كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير **السنة الثانية ليسانس علوم التسيير**

قسم علوم التسيير **مقياس مدخل لإدارة الاعمال**

د/رحمون رزيقة

المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الادارة: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تتكون المنظمات من إدارات وأقسام متعددة لكل منها مسؤوليات وأهداف مختلفة تعمل جميعها مع بعضها البعض وتتداخل مسؤولياتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لتنظيم أدوار تلك الأقسام مع بعضها البعض وتقليل الفجوة بينهم، يأتي هنا دور الحوكمة.

اولا: تعريف الحوكمة

لا يوجد إجماع في الادبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها."

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".

و بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الاساسية في الشركة (اعظاء مجلس الادارة، الادارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الامد.

ثانيا: اهداف الحوكمة

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها اهمها:

1-الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الادارة الواعية الاخذ بها لما لها من أهمية على الشركة و الاطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة .

2-المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الادارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الادارة التنفيذية أمام مجلس الادارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3-المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الادارة (مجلس الادارة و الادارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الادارة بدرجة عالية من الاخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

4- المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين و الاجانب على حد سواء فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الادارة، وحصة من توزيع الارباح،الخ..

ثالثا: أهمية الحوكمة

-تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الامثل لمواردها.

-تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الانتاجية.

- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.

- تسهل الحوكمة عملية الرقابة و الاشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية و الافصاح .

-تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الاجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة ، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الاخرى.

- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

رابعا: مبادئ الحوكمة

أن الحوكمة الجيدة ترتكز على مبادئ، و حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة (2004) فانه خلصت إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة يعتبر اولها اطارا عاما و ضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الاخرى يمكن تلخيص فيما يلي:

أ/ ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات و الاسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الاموال، ووجود

نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة ويجب أن يكون هذا الاطار ذا تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الاسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

ب/ ضمان حقوق المساهمين: إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

* ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الاسهم.
* امكانية تحويل ملكية الاسهم .
* الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
* المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
* المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الاساسي أو عقد التأسيس.
- اصدار أسهم إضافية.
- أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

ج/ المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الاقلية والمساهمون الاجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الاسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الاسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم لالنتهاك ،و اخيرا يجب حماية مساهمي الاقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

د/ دور أصحاب المصالح:

لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبينا أن المساهمين، ومجلس الادارة، و الادارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت.

و/ الافصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالافصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات و اهم الامور التي يجب الافصاح عنها:

– النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

– أهداف الشركة.

–الملكيات الكبرى لألسهم وحقوق التصويت.

– سياسة مكافأة أعضاء مجلس الادارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الادارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.

– العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.

هـ/ مسؤولية مجلس الادارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه و الارشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على المجلس ومحاسبة مجلس الادارة على مسئوليته أمام الشركة والمساهمين ومن أهم مسئوليات مجلس الادارة:

– اعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، و خطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الاداء ومراجعة التنفيذ .

– الاشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات واجراء التغييرات إذا لزم الامر.

– اختيار وتحديد مكافآت ورواتب و الاشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.

– مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.

– ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الادارة وانتخابه.

– رقابة وادارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين .

– ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما فيً ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم ادارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.

– الاشراف على عمليات الافصاح.

خامسا: أنواع الحوكمة

تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل الإدارة وتختلف أيضا بسبب الاختلافات فيً أنشطتهم. سنذكر فيما يلي بعض أنواع الحوكمة:

1 /الحوكمة التشاركية أو الديمقراطية : يضمن هذا النوع مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها، يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات، أو الاستفتاءات، أو الاحتجاجات، وما إلى ذلك. الحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل تشير إلى العمليات التي تعمل فيها المؤسسات الديمقراطية وفقا لعمليات تشاركية وديمقراطيةً ، الأساس في هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمع، وهذا ممكن فقط من خلال ضمان مشاركة الشعب في عملية صنع القرار في جميع المؤسسات الديمقراطية.

2 / الحوكمة العالمية: استخدم مصطلح الحوكمة العالمية لأول مرة من قبلRosenau ، وهي مصممة لتشمل أنظمة الحوكمة على جميع مستويات النشاط البشري من الأسرة إلى المنظمات الدولية.

3 / الحوكمة الرشيدة: الحوكمة الرشيدة هي المفهوم المثالي عندما يتم تضمين الأخلاق والقيم في المناقشة. عندما تتميز الحوكمة بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والإنصاف، والشمول، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، فإننا نطلق عليها اسم الحوكمة الرشيدة.

4/ حوكمة الشركات: تعد حوكمة الشركات اليوم موضوعا شائعا في مجالس إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد التي تنظم قطاع الشركات، من خلال هذا النوع، يمكن للحكومة تنظيم الشراكة بين مختلف الشركات والإدارات، يستوجب على كل شركة اتباع تلك القواعد أو قواعد السلوك لبدء أعمالها في دولة أو منطقة معينة.

5/ الحوكمة البيئية: يقدم هذا النوع تفسيرات للطرق التي يمكن تنفيذها في تطوير اللوائح البيئية الدولية، وتطوير العلوم والمعلومات البيئية، والتنمية المستدامة وسياسات التنفيذ بما يتماشى مع السياسة الوطنية، تتحكم هذه الحوكمة في إدارة البيئة والموارد الطبيعية من أجل الاستخدام السليم لكل الموارد وتأمين التنمية المستدامة.

6/ الحوكمة الالكترونية: أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الحوكمة إلى ولادة فكرة الحوكمة الإلكترونية. هذه مبادرة حديثة لجعل عملية الحوكمة أكثر شفافية وخضوعا للمساءلة ، هدفها هو استخدام التكنولوجيا من أجل الصالح العام للمجتمع، يضمن هذا النوع تقديم الخدمة للمواطنين بأقل تكلفة وجهد ووقت باستخدام خدمات الإنترنت، كما أنه يضمن وجود علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط وهذا ما يسمى أيضا مفهوم الخدمة الموجهة.

اولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية

يوجد عدة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية حيث تتنوع بتنوع العلوم و هي علم الادارة و علم الاقتصاد و علم القانون و علم الاجتماع و فيما يلي بعض التعاريف.

تعرف المسؤولية الاجتماعية على انها هيً الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقيا والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى المعيشي للموظفين العاملين وأسرهم، والمجتمع المحلي و المجتمع كامل.

اما تعريف البنك الدولي فان المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة.

ثانيا: أنواع المسؤولية الاجتماعية تقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين:

1 – مسؤولية اجتماعية داخلية: وتتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها و المحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل و تحسين مستوى معيشتهم.

2 – مسؤولية اجتماعية خارجية: وتتمثل في إسهام المنظمة في تحسين أحوال أسر العاملين و في المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته.

ثالثا : أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن المنظمة الصحيحة لا يمكن أن تنمو وتترعرع في مجتمع مريض ملئ بالمشكلات ويعاني من التخلف والفقر والبطالة، لهذا فإذا ما أرادت أي منظمة ان تبقى في البيئة المحيطة عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع و المساهمة في حل مشكلاته. و بالتالي تبرز أهمية المسؤولية فيمايلي:

* زيادة فرص البقاء أمام المنظمة.
* المحافظة على العملاء الحالين.
* تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
* تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.
*الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات في حل مشكلات المجتمع.
* منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومة في علاجها.
* تحسين نوعية الحياة بالمجتمع.
* زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع.

* زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع.

رابعا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أ/ البعد الاقتصادي: لا يشير إلى الكسب كناحية من نواحي الأعمال التجارية إنما يشير إلى الالتزام بمزاولة أخلاقية داخل المؤسسات مثل الحكومة المؤسسية و منع الرشوة و الفساد و حماية حقوق المستهلك و الاستثمار الأخلاقي.

ب/ البعد الاجتماعي: و هو البعد الذي يملي على المؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية و المجتمع الذي تعمل فيه و رفع مستوى و رعاية و دعم شؤون العاملين فيها بما ينعكس ايجابيا على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن الوظيفي والمهني، والرعاية الصحية، والمجتمعية لهم، ويتمثل البعد الاجتماعي في كل من ممارساتُ التشغيل والعمل العادلة، والمساهمة في المجتمع المحلي.

ج/ البعد البيئي: يتمثل هذا البعد في واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات و منتجات المؤسسة و القضاء على الانبعاثات و النفايات و تحقيق أقصى قدر من الكفاءة و الإنتاجية من الموارد المتاحة و تقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد و الأجيال القادمة بهذه الموارد.

خامسا:عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل واحد منها الآخر، ويرتبط به ويدعمه ويتكامل معه لتشكيل إطار متكامل يسعى لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع دون قصور من أي طرف من الأطراف وتتمثل هذه العناصر في:

1 – الاهتمام: وتتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

2 – الفهم: ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضا استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، فالفهم الصحيح يدعم المشاركة من جانب الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضا يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط.

3 – المشاركة: تظهر المشاركة في قدرة الفرد على القيام بواجباته و تحمل مسؤولياته أي مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حيث يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، و لها ثالث جوانب:

–**التقبل:** تقبل الفرد للأدوار الاجتماعية التي يقوم بها و الملائمة له في إطار ممارسة سليمة.

– **التنفيذ:** ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين

– **التقييم:** يقيم كل فرد عمله وفقا لمصلحة المعايير العامة والأخلاق.

سادسا: تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية

يتطلب تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية العديد من الجهود والخطوات، فيما يلي بعض الطرق التي يمكن اتباعها.

***زيادة الوعي:** يجب على الشركات والأفراد زيادة الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والتثقيف حول المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع والبيئة.

***وضع استراتيجية:** يجب على المؤسسات والقطاعات وضع إستراتيجية محكمة تتضمن أهداف وخطط لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. ينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة وتنسجم مع قيم وأهداف المؤسسة

***التعاون والشراكات:** يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال التعاون مع الجهات المعنية، مثل المنظمات غير الحكومية والحكومة والمجتمع المحلي. يمكن تكوين شراكات إستراتيجية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المجتمعية.

***الحوكمة القوية:** يجب على المؤسسات والشركات تطوير هياكل حوكمة قوية تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة الفاعلة. يتضمن ذلك تحديد مسؤوليات محددة واعطاء الأطراف المعنية صلاحيات وصوتا في عملية صنع القرار.

***حماية البيئة:** ينبغي للمؤسسات أن تولي اهتماما خاصا بالحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة والحد من الأثر البيئي لأنشطتها.