



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2024/12/27

تاريخ القبول: 2025/03/30

تحديات الحوكمة المشتركة في مجتمعات الشركات متعددة الجنسيات

*Common Governance Challenges in
Multinational Clusters*

رضوان بن صاري

Printed ISSN: 2352-989X
Online ISSN: 2602-6856جامعة المدية (الجزائر)، bensari.redouane@univ-medea.dz

الملخص: يهدف المقال إلى استكشاف التحديات التي تواجه الحوكمة المشتركة في الشركات متعددة الجنسيات، مع التركيز على كيفية تأثير الفروقات الثقافية والتنظيمية على اتخاذ القرارات. استخدم البحث منهجية تحليلية تتضمن مراجعة الأدبيات الحالية ودراسات حالة متنوعة لشركات متعددة الجنسيات. تم جمع البيانات من تقارير الحوكمة ومقابلات مع مديري تنفيذيين وخبراء. كشف البحث عن عدة تحديات رئيسية، منها تعقيد التنسيق بين الفروع المختلفة، وصعوبة تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المعنية، وفجوات التواصل الناتجة عن التنوع الثقافي. في الأخير توصي النتائج بتطوير استراتيجيات حوكمة مرنة تعتمد على التفكير المحلي العالمي للتغلب على هذه التحديات وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، شركات متعددة الجنسيات، مجمع الشركات، تنسيق مشترك، تحديات العولمة.

ABSTRACT

The article aims to explore the challenges facing shared governance in multinational companies, focusing on how cultural and organizational differences influence decision-making. The research used an analytical methodology that includes reviewing current literature and various case studies of multinational companies. Data were collected from governance reports and interviews with executives and experts in the field. The research revealed several major challenges, including the complexity of coordination between different branches, the difficulty of balancing the interests of the parties involved and the communication gaps resulting from cultural diversity. Finally, the results recommend the development of flexible governance strategies based on global local thinking to overcome these challenges and enhance decision-making efficiency.

Keywords: Governance, Multinational Companies, Corporate Pool, Joint Coordination, Globalization Challenges.

مقدمة:

تعتبر الحوكمة المشتركة نظامًا تنظيميًا يتجاوز الحدود التقليدية للإدارة في المنظمات، وهي تكتسب أهمية متزايدة في عصر العولمة، ولا سيما في الشركات متعددة الجنسيات. وتعرف الحوكمة المشتركة بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار وتسليم المسؤوليات عبر مختلف الفروع والجنسيات. وتتمثل أهمية هذه الحوكمة في أنها تعزز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتضمن اتساق الأهداف التنظيمية، مما يسهل تحقيق أداء متفوق ومستدام. كما تلعب الحوكمة المشتركة أيضًا دورًا حيويًا في إدارة المخاطر، حيث يتمكن المديرون من رصد الممارسات السيئة أو غير الممكنة بسرعة أكبر، مما يساعد في تعظيم القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية. وفي ظل التحديات المستمرة التي تواجهها الشركات العالمية، تسعى الحوكمة المشتركة إلى ضمان الشفافية والمساءلة، مما يسهم في بناء الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

ومع ذلك، يواجه تنفيذ الحوكمة المشتركة العديد من التحديات في الشركات متعددة الجنسيات. تتجلى هذه التحديات في الفروقات الثقافية، غموض اللوائح القانونية، والتعقيد التنظيمي، مما قد يعيق عملية اتخاذ القرار الفعال. كذلك، تؤدي الفروقات في نظم القيم والأخلاقيات سواء على مستوى الدولة أو الثقافة إلى صعوبات في نموذج الحوكمة. كما تعد العلاقة بين مختلف الأقسام، والتنسيق بين الفئات المختلفة من الإدارة العليا والمستويات المحلية، جوانب أساسية تعطي هذا السياق تعقيده الخاص. لذا، يتطلب الأمر استراتيجيات جديدة وفعالة لمواجهة هذه التحديات بشكل يضمن تحقيق الأهداف المرجوة. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى فحص تأثير هذه التحديات من منظور الحوكمة المشتركة، واستكشاف كيفية تطوير استراتيجيات تكفل تحسين الأداء التجاري في إطار متغير يتصف بالتعقيد والتحديات المستمرة.

تكمن أهمية دراسة موضوع الحوكمة المشتركة في السياق العالمي للأعمال في دورها المحوري في تعزيز الابتكار والاستدامة في الشركات متعددة الجنسيات. حيث يعد فهم كيفية إدارة التحديات المرتبطة بالحوكمة المشتركة ضرورة قصوى لهذه الشركات التي تسعى لتحقيق التوازن بين مصلحتها الاقتصادية والاجتماعية. من خلال البحث في أساليب الحوكمة الفعالة، يمكن للمؤسسات تطوير نماذج مرنة تتسم بالاستجابة السريعة للتغيرات السوقية ومتطلبات العملاء، مما يعزز من قدرتها التنافسية على المستوى العالمي.

كما أن هذا المقال يسعى إلى تسليط الضوء على أفضل الممارسات والنهج الفعالة في تطبيق الحوكمة المشتركة، مما يتيح للشركات إمكانية الاستفادة من التجارب الناجحة لنماذج الحوكمة في بلدان مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، سيتمكن هذا من تقديم توصيات مبنية على الأدلة تسهم في تقليل الفجوات بين الأقسام والتخصصات المختلفة. بالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الحوكمة المشتركة في تعزيز الشفافية والمصداقية، فإن هذه الدراسة ستكون بمثابة مرجع يساعد في دعم اتخاذ القرارات المستنيرة ويعزز من قدرة الشركات على مواجهة التحديات المستقبلية.

وسنصل إلى نتيجة مفادها أن الحوكمة المشتركة تمثل منارة توجيه في عالم الأعمال المعقد والمتغير، حيث إن فهم آليات العمل الفعالة في هذا السياق يمكن أن يُحدث فرقاً كبيراً في قدرة الشركات على الاستمرار والنمو. من خلال هذه الدراسة، نأمل أن نساهم في بناء معرفة أعمق حول هذه الموضوعات الحرجة، مما يساهم بدوره في تعزيز النمو المستدام والابتكار في بيئات الأعمال دولياً.

1. الإطار النظري حول الحوكمة المشتركة

تعرف الحوكمة المشتركة بأنها مجموعة من السياسات والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم وتوجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بالشركات متعددة الجنسيات. إنه مفهوم يتجاوز البنية التقليدية للحوكمة ليشمل التعاون والشفافية بين الجهات المختلفة، بما في ذلك المساهمين والإدارات العليا والموظفين. (النبأ، 2023) يمكن أن تُعتبر الحوكمة المشتركة وسيلة لتمكين الأفراد وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، مما يتيح للشركات الاستفادة من تنوع الآراء والخبرات. والتركيز على التعاون بين الأطراف المعنية يجعل الحوكمة المشتركة أكثر ملائمة للعالم المعاصر، حيث تزداد التعقيدات وتكتسب شبكات الأعمال طابعاً عالمياً. في هذا السياق، يسعى هذا النوع من الحوكمة إلى بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (بكة، 2024)

تختلف الحوكمة المشتركة عن الحوكمة التقليدية في العديد من الجوانب الهامة. تتمثل الاختلافات الأساسية في الأسلوب والتركيز البشري؛ حيث تركز الحوكمة التقليدية عادةً على القواعد والعمليات القانونية الصارمة التي تقيد الأفراد وتحدد أدوارهم بشكل صارم. في المقابل، تميل الحوكمة المشتركة إلى اعتماد نهج أكثر مرونة وشمولية، مما يعني أنها تفتح مجالاً أكبر للمشاركة والابتكار. هذا الاختلاف يجعل الحوكمة المشتركة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق والمتطلبات القانونية المتزايدة. علاوة على ذلك، فإن الحوكمة المشتركة تعطي أهمية أكبر للعلاقات بين الأطراف المعنية، مما يعزز الحوار والتعاون في بيئة العمل. تعتبر هذه الميزات ضرورية في عصر العولمة، حيث تتطلب الشركات الحديثة مرونة أكبر ووعياً بالثقافات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التكيف والقدرة التنافسية على المستوى الدولي.

تتعدد نماذج الحوكمة المستخدمة في مجموعات الشركات متعددة الجنسيات، وتعكس تنوع ثقافات الأعمال والممارسات القانونية عبر الدول المختلفة. من بين النماذج الأكثر شيوعاً يأتي نموذج الحوكمة القائم على المساهمين، حيث يُعتبر المساهمون هم أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتُحدد أهداف الحوكمة بشكل رئيسي لتعزيز قيمة الشركة للمالكين. يركز هذا النموذج على العوائد المالية وهو الغالب في العديد من الشركات المدرجة في البورصات الكبرى. (بكة، 2024)

في المقابل، يوجد نموذج الحوكمة القائم على أصحاب المصالح، حيث يتم إعطاء اهتمام متساوي لجميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والمجتمعات المحلية. هذا النموذج يركز على فكرة أن نجاح الشركة

يتطلب التوازن بين احتياجات جميع الأطراف المعنية، مما يدفع المؤسسات إلى اتخاذ قرارات أكثر اهتمامًا بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

أيضًا، تظهر نماذج حوكمة جديدة تتبنى مبادئ الحوكمة الذاتية، حيث تمكن الشركات من تطوير سياساتها الداخلية بشكل مستقل بناءً على احتياجاتها الفريدة. تتضمن هذه النماذج عناصر من الحوكمة الديمقراطية، مما يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتطوير بيئات عمل أكثر انفتاحًا واستدامة. كل من هذه النماذج تعكس كيفية تطور مفهوم الحوكمة في سياق العولمة وتحديات السوق المتغيرة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار.

تعتبر الحوكمة الذاتية من العناصر الجوهرية في تعزيز الحوكمة المشتركة، حيث تُساهم في تمكين الأفراد داخل المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة تعود بالنفع على الجميع. تشير الحوكمة الذاتية إلى قدرة الأفراد أو الفرق على إدارة أنفسهم واتخاذ القرارات دون الحاجة إلى إشراف مكثف من الإدارة العليا. هذا النوع من الحوكمة يعزز من شعور الملكية والانتماء لدى الموظفين، مما يزيد من مستويات الالتزام والإنجاز. عندما يشعر العاملون بأن لديهم كلمة في اتخاذ القرارات، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعًا وتعاونًا، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. (الغانم، 2021)

علاوة على ذلك، تأتي الحوكمة الذاتية في مستويات مختلفة يمكن أن تتناسب مع احتياجات الشركة وطبيعة عملها. في المستوى الأول، يمكن أن تتمثل الحوكمة الذاتية في فرق عمل صغيرة تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريع معينة أو أهداف محددة. أما في المستوى الثاني، فتتجاوز الحوكمة الذاتية لتشمل إدارات كاملة يمكنها اتخاذ قرارات إستراتيجية تؤثر على العمليات والنتائج على مستوى أكبر. في المستوى الثالث، يمكن تنفيذ نظام حوكمة ذاتية بالكامل داخل المؤسسة، حيث تُعطى الفرق والأقسام المرونة اللازمة لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها بما يتناسب مع أهداف الشركة. (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2019)

تساهم الحوكمة الذاتية أيضًا في تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، حيث تُعزز من قدرة الفرق على الاستجابة لأحدث الاتجاهات والأسواق مباشرةً. من خلال تنفيذ الحوكمة الذاتية، يمكن للمؤسسات التعامل مع التحديات بمزيد من المرونة والفعالية، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويزيد من فرص نجاحها في الأسواق العالمية المتغيرة.

2. تحليل التحديات الحالية وتأثيراتها على ممارسة الحوكمة

تعتبر الفروقات الثقافية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه أسلوب الحوكمة في الشركات العالمية متعددة الجنسيات. حيث يؤثر التنوع الثقافي بشكل كبير على كيفية اتخاذ القرار، والتواصل، وإدارة الفرق، مما قد يؤدي إلى توترات إذا لم يتم التنسيق بشكل جيد. إذ تتعدد أنماط الثقافة من موطن لآخر، وتعتبر القيم والمعتقدات أمرًا أساسيًا في تشكيل أساليب التفاعل. فعلى سبيل المثال، قد تكون ثقافات بعض الدول أكثر ميلًا للتركيز على التفكير الجماعي والتعاون، بينما قد تعزز ثقافات أخرى الحوافز الفردية والتنافسية. (الإسكوا منظمة الأمم المتحدة، 2022)

إن فهم هذه الفروقات والتكيف معها يعد ضروريًا لتحقيق التوافق بين الفرق المتنوعة وتعزيز فعالية الحوكمة. كما يجب على المؤسسات تعزيز الوعي الثقافي وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التواصل بين الثقافات المختلفة، مما يساعد في تقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون في بيئات العمل المتعددة الثقافات. بالتالي، فإن التعامل الفعال مع التنوع الثقافي يُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويعزز من قدرتها على الابتكار والاستجابة بفعالية للتحديات المستمرة.

تعتبر التنظيمات القانونية قيدًا إضافيًا في بيئة التشغيل العالمية للشركات متعددة الجنسيات، حيث يتعين على هذه الشركات التعامل مع مجموعة متنوعة من القوانين واللوائح التي تختلف باختلاف البلدان. إذ كل دولة لديها نظام قانوني فريد ينظم الأعمال والتجارة، مما ينتج عنه تحديات تتعلق بالامتثال والتوافق. على سبيل المثال، قد تواجه الشركات صعوبات في التكيف مع المتطلبات القانونية المعقدة، مثل قوانين حماية البيانات، وقوانين العمل، واللوائح الضريبية. كما يتطلب التعامل مع هذه الفروقات القانونية استثمارًا إضافيًا في الوقت والموارد، مما قد يؤثر على الربحية والكفاءة التشغيلية. لذا، تعد الإدارة الفعالة للمخاطر القانونية والامتثال من الأولويات الأساسية. ومن المهم أن تتبنى الشركات استراتيجيات واضحة تركز على فهم البيئة القانونية الخاصة بكل سوق تعمل فيه. وهذا يتضمن التعاون مع مستشارين قانونيين محليين لضمان الامتثال للقوانين المحلية وتفادي المخاطر المحتملة. علاوة على ذلك، يؤدي الدمج الفعال للامتثال القانوني في إستراتيجية الحوكمة إلى تعزيز السمعة والثقة لدى الأطراف المعنية، مما يساهم في تحقيق أهداف الأعمال بكفاءة. (غيدلي ، 2021)

كما تواجه العديد من الشركات تحديات في الحفاظ على مستوى عالٍ من الشفافية مع الأطراف المعنية، مما يعد حجر الزاوية في بناء الثقة وتعزيز المساءلة. وتساهم الشفافية بشكل كبير في تعزيز العلاقة بين الإدارة والمستثمرين والموظفين والمجتمع بشكل عام. كون الشركات ملزمة بالإفصاح عن قدر كبير من المعلومات، تواجه صعوبات في إدارة هذا الكم الهائل من البيانات بشكل يتسق مع المعايير العالمية والمحلية. إذا لم تكن الشركات شفافة في إبلاغ المساهمين عن أدائها وقراراتها، فمن المحتمل أن تتآكل الثقة، مما يؤثر على استقرارها وسمعتها في السوق.

علاوة على ذلك، ترتبط ممارسات الحوكمة الجيدة بفعالية الأداء العملي للشركات. فعندما يتم تنظيم العمليات والإجراءات بشكل يضمن الشفافية، تزداد قدرة الشركات على تحقيق أهدافها. وتعتبر الحوكمة الفعالة عنصرًا محوريًا للابتكار والتطور التكنولوجي، حيث تتيح للشركات اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة. كما تساهم في تطوير ثقافة التغيير والتكيف، مما يمنح الشركات القدرة على مواجهة التحديات بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، كلما زادت فعالية الحوكمة والامتثال القانوني، كانت الشركات أقل عرضة للمخاطر القانونية والمالية، مما يعزز استدامتها وأدائها العام. (غرياني، 2016، صفحة 150)

تظهر الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطًا قويًا بين فعالية الحوكمة والامتثال القانوني، حيث يُعتبر تحسين الحوكمة أحد العوامل التي تؤدي إلى أداء أعلى وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. بالتالي، يجب على المديرين

والمستثمرين إدراك أهمية كل من الشفافية والمساءلة، وتعزيزهما كجزء من إستراتيجية الحوكمة لتحقيق أداء استثنائي ومستدام لهذه المؤسسات.

بهذا، يصبح واضحاً أن التحديات الثقافية والقانونية والشفافية والمساءلة تلعب دوراً محورياً في تشكيل بيئة العمل الحديثة، وأن التعامل الفعال مع هذه العناصر يعزز من قدرة الشركات على الابتكار والازدهار في الأسواق العالمية.

3. استراتيجيات تخفيف المخاطر ودراسة حالة ناجحة للحوكمة المشتركة لمجمع الشركات

تعد آليات التواصل الفعال عنصراً حاسماً في تخفيف المخاطر داخل المؤسسات، حيث تساهم في خلق ثقافة مؤسسية مشتركة تركز على قيم الشفافية والمساءلة. إن توفير قنوات واضحة ومباشرة للتواصل يضمن أن جميع الموظفين يعرفون ما هو متوقع منهم وأن لديهم القدرة على التعبير عن مخاوفهم وآرائهم. يتطلب تعزيز هذا النوع من الثقافة المؤسسية مشاركة فعالة من الإدارة العليا عبر توفير بيئة تشجع العاملين على تقديم المقترحات والتغذية الراجعة. من خلال تنظيم ورش العمل والاجتماعات الدورية، يمكن من خلالها تيسير مناقشات حول ممارسات الحوكمة، مما يسمح بتبادل الأفكار والممارسات الجيدة. (كابتل، 2024)

كما أن استخدام استراتيجيات تواصل مرنة، مثل المنصات الرقمية وأدوات التواصل الفوري، يُسهم في تعزيز مستوى الشفافية بين الفرق والأقسام المختلفة. هذا النوع من البيئة المفعمة بالثقة يشجع على تحسين الأداء ويعزز التعاون والاجتماع حول أهداف مشتركة، مما يقلل من المخاطر الناجمة عن الفهم الخاطئ أو سوء التواصل.

تعتبر التكنولوجيا كذلك أداة قوية لتحسين نظام الحوكمة وتخفيف المخاطر في المؤسسات. حيث أن استخدام الأنظمة الرقمية لتحليل البيانات وإدارتها، مثل البرمجيات للتحليل البياني وإدارة المحتوى، يساعد في تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الدقة في اتخاذ القرار. كذلك تساهم أدوات التكنولوجيا في تعزيز الشفافية، حيث يمكن للموظفين والأطراف المعنية الوصول بسهولة إلى المعلومات الضرورية في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات استخدام تقنيات البلوكتشين لتعزيز الأمن والموثوقية، خاصة في التعاملات المالية والمعلومات الحساسة.

إن دمج التكنولوجيا في عملية الحوكمة يساعد على اتساق الإجراءات وسرعة تنفيذها، مما يقلل من فرص الفشل والاختلال. لذلك، يُعتبر الاستثمار في الحلول التكنولوجية أحد الاستراتيجيات الرئيسية لتحسين نظم الحوكمة. وهذا يفتح المجال أمام التطوير الدائم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تخفيف المخاطر وتسهيل إدارة الأزمات المحتملة. (سلون، 2022)

تعتبر بناء شبكات من الثقة بين أصحاب المصلحة المختلفين أمراً بالغ الأهمية في تعزيز ممارسات الحوكمة الفعالة. إن هذه الشبكات تعمل على تعزيز التعاون والتفاهم بين أصحاب المصلحة، مما يقلل من المخاطر الناتجة عن التنافس أو الصراعات المحتملة. علاوة على ذلك، يجب أن تشمل استراتيجيات تدريب وتطوير مستمرة للموظفين لتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة والدور الذي يلعبونه فيها. وذلك من خلال تقديم دراسات حالة تتعلق بنجاحات وإخفاقات في

تنفيذ الحوكمة المشتركة، يمكن للموظفين فهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو الفشل. هذه الدراسات لا تعزز فقط من الوعي، بل تقدّم أيضا دروسا قيمة في كيفية التعامل مع التحديات وتقليل المخاطر. على سبيل المثال، يمكن تحليل حالة شركة نجحت في خلق نظام حوكمة قوي وشفاف، وكيف أثرت تلك الممارسات على الأداء العام للمؤسسة. بالمقابل، يمكن دراسة حالات فشل حوكمة معينة لفهم الأخطاء والإخفاقات. من خلال هذه التحليلات، تتوصل المؤسسات إلى استنتاجات واضحة يمكن تطبيقها في تحسين نظم الحوكمة والتخفيف من المخاطر.

يعتبر مصرف "جي بي مورغان" (JPMorgan Chase) نموذجًا بارزًا لشركة نجحت في خلق نظام حوكمة قوي وشفاف. إذ يتميز البنك بنموذج حوكمة يعتمد على هيكل إداري واضح وشامل يمكنه تعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة. (القادر، سريدي ، و تشيكو ، 2022، صفحة 789)

هذا النجاح مبني على عدة عوامل أبرزها مجلس إدارة متنوع ومستقل حيث يتكون مجلس إدارة "جي بي مورغان" من أعضاء ذوي خلفيات متنوعة وتخصصات في مجالات متعددة، مما يتيح تقديم رؤى شاملة ومعرفة عميقة في اتخاذ القرارات. ويتم اختيار الأعضاء بشكل يضمن عدم وجود تضارب في المصالح، كما يتسم المجلس بالاستقلالية عن الإدارة، مما يعزز من قدرته على ممارسة الرقابة الفعالة.

وكذلك من خلال تقديم تقارير شفافة ومستدامة حيث يعتمد البنك على تقديم تقارير مالية دورية شفافة ومفصلة، تمثل لأعلى معايير الشفافية والإفصاح. ويشمل ذلك المعلومات المتعلقة بالأداء المالي، والمخاطر التشغيلية، والإستراتيجيات المتبعة. هذه الشفافية تعزز الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، وتساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

بالإضافة إلى الامتثال للأطر التنظيمية حيث يولي "جي بي مورغان" أهمية كبيرة للامتثال للقوانين واللوائح المحلية والدولية. ويتضمن ذلك إجراءات صارمة للتأكد من التوافق مع المتطلبات التنظيمية، مما يقلل من المخاطر القانونية ويحمي سمعة المؤسسة.

فضلا عن ثقافة المؤسسة والتركيز على التدريب إذ يتبنى البنك ثقافة مؤسسية تعزز من قيم الشفافية والنزاهة. حيث يتم توفير برامج تدريب دورية للموظفين لتعزيز الوعي بالحوكمة وأهمية معايير السلوك الأخلاقية، مما يساهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والمساءلة.

تظهر تجربة "جي بي مورغان" أهمية تطوير نظام حوكمة قوي وشفاف لتحقيق النجاح المستدام. من خلال الهيكل الإداري الفعال، والشفافية العالية، والامتثال التنظيمي، حيث استطاع البنك أن يبني سمعة قوية وثقة مع جميع أصحاب المصلحة. إذ تعد هذه العناصر مؤشرات على كيفية تفاعل الحوكمة الفعالة مع الأداء الجيد وتعزيز الاستدامة في العمل المؤسسي.

4. الحلول المقترحة لحل مشكلة الحوكمة المشتركة في مجمع الشركات

تعد مشكلة الحوكمة المشتركة في مجمع الشركات واحدة من القضايا المهمة التي تتطلب الانتباه والابتكار لتحسين ممارسات الحوكمة. ومن بن الحلول المقترحة لتعزيز الحوكمة المشتركة، يجب على المجتمعات تشكيل لجنة حوكمة مستقلة تضم ممثلين من كل شركة، بهدف تطوير معايير مشتركة للحوكمة وتنسيق الممارسات بين الشركات. هذه اللجنة ستكون مسؤولة عن دراسة التحسينات الممكنة في النظام الحالي وتحقيق التوافق في معايير الشفافية والمساءلة.

يجب أن تشمل هذه المعايير وضع سياسات واضحة للإفصاح عن المعلومات، بالإضافة إلى إنشاء قنوات تواصل فعالة لضمان أن تكون جميع الأطراف المعنية على دراية بالمستجدات والتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتطوير برامج تدريبية مخصصة لتعزيز الوعي بممارسات الحوكمة والسياسات المتعلقة بها. كما ينبغي أن تُركز هذه البرامج على دعم ثقافة الحوكمة الجيدة وتحسين مهارات القيادة الإدارية، مما يعزز من فعالية التطبيق ويزيد من قدرة الإدارة على معالجة القضايا التي قد تطرأ نتيجة للتعقيدات في العلاقات المشتركة. من خلال هذا النهج، يمكن تحسين الممارسات ومن ثم دعم الأداء العام للمجمع والشركات داخله. (كابتل، حوكمة الشركات: القيادة بنزاهة: أفضل الممارسات في حوكمة الشركات للشركات المشتركة، 2024)

كذلك يجب التركيز على صياغة استراتيجيات منهجية للتعامل مع التحديات المستقبلية. وذلك من خلال تبني نهج استباقي في تقييم المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تؤثر على استدامتها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ مراجعات دورية للبيئة السوقية والقوانين التنظيمية، مما يساعد على تحديد التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. ومن الضروري أيضاً دمج التكنولوجيا في أنظمة الحوكمة لتعزيز الفعالية والكفاءة. على سبيل المثال، استخدام الأنظمة الذكية لتحليل البيانات يمكن أن يسمح برصد ومتابعة الأداء بطرق أكثر دقة وسرعة. علاوة على ذلك، يُنصح بإنشاء منصات تفاعلية لتسهيل التواصل بين الشركات المختلفة، وتمكين المساءلة المتبادلة، وتبادل أفضل الممارسات. من خلال تبني هذه الاستراتيجيات، ستكون الشركات أكثر استعداداً لمواجهة أي تقلبات قد تطرأ على السوق أو التغيرات التشريعية. بالإضافة إلى التركيز على تطوير قدرات التكيف والمرونة في استراتيجيات الحوكمة الذي سيسهم أيضاً في تعزيز المطالب الناشئة من أصحاب المصلحة والمجتمعات، مما يعكس التزام الشركات بتحقيق أهداف الاستدامة والشمولية. (الأمين، 2024)

كما لا بد من الإشارة إلى أهمية المرونة في نظام الحوكمة لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ذلك أنه في عالم دائم التغير، تُصبح المرونة أحد العناصر الأساسية لنظام الحوكمة الفعال. إذ يجب على الشركات أن تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية بما يتناسب مع المستجدات السريعة في السوق والتكنولوجيا، وهو ما يتطلب نظام حوكمة قابل للتكيف.

من الممكن تحقيق هذا من خلال وضع آليات مراجعة دورية تُتيح تقييم فعالية السياسات والإجراءات الحالية، وتقديم توصيات للتكيف مع التغيرات. كما ينبغي على المجتمعات وتكتلات الشركات تعزيز ثقافة الابتكار من خلال تشجيع فرق العمل على تفكير خارج الصندوق، وتشجيع المشروعات الجديدة التي قد تتناسب مع التحولات الحالية. كما يجب أن تُعطى أهمية خاصة لبناء قدرات الابتكار في القيادة، حيث تصبح القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة

قادرة على تقديم استجابة فعالة للظروف المتغيرة أحد الأصول الرئيسية. بصفة عامة، وستساهم المرونة في تقوية مصداقية الشركات وتعزيز قدرتها على التحمل في مواجهة التحديات المستقبلية، مما سيكون له تأثير إيجابي على الأداء في الأمد الطويل.

خاتمة

تواجه مجموعات الشركات متعددة الجنسيات تحديات كبيرة في مجال الحوكمة المشتركة، وذلك نتيجة تعقيد الهيكل التنظيمي والتنوع الثقافي والاقتصادي الذي تتميز به هذه الكيانات. حيث تتطلب الحوكمة الفعالة تنسيق الجهود بين مختلف الشركات والأقسام، مما يعني أن الفشل في تحقيق هذا التنسيق يمكن أن يؤدي إلى انعدام الكفاءة وتضارب المصالح. ومن أكثر التحديات وضوحًا هو اختلاف الأطر التنظيمية في الدول المختلفة التي تعمل فيها هذه الشركات.

تحتاج الحوكمة المشتركة إلى معايير قابلة للتطبيق عالميًا، بينما تختلف القوانين والسياسات من بلد إلى آخر. هذا الاختلاف يزيد من صعوبة تحصيل الشفافية والمساءلة، الأمر الذي قد يؤثر سلبًا على سمعة الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. علاوة على ذلك، تسهم العوامل الثقافية والسلوكية في تعقيد عملية اتخاذ القرارات، حيث تحتاج الشركات إلى فهم دقيق لبعضها البعض وتقدير هذه الاختلافات. كما أن الافتقار إلى قنوات التواصل الفعالة بين الشركات المشاركة يمكن أن يؤثر سلبًا على عملية التعاون المتبادل. لذا فإن معالجة هذه التحديات تتطلب مجهودًا حقيقيًا وتعزيز قدرة الشركات على التكيف والابتكار في إطار قواعد الحوكمة المشتركة.

من المهم أن نركز على الحلول والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في التغلب على تحديات الحوكمة المشتركة في مجموعات الشركات متعددة الجنسيات. وواحدة من الاستراتيجيات الأساسية تتمثل في تطوير إطار عمل موحد للحوكمة يراعي فيه التنوع والاختلاف، مما يعزز من تكامل العمليات بين الشركات المختلفة. كما يمكن أن يتضمن هذا الإطار معايير مشتركة للشفافية والإبلاغ، بالإضافة إلى نظم لتعزيز ثقافة الاستدامة والأخلاقيات في كافة العمليات. ويمكن أن تساعد المنصات الرقمية في تسهيل إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تعزيز التواصل الفعال والمستمر.

علاوة على ذلك، يُعتبر التدريب المستمر والتوعية للقادة والموظفين عن أهمية الحوكمة المشتركة من عوامل النجاح الرئيسية. بتعزيز فهمهم للمسؤوليات والالتزامات التعليمية، كما يمكن للموظفين أن يصبحوا أكثر استعدادًا للتفاعل بمرونة مع التحديات وتقديم الحلول الابتكارية. ويمكن كذلك أن تساهم الشراكات مع مؤسسات أكاديمية أو استشارية في تعزيز كفاءة الحوكمة عبر تقديم الخبرات اللازمة وتبادل المعرفة.

في النهاية، تعتبر الحوكمة المشتركة بين الشركات متعددة الجنسيات عاملاً أساسيًا للاستدامة والنجاح على المدى الطويل. من خلال تعزيز التعاون والابتكار وإرساء الأسس التنظيمية المناسبة، يمكن لهذه الشركات تجاوز العقبات وتحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

قائمة المراجع

1- النبأ، كل ما تحتاج معرفته عن الإطار النظري بأمثلة، مقال على موقع النبأ منشور بتاريخ 14 أوت 2023، تاريخ الاطلاع : 08 ديسمبر 2024.

<https://alnabafoundation.com/%D9%83%D9%A%D9%81%D9%A%D8%A9-%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A-%D8%A8%D8%A3%D9%85%D8%AB%D9%84%D8%A9>

2- بكة، (2024)، حوكمة الشركات: الأهداف والعناصر والنماذج والمبادئ وكيفية التطبيق وفقا للائحة السعودية، مقال منشور على موقع بكة، تاريخ الاطلاع: 08 ديسمبر 2024.

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA>

3- بكة، (2024)، ما هي الحوكمة وما هي أهدافها ومعاييرها كيف يمكن تطبيقها، مقال منشور على موقع بكة، تاريخ الاطلاع: 08 ديسمبر 2024.

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9>

4- الغانم عبد الله، (2021)، الحوكمة مفهومها وأهدافها، مقال منشور على موقع وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية، تاريخ الاطلاع: 08 ديسمبر 2024.

<https://mep.gov.sa/ar/media-center/economic-affairs/blogs/blog004>

5- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2019)، حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: بناء إطار للقدرة التنافسية والنمو، تاريخ الاطلاع: 9 ديسمبر 2024، <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/f8f22be1-ar#page4>

6- الإسكوا منظمة الأمم المتحدة، (2022)، تقرير تحديات التنمية في العالم: نحو رؤية أشمل لقضايا التنمية، تاريخ الاطلاع: 09 ديسمبر 2024.

https://www.unescwa.org/ar/publications/%D8%AA%D8%AD%

[D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-
%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-
%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-
%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-
%D8%A3%D8%B4%D9%85%D9%84](https://trendsresearch.org/ar/insight/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D8%A3%D8%B4%D9%85%D9%84)

7- غيدلي جينيفر، (2021)، التحديات المستقبلية العالمية الكبرى وفرص السياسات المبتكرة، مقال منشور على موقع تريندز للبحوث والاستشارات، تاريخ الاطلاع: 09 ديسمبر 2024.

[https://trendsresearch.org/ar/insight/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84%D9%8A%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A8%D8%B1%D9%89](https://trendsresearch.org/ar/insight/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%A8%D8%B1%D9%89)

8- غرياني عبد الحميد، (2016)، إدارة التنوع الثقافي في الشركات المتعددة الجنسيات، مجلة الحوار الثقافي، مجلد 05، العدد 02، ص 150

9- فاستر كابتل، (2024)، تخفيف المخاطر: التدابير الوقائية: استراتيجيات مبتكرة لتخفيف المخاطر، مقال منشور على موقع fastercapital.com، تاريخ الاطلاع 09 ديسمبر 2024.

[https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%AA%D8%AE%D9%81%D9%8A%D9%81-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1--
%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D8%A8%D9%8A%D8
%B1-
%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%
A9--
%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8
%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-
%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1%D8%A9-
%D9%84%D8%AA%D8%AE%D9%81%D9%8A%D9%81-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1.html](https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%AA%D8%AE%D9%81%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D8%A8%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1%D8%A9-%D9%84%D8%AA%D8%AE%D9%81%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1.html)

- 10- مجلة أم آي تي سلون، (2022)، سد فجوة الحوكمة في المشروعات المشتركة، تاريخ الاطلاع 09 ديسمبر 2024.

<https://www.mitsloanar.com/2022/12/28/%D8%B3%D8%AF-%D9%81%D8%AC%D9%88%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9/A9>

- 11- بوشامي عبد القادر، سريدي أحمد، تشيكو عبد القادر، (2022)، نماذج حوكمة الشركات في العالم (دراسة تجارب دولية)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مجلد 7، العدد 2، ص 789.
- 12- فاستر كابتل، (2024)، حوكمة الشركات: القيادة بنزاهة: أفضل الممارسات في حوكمة الشركات للشركات المشتركة، تاريخ الاطلاع: 09 ديسمبر 2024.

<https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA--%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A8%D9%86%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%A9--%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D9%84%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%AA%D8%B1%D9%83%D8%A9.html>

- 13- أوجد الأمين، (2024)، الحوكمة: الطريق إلى الشفافية والثقة وتحسين الأداء المؤسسي، مقال منشور على مدونة لينكدن، تاريخ الاطلاع 09 ديسمبر 2024.

<https://www.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D9%81%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A9-%D9%88%D8%AA%D8%AD%D8%B3%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-dr-amjad-elamin-cypcf>