المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة:الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

1. الحوكمة:

1.1. ظهور حوكمة الشركات: يعود مصطلح الحوكمة Governance إلى كلمة إغريقية قديمة، تعبر عن مهارة ربان السفينة في قيادتها وسط الأمواج والعواصف. حيث تظهر أخلاقه وقيمه الحميدة في الحفاظ على السفينة وعلى أرواح ركابها. ففي حالة تمكنه من قيادة سفينته والوصول بها إلى بر الأمان، كان يطلق عليه الإغريق من خبراء البحار مصطلح "القبطان المتحوكم جيدا".

ارتبط ظهور الحوكمة في مجال الأعمال بسبب النتائج السلبية لتطبيق مبدأ الفصل بين ملكية شركة المساهمة واتخاذ القرارات بها. حيث يترتب عن هذا الفصل احتمال وقوع خطر سلب حقوق صغار المساهمين من طرف الإدارة، والميل للتملص من آليات الرقابة المعتمدة. الأمر الذي فرض ضرورة وجود آليات صارمة وقانونية، سعى لوضعها المشرع بالولايات المتحدة الأمريكية لضمان حقوق صغار المساهمين بشركات المساهمة ومختلف أصحاب المصالح. حيث يجب أن تتضمن الحوكمة مجموعة من آليات الرقابة والتحفيز للمسيرين، من أجل ضمان إعادة التوازن لمجموعة أصحاب المصالح بالشركة.

2.1. تعريف الحوكمة: الحوكمة عبارة عن نظام، بواسطته يتم توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها. حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح. حيث تضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة. وبهذا الإجراء، فإن الحوكمة المؤسسية تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء. ويجب أن تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة، والإدارة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة الشركة والمساهمين، وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة، وبالتالي تشجيع الشركات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء. بذلك فإن الحوكمة المؤسسية هي أسلوب لممارسة سلطات إدارة الشركة الرشيدة، إذ تهدف أساسا لمكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة بين جميع أصحاب المصلحة بالشركة.

3.1. أنواع الحوكمة: توجد ثلاثة أنواع رئيسية للحوكمة هي: حوكمة الدولة، حوكمة الشركات (الحوكمة التنظيمية)، حوكمة منظمات المجتمع المدني.

حيث تعرف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها. أي أنها تضم مجموعة من المعايير والقواعد التي تحدد وتحكم العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، ومختلف أصحاب المصالح والأطراف المرتبطين بهم (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، الزبائن). حيث يتم ذلك بمراقبة أنشطة إدارة الشركة وتوجيهها، مع مراعاة الموضوعية والنزاهة واحترام القوانين المعتمدة.

4.1. معايير حوكمة الشركات: توجد مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها ممارسة حوكمة الشركة في إطار تنظيمي محدد، هي:

أ. ضمان وجود أساس فعال وواضح لحوكة الشركات.
ب. حفظ حقوق جميع المساهمين.
ج. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
د. ضمان احترام دور وحقوق جميع أصحاب المصالح من قبل إدارة الشركة.
ه. الإفصاح والشفافية
و. احترام مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2. المسؤولية الاجتماعية: يكتسي موضوع المسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة من قبل منظمات الأعمال المختلفة. حيث أصبحت المجتمعات خلال الوقت الحالي تتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية من قبل المؤسسات الاقتصادية، كنتيجة لازدياد أثر القوى الضاغطة، ممثلة في جمعيات حماية البيئة وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق الأطفال وجمعيات الدفاع عن النساء وجمعيات الصحفيين... إلخ.

1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية: تشير المسؤولية الاجتماعية لواجبات إدارة المؤسسات الاقتصادية إلى اتخاذ قرارات محددة، أو التصرف بأسلوب يزيد من رفاهية المجتمع الذي تمارس أنشطتها الإنتاجية به. حيث ظهر هذا المفهوم الحديث نسبيا بسبب الانتقادات التي وجهت لأصحاب رؤوس الأموال، بسبب تكديسهم للأرباح الضخمة المتأتية من ممارستهم للأنشطة الاقتصادية. وبالتالي ضرورة تخصيصهم لنسب محددة من تلك الأرباح لتحسين ظروف العمل الداخلية، بتحسين ظروف عمل الأفراد والرفع من مرتباتهم وأجورهم وتوفير الرعاية الصحية اللازمة لهم ولعائلاتهم. تعرف كذلك بأنها المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخطط لها من قبل المؤسسات الاقتصادية تجاه أصحاب المصلحة وأفراد المجتمع بصفة عامة. حيث يتجلى ذلك من خلال تلبيتها لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل متوازن مع خططها ومستويات أرباحها.

2.2. عناصر المسؤولية الاجتماعية: من بين أبرز الأسباب التي أدت لتوسع مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو بيئة عملها الخارجية، والتي أصبحت تتضمن عدد كبير من الجماعات ذات المصالح الخاصة في أنشطتها. حيث توجد أربعة مجموعات رئيسية تضم أصحاب المصالح المستفيدين من وجود المؤسسات في إطار ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية، هي:

أ. المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين والعمال: وذلك بتوفير فرص عمل متكافئة للجميع، دون تمييز وتفرقة بينهم حسب العرق أو الجنس أو المعتقد...إلخ. مع إعداد برامج تدريبية لكل العمال من أجل زيادة مهاراتهم. بالإضافة لتبني سياسة عادلة تضمن ترقيتهم وتحسين رضاهم الوظيفي، واعتماد نظام سليم للأجور والمرتبات وباقي الحوافز، يضمن لهم المستوى المعيشي اللائق.
ب. المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: تحظى فئة المستهلكين باهتمام كبير بالنسبة لجميع المؤسسات الاقتصادية. حيث أن وجود واستمرار أي مؤسسة مرتبط أشد الارتباط بقبول هذه الفئة واستهلاكهم

لإنتاج المؤسسة ورضاهم عنها. بذلك فإن أهم الأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن هي:

- ممارسة مختلف الأنشطة الكفيلة بتحديد الخصائص الوظيفية للمنتجات والخدمات التي تحقق أكبر إشباع للزبائن.
- توفير مراكز خدمات ما بعد البيع للزبائن، تضمن لهم صيانة وإصلاح المنتجات.
- ضمان توفر منتجات وخدمات المؤسسة لأنظمة تضمن السلامة والأمن عند استهلاكها من قبل الزبون.
- ضمان توفر منتجات وخدمات المؤسسة على بطاقة تعريفية، من شأنها أن تتضمن كل المعلومات المرتبطة باستهلاكها.
- برمجة حصص إعلامية لتعريف الزبائن بخصائص منتجات المؤسسة والمجالات الصحيحة لاستعمالها.

ج. **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه بيئتها الخارجية، كنتيجة فعلية للتطور الضخم الذي مس وسائل الإنتاج، وما نتج عنه من ارتفاع المخلفات الصناعية التي أدت إلى تلوث البيئة. توجد مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة في ما يخص مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة، هي:

- مدى وضوح سياستها تجاه الحفاظ على البيئة.
- مدى تقليلها من مخاطر الأنشطة الإنتاجية الممارسة على البيئة.
- مدى تميز أنشطة المؤسسة المرتبطة بالحفاظ على البيئة بالاستدامة.
- وجود مدونة تتضمن الأخلاقيات البيئية ومدى تطبيقها.
- توفر المؤسسة على وحدة إدارية خاصة بالبيئة.
- اعتماد سياسة الإفصاح العام للجمهور بالأداء البيئي للمؤسسة.

د. **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** يتجلى ذلك من خلال قيام المؤسسة والتزامها بتحسين الرفاهية الاجتماعية للأفراد بشكل عام. ويتحدد ذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية والثقافية والرياضية والفنية، التي من شأنها تحسين ذوق أفراد المؤسسة واحترام حقوق الإنسان. بصورة أوضح، يمكننا ذكر أهم الأنشطة المشكلة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع كالأتي:

- دعم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات التعليمية داخل الدولة.
- دعم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الصحية داخل الدولة.
- دعم الأنشطة التي تمارسها الهيئات الثقافية داخل الدولة.
- المساهمة في إنشاء ودعم البنى التحتية داخل الدولة.
- المساهمة في دعم البرامج السكنية داخل الدولة.
- دعم مختلف الأنشطة الصحية بالدولة، والمساهمة في محاربة الأمراض والأوبئة.
- احترام عادات وتقاليد المجتمع وعدم خلق الآداب السائدة.