الحوكمة المؤسسية: مفهومها ومبادئها وخطوات تطبيقها في المنظمات

مدخل عملي إلى الحوكمة المؤسسية يوضح مبادئها والفرق بينها وبين الإدارة، وأدوار المسؤولين عنها، وخطوات تطبيقها وقياس فاعليتها، مع مثال للتعاقد وضوابط تعزز وضوح الصلاحيات وجودة القرار والمساءلة.

November 2026 18 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 48



علم الإدارة · معرفة تتصل بالممارسة

وضوح الصلاحيات أساس جودة القرار

Organizational Governance: Concepts, Principles and Implementation

الحوكمة المؤسسية تربط التوجيه والإشراف والمساءلة بممارسة يومية واضحة، وتساعد المنظمة على اتخاذ قرارات موثوقة ومتابعة نتائجها وتحسين أدائها.

د. محمد العامري · مدرب وخبير استشاري

هدف المقال

بناء فهم عملي لمفهوم الحوكمة المؤسسية، وتمييز دورها عن الإدارة التنفيذية، وربط مبادئها بالأدوار والصلاحيات والتقارير ومؤشرات المتابعة داخل المنظمة.

مقدمة

قد تمتلك المنظمة خطة استراتيجية طموحة وفريقًا مؤهلًا وموارد مناسبة، ثم تتعثر لأن القرارات المهمة تصدر دون صلاحيات واضحة، أو لأن التقارير تخفي المشكلات، أو لأن من يتخذ القرار هو نفسه من يقيّم سلامته. هنا لا يكون السؤال عن كفاءة الأفراد وحدها، بل عن النظام الذي يوجّه استخدام السلطة ويضبط المسؤولية داخل المنظمة.

تؤسس الحوكمة طريقة موثوقة لاتخاذ القرارات، والإشراف على تنفيذها، ومساءلة أصحابها عن النتائج؛ وتكتسب اللوائح واللجان قيمتها بقدر ما تدعم هذه الممارسة.

ما المقصود بالحوكمة المؤسسية؟

Understanding Organizational Governance

الحوكمة المؤسسية هي منظومة التوجيه والإشراف والمساءلة التي تحدد كيف تُمارَس السلطة في المنظمة، ومن يملك اتخاذ القرارات، ولأي غرض، وبأي ضوابط، وكيف تُراجع النتائج.

تربط إرشادات ISO 37000 الحوكمة بغرض المنظمة وقيمها وقدرتها على توليد قيمة لأصحاب المصلحة واستمرارها. وهي إرشادات للمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، وليست مقتصرة على الشركات الكبيرة. ولا يكفي أن يصدر القرار من مسؤول مخوّل؛ بل ينبغي أن يستند إلى معلومات مناسبة، وأن يتصل بأهداف المنظمة، وأن توجد آلية لمتابعته ومساءلة المسؤولين عنه.

ما الفرق بين الحوكمة والإدارة؟

Governance and Management

الحوكمة والإدارة متكاملتان، لكنهما ليستا وظيفة واحدة. الحوكمة تهتم بتحديد الاتجاه وحدود السلطة والإشراف على الأداء. أما الإدارة فتحول الاتجاه إلى خطط وعمليات وموارد ونتائج، بينما يتولى فريق

العمل تنفيذ المهام ضمن الصلاحيات المعتمدة.

ففي قرار إطلاق برنامج تدريبي جديد، تهتم الحوكمة باتساقه مع رسالة المنظمة وحدود الاستثمار فيه والمسؤولية عن جودته ومخاطره. وتتولى الإدارة دراسة الاحتياج وتصميم البرنامج وتخصيص الموارد وتنظيم التسويق والتنفيذ. ويحتاج كل دور إلى الآخر: فالجهة الحاكمة تحتاج معلومات الإدارة وخبرتها، والإدارة تحتاج اتجاهًا واضحًا وتفويضًا يسمح لها بالعمل.

مبادئ الحوكمة في الممارسة

Governance Principles in Practice

1. وضوح المسؤولية والمساءلة

لكل قرار مهم صاحب صلاحية معروف، ولكل مهمة مسؤول عن تنفيذها، ولكل نتيجة جهة تراجعها. ولا تكون المساءلة عادلة إذا كانت المهمة غامضة أو لم تُمنح لصاحبها الموارد والصلاحيات اللازمة.

2. الشفافية الملائمة

تصل المعلومات الجوهرية إلى من يحتاجها لاتخاذ القرار أو الإشراف عليه، في الوقت المناسب وبصورة مفهومة. ولا تعني الشفافية نشر جميع المعلومات بلا تمييز؛ بل تُراعى السرية والخصوصية والالتزامات ذات الصلة.

3. النزاهة وإدارة تضارب المصالح

تُعرف المصالح التي قد تؤثر في حياد القرار، ويُفصح عنها وتُعالج وفق سياسة واضحة. فإذا كانت لمسؤول علاقة بمورد مرشح، تبدأ المعالجة بالإفصاح عن العلاقة وتقييم أثرها وتحديد حدود مشاركته في القرار.

4. الإشراف القائم على الأدلة

لا يكفي الاطمئنان إلى أن الأمور تسير جيدًا. المطلوب تقارير موثوقة ومؤشرات مفهومة ومناقشة الانحرافات والمخاطر ومتابعة الإجراءات التصحيحية.

5. مراعاة أصحاب المصلحة والاستدامة

يُدرس أثر القرار في العملاء والعاملين والملاك أو الداعمين والمجتمع بحسب طبيعة المنظمة، وتوازن المكاسب الآنية مع القدرة على الوفاء بالالتزامات واستمرار تقديم القيمة مستقبلًا. وهذه صياغة تطبيقية للتوضيح وليست نقلًا حرفيًا لقائمة مبادئ معيار واحد.

من المسؤول عن الحوكمة؟

Roles and Accountability

يتغير توزيع المسؤوليات بحسب الشكل النظامي للمنظمة ولوائحها. ففي الشركات التي لديها مجلس إدارة، تشمل مسؤوليات المجلس التوجيه الاستراتيجي ومراقبة الإدارة والإشراف على المخاطر والرقابة الداخلية. أما الإدارة التنفيذية فتترجم التوجهات المعتمدة إلى عمل وتدير الموارد وتقدم المعلومات المناسبة للمجلس. وتساعد وظائف الرقابة والمراجعة على تقييم الضوابط وكشف أوجه القصور، ولا يحل وجود لجنة محل مسؤولية أصحاب الصلاحيات عن قراراتهم.

مثال تطبيقي: التعاقد مع مورد لمنصة تدريب

A Practical Procurement Example

لنفترض أن مركزًا تدريبيًا يريد شراء خدمة منصة إلكترونية. في هذا المثال الافتراضي:

1. يحدد فريق التشغيل الاحتياج الفعلي، بما في ذلك عدد المستخدمين ومتطلبات الدعم.
2. توضع معايير للمفاضلة، مثل الملاءمة الفنية والتكلفة الكلية وحماية البيانات واستمرارية الخدمة.

3. يفصح المشاركون في التقييم عن أي علاقة قد تؤثر في حيادهم.
4. تقارن البدائل وفق المعايير وتوثق أسباب التوصية.
5. يعتمد التعاقد صاحب الصلاحية ضمن الحدود المقررة.
6. تفحص الجهة المختصة الخدمة قبل قبولها وفق شروط التعاقد.
7. تراجع النتائج بعد التشغيل وتحدد المشكلات والإجراءات التصحيحية.

الحوكمة هنا لا تعني عرض كل تفصيل على مجلس الإدارة، بل معرفة ما يمكن تفويضه، وما يستدعي التصعيد، وما الأدلة المطلوبة قبل الاعتماد.

خطوات تطبيق الحوكمة في المنظمة

Steps to Implement Governance

1. **تشخيص القرارات الأكثر تأثيرًا:** ابدأ بقرارات الإنفاق والتعاقد والتوظيف وإطلاق الخدمات وإدارة البيانات، وحدد مواضع الأخطاء أو تضارب الصلاحيات.
2. **توضيح الأدوار والصلاحيات:** حدد من يقترح ويراجع ويعتمد وينفذ ويتحقق من النتيجة، وراجع الجمع بين الأدوار الذي قد يضعف الرقابة.
3. **إعداد سياسات قابلة للتطبيق:** أعطِ الأولوية لتفويض الصلاحيات وتضارب المصالح والتعاقدات والإبلاغ عن المخالفات بحسب المخاطر الفعلية.
4. **تنظيم المعلومات والتقارير:** حدد محتوى التقرير ومصدر بياناته ومسؤوله ودورية عرضه والقرارات التي يدعمها.
5. **التجربة والتدريب:** طبّق الترتيبات على عملية محددة ودرب المعنيين، ثم عالج الغموض والتكرار والموافقات التي لا تضيف قيمة.
6. **المراجعة والتحسين:** تحقق من أثر الترتيبات في جودة القرار ووضوح المسؤولية، لا من مجرد تعبئة النماذج.

كيف نقيس فاعلية الحوكمة؟

Measuring Governance Effectiveness

يمكن اختيار مؤشرات تتناسب مع طبيعة المنظمة، مثل نسبة القرارات الجوهرية المستوفية للتوثيق والاعتماد، ونسبة الإجراءات التصحيحية المغلقة في موعدها، وعدد الملاحظات الرقابية المتكررة، ونسبة التقارير المكتملة المقدمة في موعدها، ومتوسط زمن اعتماد القرارات مع الحفاظ على الضوابط الضرورية.

لا يدل انخفاض البلاغات وحده على تحسن النزاهة؛ فقد يعكس ضعف الثقة في الإبلاغ. كما لا يدل ارتفاع عدد السياسات وحده على جودة تطبيقها. لذلك ينبغي تفسير المؤشرات معًا وفي سياقها.

خلاصة

Key Takeaways

تنجح الحوكمة عندما يعرف كل شخص حدود سلطته ومسؤوليته، وتصل المعلومات المناسبة إلى أصحاب القرار، وتناقش المخاطر، وتتابع النتائج بصورة عادلة. والاختبار العملي ليس فقط: «هل لدينا دليل حوكمة؟» بل: «هل تستطيع منظمتنا أن تشرح كيف اتخذت قرارًا مهمًا، ولماذا اتخذته، ومن راجعه، وماذا تعلمت من نتائجه؟».

يقدم هذا المقال مدخلًا إداريًا عامًا، ولا يحل محل المتطلبات النظامية الخاصة بكل نوع من المنظمات أو قطاعات النشاط.

مصادر ومقالات ذات صلة

References and Further Reading

- المنظمة الدولية للتقييس: إرشادات ISO 37000 لحوكمة المنظمات.
- مبادئ مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات 2023.
- الحوكمة المؤسساتية والمواطنة المؤسسية ودورها في المسؤولية الاجتماعية.

شكر وتقدير

شكرًا لوقتك في قراءة هذا المقال. نسأل الله أن يكون إضافة نافعة لمعارفك، وأن يسهم في تعزيز وعيك المهني والارتقاء بالممارسة الإدارية في منظمتك.

التوثيق

المقال من إعداد د. محمد العامري، مدرب وخبير استشاري. يسعدني أن يُعاد نشر هذا المقال أو الاستفادة منه في التدريب والتعليم والاستشارات، ما دام يُنسب إلى مصدره ويحافظ على منهجيته.

دعوة للنشر

شارك المقال مع المهتمين بالإدارة والحوكمة والتطوير المؤسسي؛ لتوسيع الحوار حول جودة القرار ووضوح المسؤولية والمساءلة في المنظمات.

#د_محمد_العامري #الحوكمة_المؤسسية #علم_الإدارة #المساءلة #الشفافية #التطوير_المؤسسي #Governance #Management

معرفة إدارية متجددة

تابع إضاءات د. محمد العامري في الإدارة والقيادة والتطوير المهني عبر قناة الواتساب الرسمية.

زيارة قناة د. محمد العامري