى تحديد مفهوم الحوكمة، وذلك بتعريفها واستعراض نشأتها وتطورها ومبرراتها ، وكذلك تناول موضوع الفساد المالي والإداري والمحاسبي، وذلك بتعريفه وبيان أسباب حدوثه وابرز مظاهره ونتائجه ، ومن ثم التطرق إلى دور آليات الحوكمة في الحد من هذا الفساد.

أولا: مفهوم الحوكمة

هو نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب، كما هو مجموعة من الطرق والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم (1).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يعرف على أنه مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين (2).

كما يعرف نظام بواسطته الإدارة والرقابة والمحاسبة للمساهمين والملاك المختلفين (3).

هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية إتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين (4).

وتعد الحوكمة المؤسسية هي عملية الإشراف على المؤسسة، وهي تتعلق بتحمل المسؤولية الإجمالية، وهذا يتضمن ضمان أن عمل المؤسسة يسهم في تحقيق رسالتها وغايتها وأن مواردها تستخدم بحكمة وبصورة فعالة. ترتبط الحوكمة بالإشراف والضمان، وليس بالعمل في حد ذاته. وهي تعني ضمان أن المؤسسة تدار بطريقة جيدة، دون الحاجة للتدخل في الإدارة ذاتها (5) .

عموما: تنسجم هذه التعاريف مع أنموذج التمويل التقليدي ، معبرا عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط. إذ إنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها. وعلى وفق هذا المنظور عرفتها مبادرة Berlin بأنها " المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها، كما أن المبادئ التي تركز عليها عملية الحوكمة وهي المساءلة، و الشفافية، والنزاهة، و الإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة (6) .

ثانيا: مبررات الحوكمة

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب. إذ برزت هذه الأهمية بعد ألازمة المالية الآسيوية 1997 – 1998، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005 (7) .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (8) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأت: (9)

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى.
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- .تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ثالثا: آليات حكومة الشركات والمبادئ

1-مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات وآليات تشغيل هذه المبادئ:

إن هذه البادئ وضعت بهدف أن تكون نقاط مرجعية يمكن استخدامها في أعداد الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات (آليات حوكمة الشركات) والتي تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية في البيئة التي تتم فيها ممارسة الحوكمة، لهذه المبادئ خمسة مجالات وهي: (10)

- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

وبالنظر للمبادئ السابقة أنها تضمنت مجموعة من الآليات التي يتم إستخدامها لتنفيذ مبادئ الحوكمة في التطبيق العملي فهناك: (11)

أ.الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يتضمن توفير الإطار القانوني الملائم لتحقيق أهداف حوكمة الشركات.

ب.الآليات الرقابية: لتحقيق حوكمة الشركات مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولية عن الإشراف والرقابة.

ج.الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للشركات بالشكل الذي يحقق أهداف الحوكمة مثل التحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د.الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.

2-مبادئ معهد التمويل الدولي في مجالات حوكمة الشركات والآليات اللازمة لتشغيل هذه المبادئ:

تناول معهد التمويل الدولي عام 2002 مبادئ حوكمة الشركات في خمسة مجالات وهي: (12)

- حماية حقوق المساهمين.
- هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- المحاسبة والمراجعة.
- الشفافية في هيكل الملكية والرقابة.
- البيئة التنظمية.

رابعا: الفساد الإداري والمالي (13)

1-مفهوم الفساد الإداري:

- هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب شخصية .

- وهو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق مكاسب خاصة، ويشتمل ذلك على جميع أنواع رشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين أو السياسيين، ولكنه لا يتضمن الرشاوى التي تحدث فيما بين القطاع ".

هو أيضا التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، الذي يمثل تقويضا للثقة العامة، أو خرقا للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصالح العام، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية.

2- أسباب ظهور الفساد المالي والإداري:

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشؤها، وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي: **(14)**

- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها .
- وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة.
- حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من اجل السيطرة على مؤسسات الدولة.
- ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها.
- توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.
- الإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته، فإنها حتى وان أعلنت عن إصلاحات، فإنها تبقى من قبيل العبث فقط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

– البعد الاقتصادي، يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة أو الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

– البعد الاجتماعي، يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير، وعندما يغدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، ولتصريف أعمال الحكم ثمن، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه . فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد ، والفاسد لا يرى في فساد عيبا وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة .

3–الآثار الاقتصادية للفساد المالي والإداري: (15)

– يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها .

– للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة .

– يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة ، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع .

خامسا: الحوكمة وعلاج الفساد المالي والإداري والمحاسبي

يتناول هذا الجزء تشخيصا لأهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي التي تساعد على ارتكاب جرائم التلاعب الغش المالي والفني والفساد الإداري في الشركات.

1–أهم أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات (16)

أ.الاختلال الأخلاقي: ومصدره انتشار نظرية تكلفة الوكالة في المحاسبة منذ بدايات الربع الأخير من القرن العشرين وما أدت إليه من تطوير وانتشار فكرة تعارض المصالح بين الفئات أو الأطراف المعنية بالشركة وبصفة خاصة المساهمين أو الملاك وإدارة الشركة عند انفصال الملكية عن الإدارة، وبإقرار تلك النظرية سعى كل طرف أو فئة لتعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب غيره من الأطراف الأخرى وما يشأ عن ذلك من صراع بين الأطراف الشركة الواحد أو الفئات المعنية بها.

ب.انعدام الحسم في بعض معايير المحاسبة ومعايير المراجعة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويظهر ذلك بوضوح في اشتمال بعض معايير المحاسبة على معالجات مسموح بها بديلة للمعالجة القياسية وكذلك المرونة الزائدة في بعض معايير المراجعة، والسبب الرئيسي لهذا الخلل يتمثل في الضغوط المباشرة التي تتعرض لها الهيئات المتخصصة بوضع هذه المعايير نتيجة لما قد تساهم به شركات الأعمال في تمويل ميزانيات تلك الهيئات وكذا الضغوط غير المباشرة من خلال بعض المحاسبين والمراجعين المتحيزين لعملائهم، خاصة في الدول المتقدمة المؤثرة عالميا في المجال المحاسبي كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، فضلا على انتشار الفلسفة الواقعية ونظرية الوكالة التي تحبذ حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية ومن ثم تعارض الاتجاه نحو الإلزام بمعايير محاسبة محددة.

ج.الإشكال الفكري: ومصدره أيضا شيوع النظرية الإيجابية (الواقعية) في المحاسبة وإستنادها إلى نظرية الوكالة في تفسير وتبرير قرارات إدارات الشركات فيما يتعلق بصنع واختيار السياسات والطرق المحاسبية والأخذ ببعض المداخل الحديثة، فضلا عن إفتقار كثير من البحوث المحاسبية إلى التحليل المنطقي وإكتفائها بالأدوات الميكانكية للبحث (النماذج الإحصائية) .

د.تعقد مقاييس الأداء: إن من المتفق عليه كلما إرتبطت معايير الأداء بأهداف المنشأة وإنخفض عدد هذه المقاييس وزادت بساطتها كلما كان ذلك أفضل لكل من العاملين والقائمين بالقياس ومستخدمي مؤشرات هذه المقاييس، كما أن من المتفق عليه أيضا أن مستوى الأداء التشغيلي يؤثر في المؤشرات المالية وأن الربح هو المقياس الأساسي للأداء.

2-علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي في حوكمة الشركات

أ.علاج الاختلال الأخلاقي: يتضح مدى فاعلية حوكمة الشركات في علاج مرض الاختلال الأخلاقي في الفكر والتطبيق المحاسبي من خلال مقارنة نظرية بعض المنظمات بالإطار الفكري لحوكمة الشركات على النحو التالي:

- السعي إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة الشركة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة ولصالح المساهمين بصورة خاصة .
- الاستناد إلى حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، بينما تقيد الحوكمة هذه الحرية بأفضل الممارسات المحاسبية.
- الحوكمة تستند على النظرية القيادية بينما يعتمد البعض على النظرية الإيجابية.
- القيام على مبدأ العدالة والشفافية ومساءلة الإدارة على عكس بعض التصرفات بعدم ملاحظة تصرفات الوكيل.
- الإلتزام بالمواثيق والقيم الأخلاقية، وبصفة خاصة العدالة وحماية حقوق الآخرين.

ب. علاج إنعدام الحسم في بعض المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة: لا شك أن إستهداف حوكمة الشركات هو لتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية وفقا لقاعدة أفضل الممارسات وكذلك مصدقية وموضوعية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التقارير المالية وإكتمال وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته لتوفير قوائم مالية سليمة، كل ذلك من شأنه أن يوجه إهتمام الهيئات الحومية المعنية بوضع التشريعات المالية والإقتصادية وكذلك الهيئات الدولية والوطنية المهتمة المعنية بالتنظيم المحاسبي إلى إعادة النظر في التشريعات والمعايير المحاسبية وما تتضمنه من معالجات وكذلك معيير المراجعة وتطويرها بما يحد من المعالجات البديلة والمرونة الزائدة بها ويجعلها أكثر حسما وتحديدا للإرشادات التي تؤدي إلى أفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.

ج. علاج الإشكال الفكري: لقد سبق بيان أن مصدر الإشكال الفكري في المجال المحاسبي هو استناد النظرية الإيجابية في المحاسبة وإعتمادها على نظرية الشركة في تفسير سلوك الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، فضلا على أخذ بعض المحاسبين ببعض الإدارة، إلا أن حوكمة الشركات تحد كثيرا من حرية الإدارة في إختيار هذه السياسات وتقييدها بالممارسات المحاسبية السلبية، بل وبأفضل الممارسات، وهو الأمر الذي يمثل أنجع علاج لذلك الإشكال الفكري، لأنه يوجه كتاب المحاسبة وباحثيها وممارسيها إلى تقديم وتقويم المعايير والسياسات المحاسبية للوصول إلى أفضل الممارسات بدلا من دورانهم في فلك الإدارة للبحث عما فيه مصلحتها فقط وتبريره بإدارة الأرباح أو بغيرها من الألفاظ مما سيؤدي ونظرية الوكالة في البحوث والممارسات المحاسبية ويشجع الفكر والتطبيق المحاسبي على استخدام المدخل العيادي والإبداع الفكري من أجل المصلحة العامة للشركات والمجتمعات.

د.علاج تعقد مقاييس الأداء: مما لا شك فيه أن معايير الحوكمة وبصفة خاصة المعيار الثالث وهو كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتجية الأخرى وكذلك المعيارين الرابع والخامس المتعلقين بسلامة الممارسات المحاسبية ودقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته من شأنها توجيه الباحثين والممارسين إلى العمل على عدم تعقيد مقاييس الأداء.

ومن هنا يجدر بنا علاج أهم وأخطر أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي المساعد على التلاعب والغش والمالي والفني والفساد الإداري في الشركات من خلال نشر ثقافة الحوكمة وتفعيل مقوماتها ومبادئها وآلياتها.

سادسا: تجربة شمال إفريقيا تجاربة وحلول (18.17)

1- تأسيس شركة أن سي أ – رويبة – الجزائر

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكا في الملكية. وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من أن سي أ – رويبة أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة. قد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ والمستثمر.

أ.الدروس الرئيسية:

- تلعب الشفافية دورا كبيرا في جذب رأس المال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.
- يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.

ب. الخلفية:

طوال السبعينات في القرن العشرين عملت أن سي أ– رويبة في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية، وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الإشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدا عن الشفافية. وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي، وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية: إذا لم تتوسع الشركة. سيتفوق حجم العائلة عن الشركة. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعا للغاية، ولذلك اتخذ قرارا شجاعا بأن يدخل شركة خاصة من خارج العائلة، وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديا للنمو.

ج. قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات:

لاحظ الرئيس التنفيذي في أن سي أ– رويبة عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد ارشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليا.

لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهضة يبيا في تثبيط همم ليس فقط أن سي أ– رويبة بل الكثير من شركات القطاع الخاص في الجزائر لإفصاح التام عن معلوماتها المالية. غير أن المدير التنفيذي للشركة الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسا لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي، وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

كان النشاط الأساسي والرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبا الذي أصبح الدير التنفيذي رئيسا تنفيذيا، حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات. وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد، وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

ولقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق، وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقا للتوسع المربح، وقد درس الرئيس التنفيذي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين، وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء، وطوال تلك العملية، وضع الرئيس التنفيذي إطارا منظما للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل، وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

2- أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين:

منذ عام 2003، بدأت شركة أن سي أ- رويبة في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به، فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي، ولتشجيع تحمل المسؤولية، تحمل رئيس كل إدارة المسئولية عن إدارته أو إدراتها في التقرير السنوي، وقد تضمن أقساما عن التسويق والتمويل والبيئة. وكتب الرئيس التنفيذي مخلصا تنفيذيا لكافة الأقسام، وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي. وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة في العام القادم على المستويات الاستراتجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي، كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار، غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة، وفي ذلك الوقت، فأن سي أ- رويبة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريرا سنويا، تضمن خطة الشركة التوسعية ورئتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجتذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف بإسم " إفريقيا إنفست " .

وأشار الرئيس التنفيذي أنه لم يكن باستطاعتنا أن ندير النمو السريع إذا لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للشركات ترتكز على الشفافية واستراتجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة.

عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص في عام 2005، طلب تغييرات جسيمة في حوكمة الشركة كأسلوب لحماية أمواله. وكما اتضح أن التغييرات كانت مربحة لجميع الأطراف، فقد أعطت التعديلات اللازمة للحوكمة " إفريقيا إنفست " ثقة أكبر في استثماره، بينما حسنت أن سي أ- رويبة من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها، وعادت زيادة نمو الشركة بالنفع على كل من إفريقيا إنفست و أن سي أ- رويبة.

3-تسوية الخلافات:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في أية شركة ستكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية تضيف بعدا إضافيا، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل، وفي أن سي أ، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس، وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع، وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجه النظر ومرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكر وقائع ما حدث بالفعل.

ولما كبرت العائلة فكر الرئيس التنفيذي في المرحلة التالية من الإستراتجية للشركة وهي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض من 20 إلى 25 % من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على الشركة أن تتمتع بثقة السوق، ولحسن الطالع ساعدت تحسينات حوكمة الشركات في الشركة، خاصة في مجال التقرير والشفافية، في هذه الخطوة التالية، وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين الأفراد العائلة من الضروري في أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية، واحتاج أفراد العائلة أن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم في البقاء في الشركة أو الخروج منها، وللقيام بهذا بصورة منظمة، حيث كلف الرئيس التنفيذي شخصا من العائلة بمراجعة وتنسيق القرارات الرئيسية والخطط الإستراتجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

خلاصة:

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة، مدمرة للمجتمع، وبوصفه يمثل احد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية، فانه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى جيوب مرتكبي الفساد، وغالبا ما تجد طريقها إلى خارج البلد، بدلا من توظيفها داخل البلد لجلب المنفعة العامة. وان الفساد كالجرثومة الخبيثة تفترس الحكم الجيد وتقوض أركانه، وتدمر الشرعية السياسية، وتغتصب حقوق المواطنين العاديين وتهمشهم في الحياة السياسية، بل يسهم في تشويه القرار الاقتصادي والسياسي، وتكون الخيارات والقرارات خاطئة، فتتسبب في تحويل الخدمات من الفئات التي هي بأمس الحاجة إليها إلى جماعات المصالح المكتسبة. وعندما يستشري الفساد في المجتمع ويتحكم به، تهتز أركان الحكم وتنقص سيادة القانون ويتمادى مرتكبو الفساد في البحث عن وسائل أخرى جديدة للحصول على مزيد من الأموال بطرق غير مشروعة، وعندما يتحكم الفساد بالمجتمع ويضرب أطنابه فيه، تدخل البلاد في حلقة مفرغة، حيث يغذي الفساد في إطارها نفسه بنفسه، وعندها يتعذر السيطرة عليه بسهولة، وعليه لابد من وضع قواعد ووسائل من شأنها أن تعالج الفساد المالي والإداري، بالإضافة إلى تغذية سياسات الحوكمة للشركات التي من شأنها أن تقضي على هذا الفساد.

المراجع المعتمدة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، القاهرة:2007، ص11.
2- نفس المرجع، ص12.
3- نفس المرجع ونفس الصفحة.
4- نفس المرجع، ص13.
5- راشيل بلاكمان، ترجمة (وجدي وهبه). حوكمت الشركات، انجلترا: روتس 10، 2006، ص3-68 .
6- عباس حميد التميمي، ملتقى حول آليات الحوكمة ودرها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة للدولة،الأردن: 2008، ص3.
7- نفس المرجع، ص4.
8- نفس المرجع ونفس الصفحة.
9- نفس المرجع، ص5.
10-عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص44-45.
11- نفس المرجع السابق، ص47.
12-نفس المرجع السابق، ص 48-50.
13- عباس حميد التميمي، مرجع سابق، ص5-11.
14- نفس المرجع السابق، ص12.
15- نفس المرجع السابق، ص13.
16- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 132-137.
17- إصدار شركة أن سي أ- رويبة، 2011.
18- تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الكويت: 2011، ص 24-27.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com