حوكمة الشركات

Corporate Governance

المحاضرة الأولى

ماهية الحوكمة وأبعادها الفكرية

جامعة المنارة – كلية إدارة الأعمال – د. عباس رشيد كعده

أولاً: مقدمة:

يشهد عالم الأعمال اليوم تحولات متسارعة لم تعرفها الشركات من قبل، ليس فقط في التكنولوجيا والأسواق، بل في **طرق التفكير في الإدارة والقيادة** .ومع تزايد الأزمات المالية وفضائح الفساد وانهيار شركات كبرى مثل ، أدرك الاقتصاديون أن المشكلة ليست في الخطط التشغيلية فحسب، بل في **غياب منظومة رقابة رشيدة** تضمن الشفافية والمساءلة.

من هنا برز مفهوم **حوكمة الشركات**، الذي أصبح اليوم من أهم المفاهيم في الإدارة الحديثة، فهو يجمع بين الفكر الاقتصادي والقيم الأخلاقية ليضمن أن إدارة الشركة تعمل **ليس فقط لتحقيق الربح، بل لتحقيقه بطريقة مسؤولة ومستدامة**.

ثانياً: تعريف الحوكمة:

تعددت التعريفات الأكاديمية للحوكمة، لكن جميعها تتفق على فكرة مركزية هي **أن الحوكمة نظام يحدد كيفية إدارة الشركة ورقابتها**. من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح الآخرين، لضمان تحقيق الأهداف بطريقة نزيهة وفعالة.

ووفقًا لتعريف **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:(OECD, 2023)**

"الحوكمة هي النظام الذي تُدار وتُراقَب بموجبه الشركات، ويحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المشاركة في الشركة".هذا يعني أن الحوكمة ليست مجموعة قوانين جامدة، بل **نظام تفاعلي يوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين الربحية والمساءلة**.

ثالثًا :الفلسفة الفكرية للحوكمة

تقوم الحوكمة على فكرة جوهرية مفادها أن **الإدارة ليست مجرد ممارسة للسلطة، بل أمانة تستوجب الشفافية والعدالة والمسؤولية**.

ففي الماضي، كان تركيز الفكر الإداري منصبًا على الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، لكن التجارب أثبتت أن الإدارة الفعالة لا يمكن أن تنجح دون إطار أخلاقي منضبط.

من هنا جاءت الحوكمة لتؤسس فلسفة جديدة في عالم الأعمال، تجمع بين:

- **البعد الاقتصادي:**

الحوكمة تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر وتحقيق قيمة مضافة للمستثمرين. فعندما تكون القرارات مبنية على معايير شفافة، يصبح الأداء المالي أكثر استقرارًا على المدى الطويل.

- **البعد الأخلاقي:**

الحوكمة تحمي الشركة من القرارات غير المسؤولة أو الاستغلالية عبر بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والمساءلة. فهي تضمن أن الربح لا يتحقق على حساب القيم أو المصلحة العامة.

إذًا، الحوكمة ليست "آلية رقابة" فحسب، بل **رؤية فكرية تجعل الأخلاق جزءًا من منطق الإدارة**.

رابعًا :أهداف حوكمة الشركات

تهدف الحوكمة إلى بناء بيئة عمل متوازنة تضمن استقرار المؤسسة وثقة المجتمع بها. ويمكن توضيح أبرز أهدافها كالآتي:

- **تحقيق الشفافية والإفصاح:** أي أن تكون المعلومات المالية والإدارية متاحة بوضوح لجميع الأطراف ذات العلاقة — المساهمون، المستثمرون، الجهات الرقابية. فالشفافية تخلق الثقة، وتمنع القرارات الخفية أو المصالح الشخصية.
- **تحديد المسؤوليات والصلاحيات:** في كثير من الشركات، يحدث تضارب في الأدوار بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. الحوكمة تضع فاصلًا واضحًا بين من يقرر ومن ينفذ، لضمان عدم إساءة استخدام السلطة.
- **حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح:** فكل من يشارك في العملية الاقتصادية — من المستثمر إلى الموظف — له حق مشروع في المعلومات والعدالة.
- **تعزيز المساءلة:** المساءلة تعني أن كل من يتخذ قرارًا يجب أن يكون مستعدًا لتحمل تبعاته. وهذا المبدأ هو جوهر الحوكمة، لأنه يمنع الفساد والتهرب من المسؤولية.
- **الحد من الفساد الإداري والمالي:** عبر بناء أنظمة رقابة داخلية قوية تمنع استغلال المنصب أو إساءة استخدام الموارد.
- **تعزيز ثقة السوق:** فالشركات التي تلتزم بمبادئ الحوكمة تجذب المستثمرين لأنها تُعتبر أكثر أمانًا وموثوقية.
- **تحقيق الاستدامة:** الحوكمة لا تهتم فقط بالربح الفوري، بل ببقاء الشركة وتطورها في المستقبل.

خامسًا :الفرق بين الإدارة والحوكمة

رغم التشابه الظاهري بين المصطلحين، إلا أن هناك فرقًا جوهريًا بينهما في الدور والمستوى:

- **الإدارة:(Management)**

تعني تنفيذ الأعمال اليومية وتشغيل المؤسسة. فهي تهتم بكيفية تحقيق الأهداف، وتنظيم الموارد، وتسيير النشاطات بشكل فعّال.

- **الحوكمة:(Governance)**

تعني الإشراف والتوجيه والرقابة على الإدارة. فهي تحدد من يملك السلطة، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يُحاسَب المسؤولون عنها

◆ الفرق بشكل مختصر: الإدارة تُدير الموارد لتحقيق الأهداف، والحوكمة تضمن أن الإدارة تعمل بعدل ونزاهة وضمن القواعد الصحيحة.

العنصر	الإدارة	الحوكمة
الدور	تنفيذ الخطط اليومية	وضع السياسات والرقابة على التنفيذ
المدى الزمني	قصير الأجل (تشغيلي)	طويل الأجل (استراتيجي)
المسؤولون	المديرون التنفيذيون	مجلس الإدارة والمساهمون
الغاية	تحقيق الكفاءة والإنتاج	ضمان الشفافية والمساءلة والاستدامة

- تمنح الأفراد داخل المؤسسة وضوحًا في **المسؤوليات والصلاحيات**.
- تحمي العاملين من القرارات الاعتباطية أو التمييز في المعاملة.
- تزرع ثقافة **النزاهة والالتزام الأخلاقي** في بيئة العمل.
- ترفع مستوى الثقة بين الموظف والإدارة وتدعم الإحساس بالانتماء.
- تشجع على مبدأ الكفاءة لا المحسوبيّة في الترقي والمكافآت.

ثانيًا: أهمية الحوكمة للشركات والمؤسسات

- تساعد على **تحسين الأداء المالي والإداري** من خلال ضبط القرارات ومتابعة التنفيذ.
- **تقلّل من فرص الفساد وسوء الإدارة** عبر الرقابة الداخلية المستقلة.
- تزيد من **ثقة المستثمرين والممولين** ببيئة الشركة وشفافيتها.
- تضمن **استمرارية الشركة** واستدامة مواردها على المدى الطويل.
- تعزز قدرة الشركة على **جذب الكفاءات** لأنها تقدم بيئة عمل قائمة على العدل والشفافية

ثالثًا: أهمية الحوكمة للمجتمع والدولة

- تدعم **النزاهة الاقتصادية العامة** وتحدّ من الهدر والفساد.
- تخلق مناخًا استثماريًا آمنًا يشجع على دخول رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.
- تساهم في **تحقيق العدالة الاجتماعية** عبر التوزيع السليم للموارد والعوائد.
- تعزز **ثقة المواطن** بالمؤسسات العامة والخاصة على حدّ سواء.
- تُعدّ أحد ركائز **التنمية المستدامة** لأنها توازن بين الربح والمسؤولية المجتمعية.

سادسًا :أهمية الحوكمة

أولًا: أهمية الحوكمة للأفراد (المستوى المهني)

سابعًا :العلاقة بين الحوكمة والاستدامة(ESG)

في الفكر الإداري المعاصر، أصبحت الحوكمة جزءًا أساسيًا مما يُعرف بمعايير **البيئة والمجتمع والحوكمة(ESG)** ، وهي ثلاثة أعمدة يقوم عليها التقييم الحديث للشركات:

1. **E (Environmental):** مدى التزام الشركة بالمسؤولية البيئية.
2. **S (Social):** مدى اهتمامها بحقوق العاملين والمجتمع.
3. **G (Governance):** مدى التزامها بالشفافية والعدالة والمساءلة.

وهكذا تتكامل الحوكمة مع الاستدامة، لتصبح الشركة ناجحة اقتصاديًا **وأخلاقيًا** في الوقت ذاته.

ثامنًا :التحديات الفكرية في تطبيق الحوكمة

1. **ضعف ثقافة المساءلة:** في بعض المؤسسات، يُنظر إلى المساءلة على أنها تهديد، بينما هي في الواقع أداة لتطوير الأداء.
2. **تضارب المصالح:** يحدث عندما تتداخل المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للشركة، ما يؤدي إلى قرارات منحازة.
3. **غياب الوعي المجتمعي بالحوكمة:** فالكثير من أصحاب الشركات الصغيرة لا يدركون أن الحوكمة ليست "ترفًا إداريًا"، بل شرطًا للبقاء والنمو.
4. **ضعف الأطر القانونية والتنظيمية:** حيث لا تزال التشريعات في بعض الدول غير قادرة على فرض المعايير الدولية للحوكمة بفعالية.
5. **مقاومة التغيير الداخلي:** تطبيق الحوكمة يتطلب تغييرًا ثقافيًا عميقًا داخل الشركة، وهذا يواجه عادة مقاومة من الإدارات التقليدية.

تاسعًا :خلاصة فكرية

الحوكمة هي **فكر إداري أخلاقي بامتياز**، وليست مجموعة من النماذج أو القوانين. حيث إنها تذكّرنا بأن الإدارة ليست سلطة، بل مسؤولية أمام المجتمع والمستقبل، فالشركة التي تُدار وفق مبادئ الحوكمة لا تضمن فقط الربح، بل **الاحترام والاستمرارية**. وبذلك، تصبح الحوكمة حجر الزاوية في بناء اقتصاد عادل ومستدام يربط بين الأداء والقيم.

🎯سؤال النقاش في ختام المحاضرة:

"في رأيكم، ما السبب الأهم لتراجع أداء بعض المؤسسات السورية؟

هل هو ضعف الإدارة (Management) أم غياب الحوكمة (Governance) ؟ ولماذا؟"

انتهت المحاضرة