المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

كيف نبسط الحوكمة ونجعلها قابلة للتطبيق

إعداد: المركز الوطني للمنشآت العائلية و أ. علاء عبدالعزيز أبونبعة

مستشار حوكمة وإدارة مخاطر ورقابة داخلية



مقدمة

أصبحت الحوكمة خلال السنوات الأخيرة من أكثر المفاهيم حضوراً في بيئات الأعمال، إلا أنها لا تزال من أكثر المفاهيم عرضة للتفسيرات المتباينة وسوء الفهم. فكثيراً ما تُختزل الحوكمة في اللوائح والسياسات واللجان والتقارير، أو يُنظر إليها باعتبارها متطلبات تنظيمية وإجرائية منفصلة عن الأعمال اليومية للمؤسسة.

وفي الواقع، تتجاوز الحوكمة هذا التصور الضيق؛ فهي منظومة متكاملة تهدف إلى توجيه المؤسسة والإشراف عليها ومساءلتها بما يضمن تحقيق أهدافها بصورة فعالة ومسؤولة ومستدامة.

كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتشكل معها إطاراً متكاملاً يسهم في تعزيز الأداء، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة.

ويتناول هذا المنشور أبرز المفاهيم والأفكار المرتبطة بالحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ويوضح العلاقة بينها، ومسؤوليات الجهات المعنية بها، والعوامل التي تسهم في نجاحها، بما يساعد على تبسيط الحوكمة وتحويلها من مفهوم نظري إلى ممارسة مؤسسية قابلة للتطبيق.

لكن قبل الحديث عن تبسيط الحوكمة وجعلها قابلة للتطبيق، لا بد من التوقف عند عدة أسئلة أساسية:

ما الحوكمة؟

تُعد الحوكمة من المفاهيم الإدارية التي يصعب اختزالها في تعريف واحد، نظراً لتعدد الأدوار والوظائف التي تؤديها داخل المؤسسة. فهي في جانب منها تمثل إطاراً يوجه عملية اتخاذ القرار، وفي جانب آخر تشكل منظومة من المبادئ والممارسات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، كما ترتبط بالرقابة والمساءلة والشفافية وتحقيق الاستدامة.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن النظر إلى الحوكمة باعتبارها مجرد مجموعة من اللوائح أو الإجراءات التنظيمية، بل هي نظام إداري متكامل يساهم في توضيح الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات، ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم اتخاذ القرارات الرشيدة، ويضمن تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

كما تمثل الحوكمة إحدى المسؤوليات الجوهرية لمجالس الإدارة والجهات المكلفة بالإشراف على المؤسسة، حيث توفر الإطار الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واستدامة، ضمن بيئة تقوم على الشفافية والمساءلة والالتزام.

وعليه، فإن الحوكمة ليست هدفاً مستقلاً أو أداة رقابية فحسب، بل منظومة متكاملة تسهم في توجيه المؤسسة وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار.

وعندما تُفهم الحوكمة بهذا الشكل الشامل، يصبح من الأسهل الانتقال إلى المفاهيم المرتبطة بها، وفي مقدمتها إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، باعتبارها عناصر مكملة للمنظومة نفسها وليست موضوعات منفصلة

ما إدارة المخاطر؟

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، إذ تمثل منهجية تساعد المؤسسة على التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. ولا تقتصر إدارة المخاطر على تحديد التهديدات المحتملة، بل تشمل أيضاً تحليل آثارها وتقييم احتمالية وقوعها واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

وتؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في دعم اتخاذ القرار، من خلال توفير معلومات وتحليلات تساعد القيادات على فهم التحديات والفرص المرتبطة بالقرارات المختلفة. كما تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

ولا تُعد إدارة المخاطر مسؤولية إدارة أو وحدة تنظيمية محددة فقط، بل هي مسؤولية مشتركة تمتد إلى مختلف المستويات الإدارية، حيث يساهم الجميع في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها وإدارتها وفق الأدوار والمسؤوليات الموكلة إليهم.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها نظاماً إدارياً متكاملاً يهدف إلى حماية المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها واستدامة أعمالها في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

ما الرقابة الداخلية؟

تمثل الرقابة الداخلية أحد المكونات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان سلامة عملياتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وهي لا تقتصر على اكتشاف الأخطاء أو المخالفات بعد وقوعها، بل تهدف في المقام الأول إلى تصميم وتنفيذ ضوابط وإجراءات تقلل احتمالية حدوثها من الأساس.

وتسهم الرقابة الداخلية في تعزيز الامتثال للأنظمة والسياسات، وحماية الموارد والأصول، وتحسين جودة المعلومات والتقارير، إضافة إلى دعم المساءلة والشفافية داخل المؤسسة. كما تساعد على رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

وتقوم الرقابة الداخلية على مبدأ المسؤولية المشتركة، حيث لا تقتصر على إدارة أو وظيفة محددة، وإنما تمتد إلى جميع الإدارات والمستويات التنظيمية. فكل موظف أو مسؤول داخل المؤسسة يؤدي دوراً في تطبيق الضوابط والمحافظة على سلامة العمليات.

وعليه، فإن الرقابة الداخلية ليست مجرد إجراءات رقابية أو متطلبات تنظيمية، بل نظام إداري متكامل يسهم في دعم استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

على الرغم من تناول الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية كمفاهيم مستقلة، إلا أنها في الواقع تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعمل معاً لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالرقابة الداخلية توفر الضوابط والإجراءات التي تساعد على سلامة العمليات وكفاءة الأداء، بينما تساهم إدارة المخاطر في تحديد التحديات والفرص وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية.

أما الحوكمة فتوفر الإطار العام الذي ينظم العلاقات والمسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة.

وتسري هذه الأنظمة عبر جميع مكونات المؤسسة ومستوياتها الإدارية، ولا يقتصر أثرها على إدارة أو وظيفة محددة. كما أن نجاح أي عنصر منها يرتبط بفاعلية العنصرين الآخرين، الأمر الذي يجعلها منظومة متكاملة تسهم في تعزيز الأداء والاستدامة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ومن هنا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى بناء بيئة إدارية قوية لا تنظر إلى الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية باعتبارها مبادرات منفصلة، بل باعتبارها أنظمة إدارية مترابطة تدعم بعضها بعضاً وتسهم مجتمعة في تحقيق النجاح المؤسسي.

المسؤولية عن بناء نظم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية

تُعد مسألة تحديد المسؤوليات من أهم العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة داخل أي مؤسسة. فوجود السياسات والأنظمة وحده لا يكفي ما لم تكن هناك جهة واضحة تتحمل مسؤولية الإشراف على هذه المنظومة وضمان فاعليتها واستمرارية تطويرها.

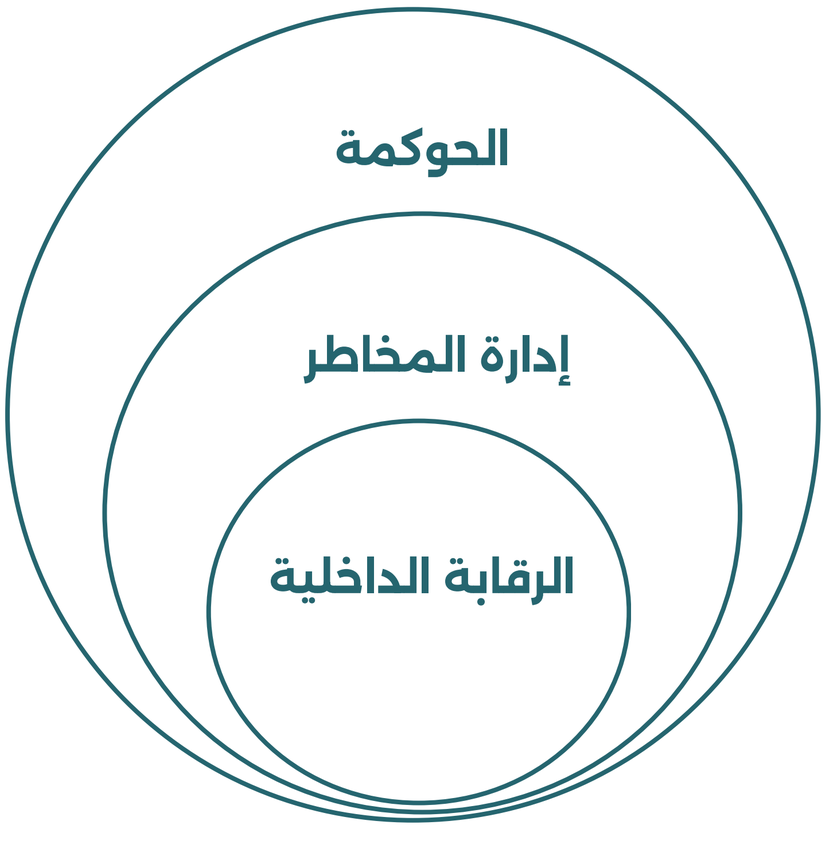
وفي هذا السياق، تستند الحوكمة إلى قاعدة إدارية مهمة مفادها أن السلطة يمكن تفويضها، أما المسؤولية فلا يمكن تفويضها.

فقد يتم تفويض بعض الصلاحيات التنفيذية أو الرقابية، إلا أن المسؤولية النهائية تبقى على عاتق الجهة المكلفة بالحوكمة.

وبناءً على ذلك، تقع مسؤولية بناء نظم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، والإشراف العام على تطبيقها، ومتابعة فاعليتها وكفاءتها وملاءمتها، على المكلفين بالحوكمة، سواء كانوا مجلس إدارة أو مجلس أمناء أو شركاء أو أي جهة تمثل السلطة العليا في المؤسسة.

ولا يقتصر دور هذه الجهات على اعتماد السياسات واللوائح، بل يمتد إلى التأكد من وجود منظومة فعالة قادرة على دعم تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الاستدامة والرقابة والمساءلة.

العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية



تقوم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية على علاقة تكاملية تجعل كل نظام منها داعماً للآخر ومؤثراً فيه.

فالرقابة الداخلية تمثل الأساس الذي تستند إليه المؤسسة في ضبط عملياتها وضمان سلامتها. ومن خلال قوة الرقابة الداخلية تصبح المؤسسة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها بفاعلية.

أما إدارة المخاطر فتعمل على تزويد المؤسسة برؤية أوضح حول التحديات والفرص التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر وعياً واتزاناً.

وتأتي الحوكمة بوصفها الإطار الأشمل الذي ينظم هذه الممارسات جميعها ويضمن انسجامها مع أهداف المؤسسة ومسؤولياتها والتزاماتها تجاه أصحاب المصالح.

ومن هنا فإن ضعف الرقابة الداخلية ينعكس بصورة مباشرة على إدارة المخاطر، كما يؤثر في مستوى الحوكمة المؤسسية ككل. وفي المقابل، فإن قوة هذه الأنظمة وتكاملها يسهمان في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

المسؤول الميداني عن تطبيق هذه الأنظمة

في حين تقع المسؤولية النهائية على المكلفين بالحوكمة، فإن التطبيق العملي لهذه الأنظمة داخل المؤسسة يقع على عاتق الإدارة التنفيذية.

فالإدارة التنفيذية تمثل الجهة المسؤولة عن بناء الأطر والإجراءات التشغيلية، وتنفيذ السياسات المعتمدة، وتفعيل الضوابط الرقابية، وإدارة المخاطر، ومتابعة الأداء، ورفع التقارير والتوصيات اللازمة للجهات الإشرافية.

كما تتحمل مسؤولية التأكد من فاعلية هذه الأنظمة وكفاءتها وملاءمتها للمتغيرات التي تواجه المؤسسة، والعمل على تطويرها وتحسينها بصورة مستمرة.

ولهذا فإن نجاح الحوكمة لا يتحقق بمجرد وجود مجلس إدارة فاعل أو سياسات مكتوبة، بل يتطلب إدارة تنفيذية قادرة على تحويل المبادئ والسياسات إلى ممارسات يومية تنعكس على أداء المؤسسة ونتائجها.

هيكل حوكمة الشركات

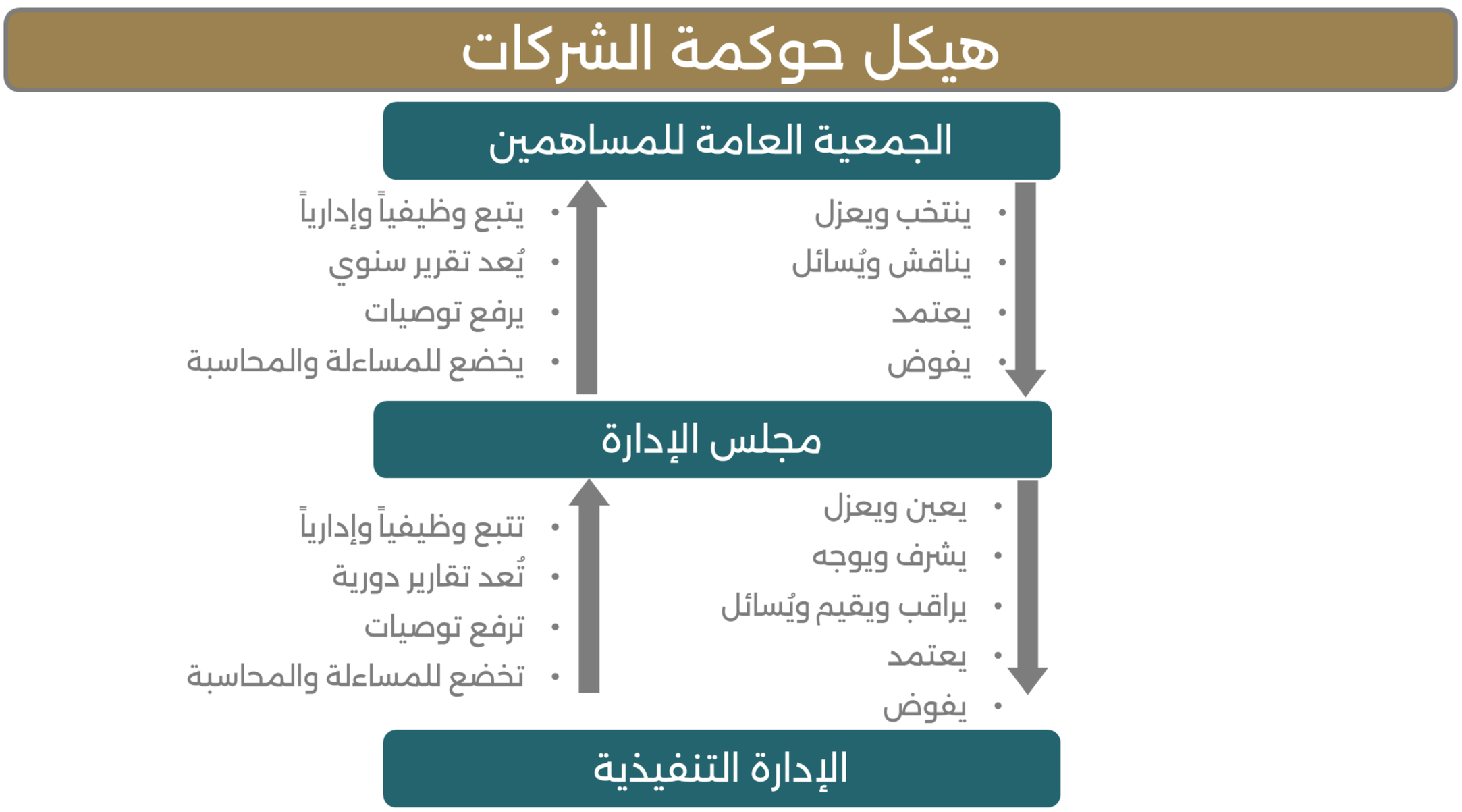
يقوم هيكل الحوكمة في الشركات على منظومة متكاملة تربط بين الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يؤدي كل طرف دوراً محدداً ضمن إطار واضح من الصلاحيات والمسؤوليات والمساءلة.

تمثل الجمعية العامة للمساهمين أعلى سلطة في الشركة، وتتولى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومناقشة أدائهم ومساءلتهم واعتماد القرارات التي تدخل ضمن اختصاصاتها.

أما مجلس الإدارة فيتولى مسؤولية الإشراف والتوجيه الاستراتيجي، واعتماد السياسات، ومتابعة الأداء، وتقييم المخاطر، والتأكد من فاعلية أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

في المقابل، تتولى الإدارة التنفيذية إدارة العمليات اليومية وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة وتحقيق الأهداف التشغيلية ورفع التقارير والتوصيات اللازمة لمجلس الإدارة.

ويُعد وضوح العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة أحد أهم مقومات الحوكمة الفعالة، حيث يسهم في تحقيق التوازن بين الرقابة والإشراف من جهة، والتنفيذ والتشغيل من جهة أخرى.



الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية: رحلة وليست وجهة

تنظر بعض المؤسسات إلى الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية على أنها مشاريع مؤقتة تنتهي بمجرد إعداد السياسات أو اعتماد اللوائح أو استكمال المتطلبات التنظيمية.

إلا أن هذا التصور لا يعكس الطبيعة الحقيقية لهذه الأنظمة.

فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسات تتغير باستمرار، سواء من حيث الأنظمة والتشريعات أو المتغيرات الاقتصادية والتقنية أو توقعات أصحاب المصالح.

ومع كل تغير جديد تظهر تحديات وفرص ومخاطر تستدعي مراجعة الأنظمة القائمة وتطويرها.

ومن هنا، فإن الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ليست حالة تصل إليها المؤسسة ثم تتوقف، وإنما رحلة مستمرة من التحسين والتطوير والتكيف مع المتغيرات.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على مراجعة ممارساتها بشكل دوري، وتقييم مدى فاعلية أنظمتها، والعمل على تحديثها بما يتناسب مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

ولهذا لا يقاس نجاح الحوكمة بوجود السياسات واللوائح فقط، بل بقدرة المؤسسة على المحافظة على فاعلية هذه الأنظمة وتطويرها بصورة مستمرة.

فعندما تصبح الشفافية جزءاً من أسلوب العمل، وتصبح المساءلة ممارسة مستمرة، وتصبح النزاهة حاضرة في عملية اتخاذ القرار، تتحول الحوكمة إلى نمط حياة مؤسسي ينعكس على جميع الأنشطة والممارسات.

أما الاقتصار على تطبيق المتطلبات الشكلية دون ترسيخ هذه القيم في الثقافة المؤسسية، فإنه قد يؤدي إلى وجود أنظمة ووثائق مكتملة ظاهرياً، لكنها لا تحقق الأثر الحقيقي المرجو منها.

ومن هنا فإن الحوكمة الفعالة لا تُقاس بعدد السياسات أو النماذج أو اللجان، بل بمدى انعكاس مبادئها على السلوك المؤسسي والقرارات اليومية ونتائج الأعمال.

الحوكمة في القطاعات المختلفة

على الرغم من اختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الهادف للربح، فإن المبادئ الأساسية للحوكمة تظل متقاربة إلى حد كبير.

فالغاية المشتركة تتمثل في تعزيز الاستدامة ورفع كفاءة الأداء وتحقيق المصالح والمحافظة على الثقة، كما تشترك جميع القطاعات في مبادئ أساسية مثل الشفافية والنزاهة والمساءلة والامتثال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

كذلك تعتمد المؤسسات على العمليات الإدارية الرئيسة وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف ذات العلاقة. وفي المقابل، تظهر الاختلافات في الجهات التنظيمية والرقابية والأنظمة الحاكمة ونماذج الأعمال والهياكل التنظيمية.

ولهذا فإن نجاح الحوكمة لا يتحقق من خلال تطبيق نموذج موحد، وإنما من خلال مواءمة مبادئ الحوكمة مع طبيعة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

تعريف كينغ لحوكمة الشركات

يُعرف كينغ حوكمة الشركات بأنها القيادة الأخلاقية والفعالة التي يمارسها المكلفون بالحوكمة بهدف تحقيق مجموعة من المخرجات ضمن السياق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة.

ويبرز هذا التعريف دور القيادة بوصفها جوهر الحوكمة، حيث لا تقتصر الحوكمة على الأنظمة والإجراءات، بل ترتبط بقدرة القيادات على توجيه المؤسسة بطريقة مسؤولة ومتوازنة.

كما يركز التعريف على أربعة مخرجات رئيسية للحوكمة تتمثل في الثقافة الأخلاقية، والأداء وخلق القيمة، والامتثال والرقابة الرشيدة، والشرعية المؤسسية.

وتعكس هذه المخرجات رؤية متكاملة تجعل الحوكمة أداة لتعزيز الأداء والاستدامة والثقة، وليس مجرد إطار للرقابة أو الامتثال.

تعريف آيزو 37000 لحوكمة المنظمات

يقدم المعيار الدولي ISO 37000 منظوراً شاملاً للحوكمة، حيث يعرفها بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنظمة والإشراف عليها ومساءلتها عن تحقيق أغراضها المحددة.

ويؤكد هذا التعريف أن الحوكمة لا تقتصر على الهياكل التنظيمية أو توزيع الصلاحيات، بل تشمل مجمل الترتيبات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بطريقة مسؤولة ومستدامة.

كما يعرّف إطار الحوكمة بأنه مجموعة الاستراتيجيات والسياسات وهياكل اتخاذ القرار وخطوط المساءلة التي تعمل من خلالها المنظمة وتدار شؤونها.

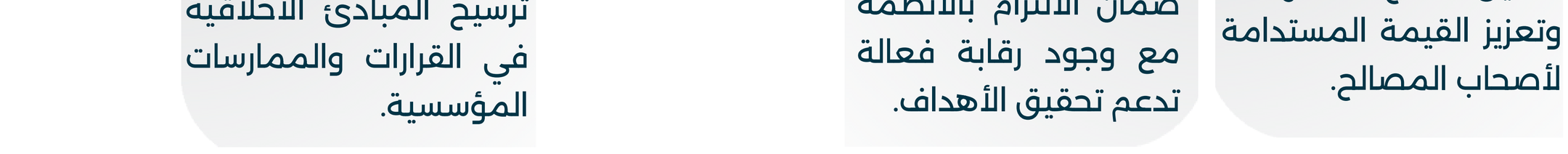
ويهدف هذا الإطار إلى تمكين المؤسسة من تحقيق نتائج مستدامة من خلال تعزيز الأداء، ودعم المسؤولية، وترسيخ السلوك الأخلاقي في جميع المستويات التنظيمية.





وعلى الرغم من اختلاف النماذج المرجعية للحوكمة، إلا أنها تتفق على أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق مجموعة من المخرجات التي تنعكس على أداء المؤسسة واستدامتها.

ويوضح كل من إطار كينغ الخامس ومعيار ISO 37000 هذه المخرجات من منظور متقارب وإن اختلفت المصطلحات المستخدمة.



مراحل تطور نظريات عالم الأعمال

شهدت نظريات الأعمال والإدارة تطوراً مستمراً استجابة للتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال وتعقيد العلاقات داخل المؤسسات. وقد انتقلت هذه النظريات من التركيز على إدارة المؤسسة بوصفها ملكية فردية إلى الاهتمام بالعلاقة بين الملاك والإدارة وأصحاب المصالح، وصولاً إلى مفاهيم الإشراف والحوكمة الحديثة.



يوضح الشكل مراحل تطور الفكر الإداري، حيث بدأت المؤسسات في مراحلها الأولى بوحدة الملكية والإدارة، ثم ظهر الفصل بين الملكية والإدارة مع نمو الشركات وتوسع أعمالها. وأدى ذلك إلى بروز نظرية الوكالة التي ركزت على العلاقة بين الملاك والإدارة التنفيذية، ثم توسع الاهتمام ليشمل أصحاب المصالح الآخرين، قبل أن تتطور المفاهيم نحو الإشراف والحوكمة بوصفها إطاراً أكثر شمولاً لتحقيق التوازن بين المصالح وتعزيز المساءلة والاستدامة.

وعند مراجعة مختلف نظريات الإدارة والأعمال، يمكن ملاحظة أن معظمها سعى إلى معالجة تحدٍ جوهري واحد يتمثل في تعارض المصالح.

ففي المؤسسات تتعدد الأطراف ذات العلاقة، ولكل طرف أهدافه وتوقعاته ومصالحه الخاصة. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور حالات تتعارض فيها المصالح الشخصية أو الفئوية مع المصلحة العامة للمؤسسة.

ولهذا كان أحد أهم أهداف الحوكمة إيجاد آليات تساعد على الحد من هذه التعارضات وإدارتها بطريقة تحقق العدالة والتوازن.
وفي المقابل، فإن النتيجة التي سعت إليها مختلف النظريات لم تكن إلغاء المصالح المختلفة، بل تحقيق تكاملها.

فالمؤسسات الناجحة هي التي تتمكن من إيجاد توازن بين مصالح المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين والعملاء والموردين وبقية أصحاب المصالح.

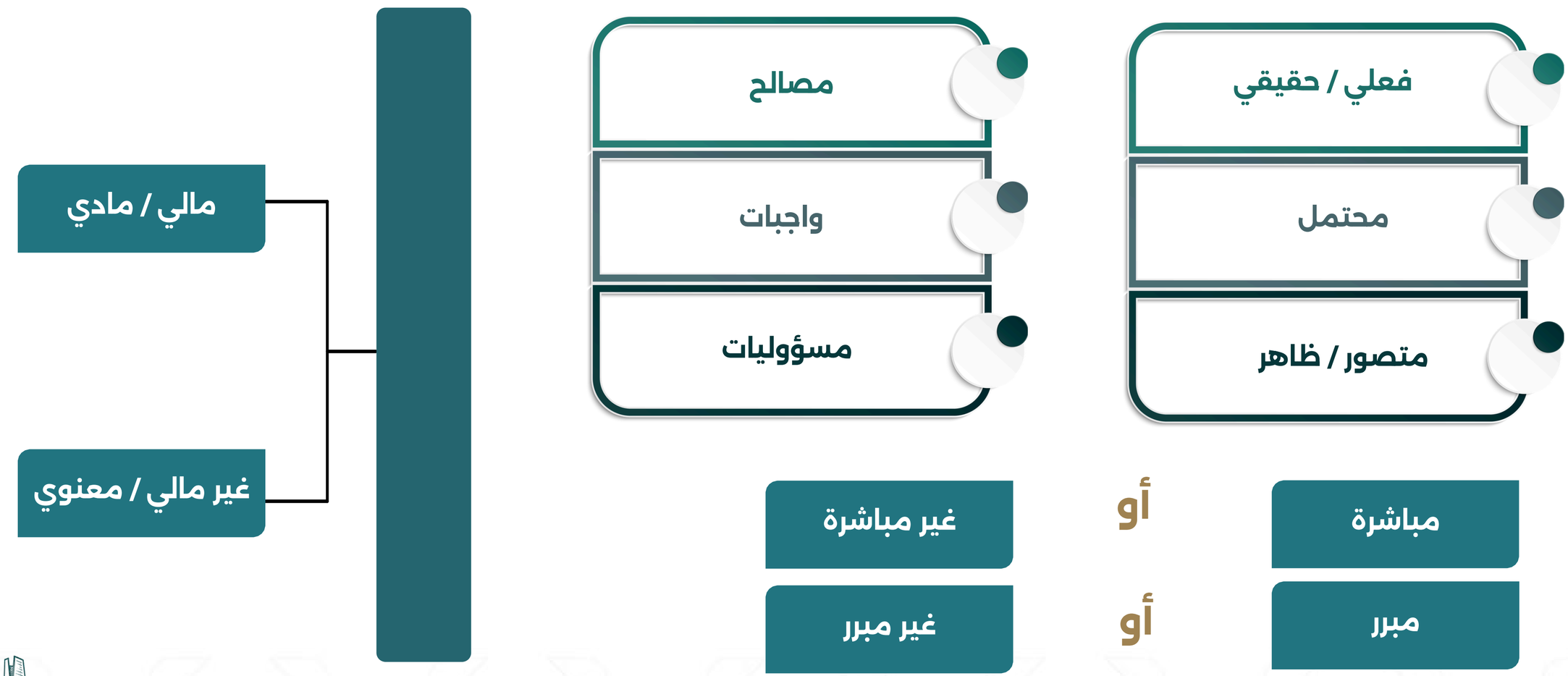
وعندما يتحقق هذا التوازن، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، وتعزيز الثقة، وتحقيق قيمة مستدامة على المدى الطويل.

أنواع تعارض المصالح

يظهر تعارض المصالح بعدة صور ومستويات، ولا يقتصر على حالة واحدة فقط.

فقد يكون تعارض المصالح فعلياً عندما تكون المصلحة الشخصية أو الخاصة مؤثرة بصورة مباشرة في القرار أو التصرف محل النظر.

وقد يكون محتملاً عندما توجد ظروف أو علاقات يمكن أن تؤدي إلى تعارض مستقبلي حتى وإن لم يكن قائماً في الوقت الحالي.



المنظومة الأخلاقية هي الأساس

مع تطور مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، أصبحت الأخلاق تمثل محوراً أساسياً في جميع الأطر والممارسات الحديثة.

فمهما بلغت قوة الأنظمة والسياسات والإجراءات، فإن فاعليتها الحقيقية تظل مرتبطة بالقيم والسلوكيات التي تحكم ممارسات الأفراد داخل المؤسسة.

ولهذا يمكن النظر إلى المنظومة الأخلاقية باعتبارها الأساس الذي ترتكز عليه الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

فعندما تسود قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية، تصبح الضوابط الرقابية أكثر فاعلية، وتتحسن جودة إدارة المخاطر، وتزداد قدرة الحوكمة على تحقيق أهدافها.

أما في حال ضعف المنظومة الأخلاقية، فإن المؤسسة قد تمتلك أفضل السياسات واللوائح، لكنها تظل معرضة للمخاطر والانحرافات التي يصعب على الأنظمة وحدها منعها أو معالجتها.

ومن هنا فإن الحوكمة الحديثة لم تعد تركز على الأنظمة فقط، بل على بناء ثقافة مؤسسية تعزز السلوك الأخلاقي وتجعل النزاهة جزءاً من عملية اتخاذ القرار في جميع المستويات الإدارية.

الأخلاق والقانون

غالباً ما يُنظر إلى القانون والأخلاق باعتبارهما مفهومين مترابطين، إلا أن العلاقة بينهما أعمق من مجرد الالتزام بالأنظمة والتعليمات.

فالقانون يحدد الحد الأدنى المقبول من السلوك ويضع الأطر النظامية التي تنظم الأعمال والأنشطة المختلفة، بينما تتجاوز الأخلاق هذا الحد لتوجه الأفراد نحو ما هو صحيح وعادل ومسؤول حتى في الحالات التي لا يوجد فيها نص نظامي مباشر.

ولهذا فإن المؤسسة قد تكون ملتزمة بالقانون من الناحية الشكلية، لكنها لا تحقق المستوى المطلوب من المسؤولية أو النزاهة إذا غابت الاعتبارات الأخلاقية عن قراراتها وممارساتها.

وفي المقابل، فإن الجمع بين الالتزام القانوني والالتزام الأخلاقي يخلق بيئة أكثر قدرة على بناء الثقة وتحقيق الاستدامة وتعزيز السمعة المؤسسية.

العناصر الرئيسية لنجاح نظام الحوكمة

يعتمد نجاح الحوكمة على مجموعة من العناصر التي تعمل بصورة مترابطة ومتكاملة، بحيث يصعب تحقيق نتائج فعالة عند غياب أي منها.

ومن أبرز هذه العناصر:

بناء وتطبيق ورقابة وتحديث النظم الثلاثة

تمثل الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية أساس الإدارة الرشيدة داخل المؤسسة. فكلما كانت أكثر تكاملاً وفاعلية، ازدادت قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

الأعضاء المناسبون

تتأثر جودة الحوكمة بصورة مباشرة بقدرة المؤسسة على اختيار الأشخاص المناسبين لشغل عضوية مجلس الإدارة والمناصب القيادية.

فاعلية مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة حجر الأساس في منظومة الحوكمة، نظراً لدوره في التوجيه والإشراف والمساءلة ومتابعة الأداء.

تفاعل الأعضاء

وجود أعضاء ذوي كفاءة لا يكفي بمفرده، بل لا بد من وجود تفاعل فعّال ومشاركة حقيقية في النقاشات والقرارات وأعمال الإشراف.

المعلومات

لا يمكن اتخاذ قرارات رشيدة دون وجود معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب، ولذلك تمثل المعلومات أحد أهم مقومات الحوكمة الفعالة.

وتؤكد هذه العناصر مجتمعة أن الحوكمة ليست مسؤولية جهة واحدة، وإنما منظومة متكاملة تعتمد على القيادة الفاعلة، والأشخاص المناسبين، والمعلومات الدقيقة، والثقافة الأخلاقية، والتطوير المستمر.

مجلس الإدارة نقطة البداية

عند الحديث عن نجاح الحوكمة داخل أي مؤسسة، يبرز دور مجلس الإدارة بوصفه أحد أكثر العناصر تأثيراً في فاعلية المنظومة واستدامتها. ولهذا ركز هذا المنشور على سؤالين جوهريين يرتبطان بمستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

فالدور الأهم للجمعية العامة يتمثل في حسن اختيار أعضاء مجلس الإدارة، لأن المجلس هو الجهة التي تتولى الإشراف والتوجيه ومتابعة الأداء وضمان سلامة الحوكمة داخل المؤسسة.

أما الدور الأهم لمجلس الإدارة فيتمثل في حسن اختيار الرئيس التنفيذي، نظراً لما يمثله هذا المنصب من أهمية في تحويل الاستراتيجيات والتوجهات إلى نتائج وإنجازات فعلية.

وتعكس هاتان الفكرتان حقيقة مهمة مفادها أن جودة الاختيارات في المستويات القيادية العليا تنعكس بصورة مباشرة على أداء المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل.

الأعضاء المناسبون

يُعد اختيار أعضاء مجلس الإدارة من أكثر القرارات تأثيراً في فاعلية الحوكمة وجودة القرارات الاستراتيجية، إذ لا تقتصر متطلبات العضوية الفاعلة على المعرفة والخبرة المهنية فحسب، بل تمتد لتشمل النزاهة والقدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الدور الرقابي والاستراتيجي باستقلالية وموضوعية.

وقد أشار المستثمر العالمي وارن بافيت إلى أن أهم الصفات التي ينبغي البحث عنها عند اختيار الأشخاص هي الذكاء والجهد والنزاهة، مؤكداً أن غياب النزاهة يجعل الصفتين الأخريين بلا قيمة حقيقية.

وتبرز هذه المقولة أهمية الموازنة بين الكفاءة المهنية والالتزام الأخلاقي، فالمؤسسات لا تحتاج فقط إلى أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات، بل إلى قيادات قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة والمسؤولة بما يخدم مصالح المؤسسة واستدامتها.

تصنيف أعضاء مجالس الإدارة من حيث العلاقة بالمؤسسة

تضم مجالس الإدارة عادة مزيجاً من الأعضاء الذين تختلف علاقتهم بالمؤسسة وطبيعة أدوارهم داخلها.

العضو التنفيذي

وهو العضو الذي يشغل منصباً تنفيذياً داخل المؤسسة إلى جانب عضويته في مجلس الإدارة، مما يمنحه معرفة مباشرة بالعمليات والتحديات التشغيلية.

العضو غير التنفيذي

وهو عضو لا يتولى مسؤوليات تنفيذية، ويشارك في أعمال المجلس بالإشراف والمشورة واتخاذ القرار.

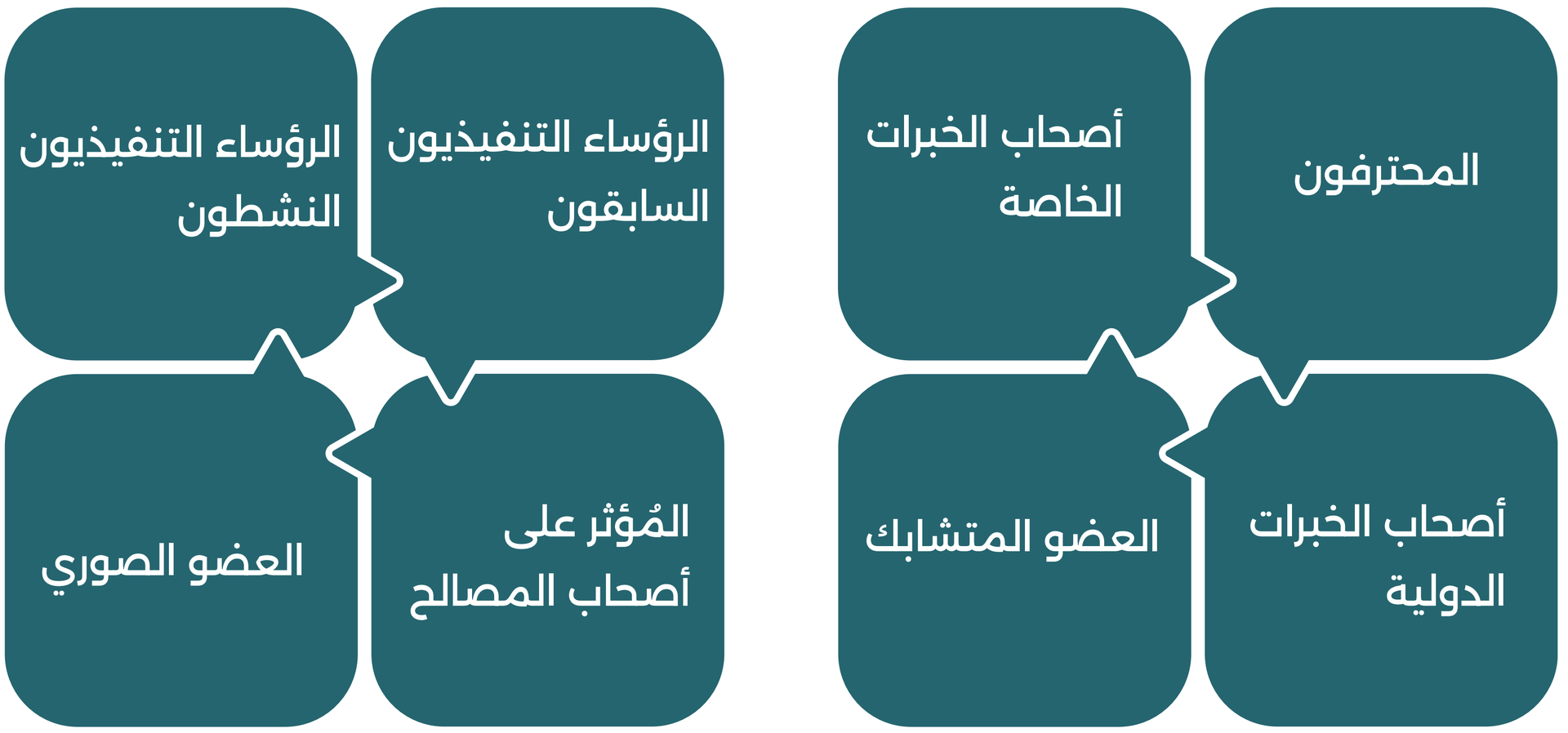
العضو المستقل

وهو العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التي تمكنه من إبداء آرائه وقراراته بموضوعية وحياد.

ويُعد وجود التوازن المناسب بين هذه الفئات من العوامل المهمة في تعزيز فاعلية المجلس وتحسين جودة الرقابة والإشراف.

تصنيف أعضاء مجالس الإدارة من حيث الجدارة

تختلف القيمة التي يضيفها أعضاء مجالس الإدارة باختلاف خبراتهم وخلفياتهم المهنية ومدى قدرتهم على الإسهام في أعمال المجلس. ويوضح التصنيف التالي أبرز الأنماط التي قد تتواجد داخل مجالس الإدارة من حيث الجدارة والخبرة والتأثير.



ويختلف أثر أعضاء مجلس الإدارة بحسب خبراتهم ومساهمتهم الفعلية؛ لذا لا يُقاس نجاح المجلس بعدد أعضائه، بل بمدى إسهامهم في أعماله.

توزيع معارف وخبرات أعضاء مجلس الإدارة

لا تعتمد فاعلية مجلس الإدارة على كفاءة أعضائه بصورة فردية فحسب، بل على تكامل خبراتهم ومعارفهم الجماعية؛ فالمجلس الفعال يحتاج إلى مزيج متوازن من الخبرات يتيح فهماً أشمل لأعمال المؤسسة واتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

مجال المعرفة والخبرة	عضو رقم 1	عضو رقم 2	عضو رقم 3	عضو رقم 4	عضو رقم 5	عضو رقم 6	عضو رقم 7	عضو رقم 8	عضو رقم 9
الأسواق المحلية والعالمية	✓				✓	✓			✓
الصناعة		✓	✓			✓			✓
العمليات والتشغيل	✓		✓			✓	✓		
القوانين والأنظمة			✓	✓	✓			✓	
التكنولوجيا		✓			✓	✓			
المحاسبة والمالية	✓			✓			✓		✓
التدقسق والرقابة				✓			✓		✓
إدارة المخاطر		✓	✓					✓	

يوضح الجدول تنوع المعارف والخبرات بين أعضاء مجلس الإدارة، بما يعزز جودة النقاش واتخاذ القرار والإشراف.

التدريب المستمر

لا تتوقف متطلبات الحوكمة عند اختيار الأشخاص المناسبين، بل تمتد إلى الاستثمار المستمر في تطوير معارفهم وقدراتهم.

فبيئة الأعمال في تغير دائم، والأنظمة تتطور باستمرار، كما تظهر ممارسات وأدوات جديدة تتطلب مواكبة مستمرة من قبل أعضاء المجالس والقيادات التنفيذية.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب والتعلم المستمر باعتبارهما جزءاً أساسياً من الحوكمة الفعالة.

ونستشهد بقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "تفقهوا قبل أن تسودوا".

وهي عبارة تلخص أهمية المعرفة والتأهيل في إعداد القيادات القادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات السليمة.

مجلس الإدارة وأثره في نجاح المؤسسة

في نهاية هذا المحور، أكد العرض على فكرة محورية مفادها أن نجاح المؤسسات يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية مجالس إداراتها.

فالمجلس هو الجهة التي تحدد التوجهات، وتشرف على الأداء، وتتابع المخاطر، وتعزز المساءلة، وتدعم الإدارة التنفيذية وتراقب أعمالها.

ومن هنا جاءت العبارة التي تؤكد أن نجاح المؤسسة أو تعثرها يرتبط في كثير من الأحيان بقدرة مجلس الإدارة على أداء دوره بكفاءة وفاعلية ومسؤولية.

أي قرار يجب أن يمر بستة مراحل

تُعد جودة القرارات من أهم المؤشرات على فاعلية الحوكمة داخل أي مؤسسة. فالكثير من النجاحات والإخفاقات المؤسسية لا ترتبط بغياب الموارد أو الفرص، بقدر ارتباطها بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق، فهذا إطار عملي يساعد على تقييم القرارات قبل اعتمادها، من خلال إخضاعها لستة مراحل فرز رئيسية تضمن النظر إليها من زوايا متعددة ومتوازنة.



1- الامتثال والنظامية

تتمثل مرحلة الفرز الأولى في التأكد من توافق القرار مع الأنظمة والتعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة، فالقرار الذي يتعارض مع المتطلبات النظامية قد يعرّض المؤسسة لمخاطر قانونية أو تنظيمية مهما كانت المنافع المتوقعة منه.

2- التوافق مع الاستراتيجية

تمثل مرحلة الفرز الثانية في التأكد من توافق القرار مع الأنظمة والتعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة، فالقرار الذي يتعارض مع المتطلبات النظامية قد يعرّض المؤسسة لمخاطر قانونية أو تنظيمية مهما كانت المنافع المتوقعة منه.

2- التوافق مع الاستراتيجية

تمثل مرحلة الفرز الثانية في التأكد من توافق القرار مع الأنظمة والتعليمات واللوائح والسياسات المعتمدة، فالقرار الذي يتعارض مع المتطلبات النظامية قد يعرّض المؤسسة لمخاطر قانونية أو تنظيمية مهما كانت المنافع المتوقعة منه.

3- الأخلاق

حتى في الحالات التي يكون فيها القرار نظامياً ومحققاً للمصلحة، تبقى الحاجة قائمة للنظر إليه من منظور أخلاقي، فالأخلاق تمثل البوصلة التي تساعد على التمييز بين ما يمكن فعله وما ينبغي فعله، وتعزز الثقة والمصداقية في القرارات المؤسسية.

4- المنفعة والتكلفة

يتطلب اتخاذ القرار الرشيد تقييم المنافع المتوقعة مقابل التكاليف والموارد المطلوبة، ويشمل ذلك النظر إلى الآثار المالية والتشغيلية والموارد البشرية وغيرها من الجوانب المرتبطة بالقرار.

5- التوازن في تحقيق المصالح

نادراً ما تؤثر القرارات على طرف واحد فقط، ولذلك من المهم دراسة أثر القرار على مختلف أصحاب المصالح والسعي إلى تحقيق توازن عادل بين مصالحهم وتوقعاتهم.

6- القدرة على إدارة المخاطر

لا يخلو أي قرار من المخاطر، لكن الفارق يكمن في قدرة المؤسسة على فهم هذه المخاطر والاستعداد للتعامل معها. ولهذا يجب تقييم المخاطر المحتملة المصاحبة للقرار والتأكد من وجود القدرة والموارد اللازمة لإدارتها بفاعلية.

وعندما يجتاز القرار هذه المراحل الستة، ترتفع احتمالية أن يكون قراراً متوازناً وقادراً على تحقيق القيمة بصورة مستدامة.

ختاماً

توضح الحوكمة في جوهرها أن نجاح المؤسسات لا يعتمد على وجود الأنظمة والسياسات فحسب، بل على قدرتها على تحويل هذه الأنظمة إلى ممارسات وسلوكيات وقرارات يومية تعكس مبادئ النزاهة والمسؤولية والشفافية.

فالرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة ليست أنظمة منفصلة، وإنما منظومة متكاملة تعمل معاً لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الاستدامة ورفع كفاءة الأداء.

كما أن فاعلية هذه المنظومة ترتبط بوضوح المسؤوليات، وجودة القيادة، وقوة الثقافة الأخلاقية، وفاعلية مجالس الإدارة، وقدرة الإدارة التنفيذية على التطبيق والمتابعة والتطوير المستمر.

وفي نهاية المطاف، تبقى الحوكمة أكثر من مجرد لوائح أو إجراءات أو متطلبات تنظيمية؛ فهي منهج في التفكير وأسلوب في الإدارة يهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح، وتعزيز الثقة، ودعم اتخاذ القرار، وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة ومسؤولية واستدامة.

ولهذا يمكن القول إن الحوكمة ليست تعقيداً إدارياً، وليست قائمة مراجعة أو مشروعاً مؤقتاً، بل هي طريقة تفكير وتشغيل تُسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على مواجهة التحديات وصناعة القيمة على المدى الطويل.

- هذا العمل مستقى من ورشة عمل "كيف نبسط الحوكمة ونجعلها قابلة للتطبيق" التي قدمها أ. علاء عبدالعزيز أبو نبعة، بالتعاون مع المركز الوطني للمنشآت العائلية وبرعاية من غرفة الرياض.
- جميع الحقوق الفكرية والأدبية محفوظة للمركز الوطني للمنشآت العائلية

المركز الوطني للمنشآت العائلية

ncfb.sa