

أثر جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية

The Impacts of Corona Pandemic on Corporate Governance

إعداد الباحث/ فضالة يوسف إبراهيم الفضالة

طالب دكتوراه في الإدارة، جامعة محمد الخامس، المملكة المغربية

Email: al_fadalah@hotmail.com

هاتف: 0097455859995

ملخص البحث:

تركزت جائحة كورونا وما زالت تترك بصماتها في كل مكان ومجال، بما في ذلك الحوكمة المؤسسية، حيث يمكننا القول إن جائحة كورونا أحدثت تغييرا جذريا في أسلوب تعاملنا وفهمنا للحوكمة، ولكيفية تطبيق مبادئها. من هنا، تناول البحث مشكلة محددة تتعلق بتأثيرات جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية. الهدف الرئيسي للبحث هو توضيح الآثار التي أحدثتها جائحة كورونا في قواعد الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال توضيح تأثيرات جائحة كورونا على القواعد والمعايير التالية: أصحاب المصلحة، العلاقات مع المجتمع، مكافآت المديرين، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة. اعتمد البحث بشكل رئيسي على المنهج المكتبي من خلال مراجعة أدبيات الموضوع وبالتالي فالباحث اعتمد المصادر الثانوية المنشورة في الكتب والدوريات. تبين من خلال مراجعة ومناقشة أدبيات الموضوع أن جائحة كورونا أثرت بشكل واضح على ككل ما يتعلق بالحوكمة المؤسسية من حيث أدوارها وقواعدها ومبادئها، ولذا يمكننا القول إن الحوكمة ما بعد الجائحة لن تكون كما كانت قبل الجائحة. كما تبين أن جائحة كورونا ساهمت في التنبيه على أهمية تواصل المؤسسات مع مجتمعاتها وتحملها للمسؤولية الاجتماعية، وأهمية تحديد أولويات أصحاب المصلحة، وأهمية إعادة النظر في تشكيلة مجلس الإدارة. كما ساهمت جائحة كورونا في التنبيه إلى أهمية إعادة النظر في أسس منح المكافآت للمديرين، وفي قواعد العدالة في منح الحوافز المالية. وكشفت النتائج أن أحد آثار جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية تمثلت في التأكيد على أهمية الشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات بسرعة ودقة ونزاهة دون تأخير أو مبالغة أو تضليل. بناء على ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية لتطوير قواعد الحوكمة بما ينسجم مع مرحلة ما بعد جائحة كورونا.

الكلمات المفتاحية: جائحة كورونا، الحوكمة المؤسسية، المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية.

The Impacts of Corona Pandemic on Corporate Governance

Fadala Yousef Al-Fadalah

PhD student, King Mohammed Al Khamis. Morocco

Email: al_fadalah@hotmail.com

+97455859995

Abstract:

The Corona pandemic left and continues to leave its impacts everywhere and in every field, including corporate governance. The research addressed a specific problem related to the effects of the Corona pandemic on corporate governance. The main objective of the research is to clarify the effects of the Corona pandemic on the rules of corporate governance, by clarifying the effects of the Corona pandemic on the following rules and standards: stakeholders, relations with the community, directors' rewards, transparency and disclosure, the board of directors. The research relied mainly on the library method by reviewing the literature on the subject, and therefore the research relied on secondary sources published in books and periodicals. By reviewing and discussing the literature on the topic, it was found that the Corona pandemic has clearly affected the whole of what is related to corporate governance in terms of its roles, rules and principles, and therefore we can say that post-pandemic governance will not be the same as it was before the pandemic. It was also found that the Corona pandemic contributed to alerting the importance of institutions communicating with their communities and their bearing of social responsibility, the importance of setting the priorities of stakeholders, and the importance of reconsidering the composition of the Board of Directors. The Corona pandemic also contributed to alerting the importance of reconsidering the foundations of granting bonuses to managers, and the rules of justice in granting financial incentives. The results revealed that one of the effects of the Corona pandemic on corporate governance was to emphasize the importance of transparency and disclosure and to provide information quickly, accurately and impartially without delay, exaggeration or misleading. Accordingly, a set of practical and scientific recommendations were presented to develop the rules of governance in line with the post-Corona pandemic phase.

Keywords: Corona pandemic, Corporate Governance, Social Responsibility, Stakeholders, Disclosure and transparency.

مقدمة:

تعيش المؤسسات في خضم بيئة متغيرة مليئة بالتحديات والأزمات والكوارث على اختلاف أنواعها وأشكالها ودرجاتها. على أنه رغم تنوع الأزمات والكوارث التي تواجه المؤسسات، فإن جائحة كورونا تمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات المختلفة. فجائحة كورونا ليس فقط أنها استمرت لمدة طويلة، وليس فقط أن التنبؤ بمستقبلها أمر صعب، بل وأيضاً رافقها إجراءات حكومية صارمة وقاسية. حيث أن اتساع رقعة تفشي فيروس كورونا بمعدلات هائلة، وعدم القدرة على التنبؤ بمستقبله، يُمثل تحدياً ليس بإمكان المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات المختلفة التصدي له. ومن المؤكد أن تفشي الوباء يحتل مشهد الصدارة في هذه الأزمة، فقد أسفرت جائحة كورونا وما رافقها من أحداث غير متوقعة عن حالة كبيرة من الشك المؤدي للارتباك، والشعور بفقدان السيطرة على زمام الأمور (السيد، 2020).

لقد تركت جائحة كورونا وما زالت تترك بصماتها في كل مكان ومجال، بما في ذلك الحوكمة المؤسسية Corporate Governance (CG)، حيث يمكننا القول إن جائحة كورونا أحدثت تغييراً جذرياً في أسلوب تعاملنا وفهمنا للحوكمة، ولكيفية تطبيق مبادئها. ومن الملاحظ هنا أن جائحة كورونا خلقت أزمات مختلفة اختلافاً كبيراً عن الأزمات الأخرى (على سبيل المثال، الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997؛ الأزمة المالية العالمية في عام 2007؛ أزمة الديون السيادية الأوروبية في عام 2011). ذلك أن الأزمات السابقة انبثقت عن سوء سلوك المؤسسات، مثل الاحتيال المحاسبي، والمخاطرة المفرطة، وجشع الإدارة العليا. وبالتالي، تم تطوير قواعد الحوكمة في العديد من البلدان، بهدف تعزيز ضوابط المؤسسات وزيادة العقوبات في حالة سوء السلوك. إلا أن الوضع في حال جائحة كورونا مختلف كلياً، حيث إن الأزمة الناجمة عن جائحة كورونا لم تنشأ من سوء سلوك المؤسسات، ولا عن أوجه القصور في أنظمة التحكم. لذلك، يبدو من غير المعقول أنه سيؤدي إلى تدخلات تنظيمية تؤثر على آليات حوكمة المؤسسات بطريقة مماثلة كما فعلت الأزمات السابقة (Piane, 2020). يمكننا القول بشكل عام أن جائحة كورونا تركت بصماتها على الحوكمة في المنظورين قصير وطويل المدى. حيث أن قواعد وآليات حوكمة المؤسسات التي كانت موجودة قبل الجائحة (على سبيل المثال، هيكل الملكية، وتشكيل مجلس الإدارة، ومكافآت المديرين) شهدت تغييرات وذلك من أجل تحسين قدرة المؤسسات على البقاء، ومنع حدوث أحداث مشابهة محتملة أو الاستجابة لها (Kucera, 2020).

مشكلة وأسئلة البحث:

يتناول البحث مشكلة محددة تتعلق بتأثيرات جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية، حيث يسعى البحث لتسليط الأضواء على التحولات الحالية والمستقبلية في قواعد وممارسات الحوكمة المؤسسية بسبب جائحة كورونا. فإذا كانت الحوكمة المؤسسية تركز على مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية والقانونية والمالية، بما في ذلك موضوعات مثل هيكل مجلس الإدارة، والأرباح، ومكافآت التنفيذيين، والتمويل والعلاقات مع أصحاب المصلحة، فإن جائحة كورونا كشفت بسرعة عن مخاطر كبيرة على الفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع، وتم التركيز بشكل حاد على التأثير غير المتناسب للجائحة على الأقليات وذوي الدخل المنخفض. فقد أصبح من الصعب بشكل متزايد فصل هذه القضايا من العوامل الاجتماعية مثل علاقات الموظفين وظروف العمل والتنوع والتفاعلات مع المجتمع. فقد غدت تلك القضايا ركن أساسياً مؤثر على قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية (Piane, 2020).

يلاحظ في هذا السياق أن العديد من مجالس الإدارة في العديد من المؤسسات تكيفت بمهارة مع الحوكمة أثناء الأزمة، واستمرت في تحسين نهجها تجاه حوكمة المؤسسات من خلال التركيز على قضايا الحوكمة الفورية المرتبطة بالحفاظ على سير العمل والبقاء أثناء حدوث الجائحة. تركز مجالس الإدارة في العديد من المؤسسات الآن على الطريق إلى الأمام، وتفكر في الشكل الذي ستبدو عليه أوضاع مؤسساتهم، وكيف سيتم استخدام حوكمة المؤسسات لدعم تعافيتها. في نفس الوقت تحتاج مجالس الإدارة في المؤسسات إلى الاحتفاظ بتركيز واضح على العواقب طويلة المدى للقرارات ومساعدة الإدارة على تكيف الاستراتيجيات وتطويرها للسماح للأعمال بالازدهار بعد انتهاء الأزمة. قد تكون هناك قرارات صعبة بشكل خاص يجب اتخاذها فيما يتعلق بفقدان الوظائف وإعادة الهيكلة بالنظر إلى عدم اليقين المستمر (Katcher,2020).

يمكن صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال رئيسي وهو: ما هي تأثيرات جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية بشكل عام؟ ينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، وعلى النحو التالي:

1. ما هو تأثير جائحة كورونا على علاقة المؤسسات مع أصحاب المصلحة؟
2. ما هو تأثير جائحة كورونا على تفاعل المؤسسات مع المجتمع؟
3. ما هو تأثير جائحة كورونا على معايير وأسس مكافأة المديرين؟
4. ما هو تأثير جائحة كورونا على مجالس الإدارة في المؤسسات؟
5. ما هو تأثير جائحة كورونا على الشفافية والإفصاح في المؤسسات؟

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى توضيح الآثار التي أحدثتها جائحة كورونا في قواعد الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال توضيح تأثيرات جائحة كورونا على القواعد والمعايير التالية: أصحاب المصلحة، العلاقات مع المجتمع، مكافآت المديرين، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة. وبالتالي يسعى البحث إلى توضيح التغييرات المطلوبة في الحوكمة المؤسسية للاستجابة للأزمات المستقبلية.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث وقيمه العلمية من قلة الدراسات السابقة حول تأثير جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية، فموضوع البحث حديث ومرتبب بجائحة كورونا التي بدأت تنتشر بشكل واسع مع نهايات عام 2019م. ولذا، فالكتابات حول الموضوع، وخصوصا الكتابات العربية، محدودة جدا. وفي نفس الوقت، فإن أهمية الموضوع تبرز من تأثيرات جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية، حيث يمكننا القول إن جائحة كورونا ساهمت في إعادة صياغة فهمنا للحوكمة المؤسسية وقواعدها. فمنذ ظهور الجائحة، واجهت مجالس إدارة المؤسسات سلسلة من القرارات الصعبة. تتعلق تلك القرارات بكيفية تسيير الأعمال، وإعادة الهيكلة، وضمان استمرارية الإنتاج وغيرها. حيث أن جائحة كورونا فرضت معطيات جديدة تتطلب إعادة النظر في العديد من قواعد الحوكمة بما فيها العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتشكيل مجالس الإدارة، والمسؤولية المجتمعية، وغيرها (السيد، 2020).

منهجية البحث:

يعتمد البحث بشكل رئيسي على المنهج المكتبي من خلال مراجعة أدبيات الموضوع Literature Review وبالتالي فالباحث يعتمد المصادر الثانوية المنشورة في الكتب والدوريات. حيث قام الباحث بمراجعة ما كتب حول موضوع الحوكمة المؤسسية في ظل جائحة كورونا، وتبين أنه ليس فقط أن عدد البحوث والدراسات المنشورة قليل بشكل عام، بل وأيضاً هناك ندرة في الدراسات العربية حوله. ولعل هذا يعود لحدوث الموضوع وارتباطه بجائحة كورونا.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم ومعايير الحوكمة

إذا حاولنا البحث عن تعريف محدد للحوكمة، فإننا سنجد أنفسنا أمام كم كبير من محاولات التعريف. وهذا ناتج عن تعدد الآراء، ولأن موضوع الحوكمة يتم التعامل معه من زوايا متعددة قانونية ومالية وإدارية وغيرها. كما أن مفهوم الحوكمة في حالة من التطور المستمر استجابة للتغيير الذي يحصل في المجتمع وعلى كافة المستويات. رغم ذلك فقد اهتمت العديد من المؤسسات بوضع تعريف للحوكمة، فمثلاً، عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OECD, 2014) الحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها توفر أيضاً للمؤسسة وسائل تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء. وهذا يعني أن الحوكمة تنظم علاقات المؤسسات بالمساهمين وبأصحاب المصلحة لضمان النزاهة والشفافية والمساءلة. ويتم ذلك من خلال مجموعة من العلاقات التعاقدية، وعن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها ونشاطاتها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى القصير والطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) (2012) الحوكمة على أنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته. مما يعني أن تطبيق مفهوم الحوكمة يشمل كافة مناحي الحياة، وهذا يتطلب تهيئة البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، من خلال القوانين المدعمة لهذا الاتجاه، وخلق الوعي بأهمية الحوكمة ووجود نظام مصرفي جيد وأسواق مالية سليمة، ومن ثم فإن وجود إطار متكامل وفعال للحوكمة يعتمد بصفة أساسية على توافر مجموعة متكاملة من الأطر المؤسسية والتشريعية. وهذا يعني أيضاً أن مجالات تطبيق الحوكمة ونطاقات تطبيقها واسعة ومتعددة ومتشعبة.

وهناك من ركز في تعريفه للحوكمة المؤسسية العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة المخاطر والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة. وتوفير التوجيه الإستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والتأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح، والتحقق من استخدام موارد المؤسسة بشكل مسؤول (أبو النصر، 2015).

بشكل عام فإن الحوكمة تعد من أهم نظم إدارة المؤسسات والتحكم بها بصفة عامة، لما ترسخه من مبادئ الإدارة الرشيدة وتحديد المهام والمسؤوليات لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا والعاملين بالمؤسسة، والعدل والمساواة بين أصحاب المصالح، والرقابة المنتجة وإدارة المخاطر، والشفافية والإفصاح، وتنظيم حقوق أصحاب المصالح، وتنمية المجتمع والنهوض به؛

الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة، وينتهي حتماً إلى تحقيق المعنى الحقيقي لمبدأ إعلاء المصلحة العامة، ومصصلحة المؤسسة وأصحاب المصالح، وتقديمها على أي مصلحة أخرى (السياري، 2018).

رغم التفاوت في الآراء ووجهات النظر حول مفهوم الحوكمة، إلا أن هناك توافق لحد بعيد على المزايا والفوائد التي تتحقق عند تطبيق الحوكمة بشكل فاعل. فالحوكمة تساهم في فرض الرقابة الفعالة على الأداء وتدعيم المساءلة بتحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة المؤسسات وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية والاحتراف. كما يساهم تطبيق الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي وتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية وتطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية. وتعمل الحوكمة على إحداث التوازن بين المصالح التي قد تبدو متعارضة بين أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية التي تمارسها المؤسسات بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها بتقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها يضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسات والمتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والأقسام والهيكل الإداري. ومن هنا تساهم الحوكمة في زيادة الثقة في المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة من خلال تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها. وتعمل بالتالي على حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن أنشطة المؤسسة والوضع المالي لها وصلاحيات مجلس الإدارة والأطراف الأخرى ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة كالعالماء والدائنين أو المقرضين أو غيرهم (فوزي، 2021).

يمكن تلخيص أهداف الحوكمة في أنها منصّة ضامنة لتحقيق العدالة والشفافية وضمن حق المساءلة، ومصدر حماية لحقوق المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، كما أنها مدعاة لتدفق الأموال المحلية والدولية و مشجعة لجذب الاستثمارات، وضامنة لو توافر مراجعة محكمة للأداء المالي و داعية للالتزام بالقانون، كما تضمن وجود توزيع للأدوار والمسؤوليات عبر هيكل تنظيمية محكمة تمكن من المحاسبة والمساءلة، وتمكن المراقبة المحايدة والمستقلة من أداء أدوارها دون تأثير أو تحيز أو تعرض للضغوط، علاوة على ذلك فهي أداة فعّالة لنشر ثقافة العدالة في المعاملة والتعامل والتي تبعث الاطمئنان لدى كافة أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى إسهامها في تهيئة الطريق أمام اللجوء إلى القضاء في حالة أي إخلال قد ينشأ مع ضمان حفظ الحقوق، والتأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في ظهور الإشكاليات بما يضمن لهم حقوقهم (السياري، 2018).

ترتكز الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة من المبادئ والتي تشمل الشفافية والمسؤولية والعدالة. لذا يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بدورهم بشكل احترافي ومهني، وأن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار جوهري، كما يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على نحو عادل. ومن ناحية المعايير التي وضعت للحوكمة فقد تنوعت حسب المرجعية التي تبنت ذلك المفهوم، لكن بشكل عام تشمل تلك المعايير ما يلي: (1) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، (2) حفظ حقوق جميع المساهمين، (3) المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، (4) دور أصحاب المصلحة في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة، (5) الإفصاح والشفافية، (6) مسؤوليات مجلس الإدارة، (7) الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، (8) تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج (عبد الكريم، 2019).

أثر جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية

ساهمت جائحة كورونا في إعادة صياغة قواعد وممارسات الحوكمة المؤسسية من عدة جوانب، وانسجاماً مع أسئلة وأهداف هذا البحث، سيتم تسليط الأضواء على بعض تلك التأثيرات.

1. أثر جائحة كورونا على أصحاب المصلحة

ترتكز الحوكمة المؤسسية على الاهتمام بأصحاب المصلحة، لكن جائحة كورونا أبرزت مجموعة قضايا متعلقة بأصحاب المصلحة. من بين تلك القضايا التركيز على أصحاب المصلحة الرئيسيين بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين. لذلك، ستحتاج مجالس الإدارة إلى مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة - وليس المساهمين فقط - عند اتخاذ قرارات العمل الحاسمة. سيتطلب ذلك منهم الانتباه إلى كل من الآثار قصيرة وطويلة الأجل لعملية اتخاذ القرار (Kim,2022). من المستبعد جداً أن ترضي المجالس جميع أصحاب المصلحة طوال الوقت، لذلك يجب أن يكونوا مستعدين لإجراء المفاضلات لضمان استدامة مؤسساتهم على المدى الطويل. حيث يجب على مجالس الإدارة استخدام قيم شركتهم "كبوصلة أخلاقية" لتوجيه عملية صنع القرار. ستكون المجالس أكثر نجاحاً في التعامل مع أصحاب المصلحة إذا تواصلوا معهم بشكل أصيل وشفاف (Hobbs,2020).

لقد فقدت الكثير من المؤسسات عملائها، وتم تقليص القوى العاملة في العديد من المؤسسات. ولا تزال مؤسسات أخرى تصارع مع اضطرابات سلسلة التوريد، أو الديون غير المستدامة، أو رأس المال غير الكافي لتمويل عملياتها. منذ بداية الأزمة، أصبح من الشائع أن تقوم الإدارة التنفيذية بإعلام مجلس الإدارة بشأن الوضع فيما يتعلق بكل مجموعة من أصحاب المصلحة، وقد أعلن العديد من مجالس الإدارة وكبار القادة أن صحة وسلامة الموظفين والعملاء على رأس أولوياتهم. كما قامت بعض مجموعات المستثمرين بالتركيز على وضع الموظفين في المرتبة الأولى خلال هذا الوقت المحفوف بالمخاطر (Piane,2020).

لقد أظهرت جائحة كورونا أن "أولوية" مجموعة أو أخرى لا يمكن إصلاحها بشكل نهائي. ففي حياة المؤسسات، هناك أوقات يجب أن تأتي فيها مصالح الموظفين أولاً، وأوقات يجب أن تأخذ فيها مصالح العملاء الأولوية، وأوقات تكون فيها الحاجة العامة هي الأولوية القصوى، وأوقات يجب أن تكون فيها مصالح المساهمين هي الشاغل الرئيسي. وبالتالي ساهمت الجائحة في إعطاء دور أكثر نشاطاً للمجالس في مراقبة علاقات المؤسسات مع أصحاب المصلحة الأساسيين (Sivaprasad & Mathew, 2021). وهذا قد يتطلب من الإدارة تقديم تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول حالة كل مجموعة أو، بشكل أكثر رسمية، تحديد الأهداف وعملية إعداد التقارير التي ستسمح لمجلس الإدارة بتتبع أداء المؤسسة لأصحاب المصلحة. لذلك، سيكون من المهم للمديرين أن يكون لديهم فهم مشترك لغرض المؤسسة واستراتيجيتها، بالإضافة إلى إطار يحدد أصحاب المصلحة في المؤسسة والمسؤوليات تجاه كل منهم (Hobbs,2020).

2. أثر جائحة كورونا على علاقات المؤسسات مع المجتمع

لقد أعادت جائحة كورونا إلى الأذهان الارتباط الوثيق بين الأعمال والمجتمع، وأكد التهديد الناجم عن الجائحة أن هناك علاقة وثيقة بين المؤسسات ومجتمعاتها. فقد أظهرت الجائحة أنه، بغض النظر عن النظرية، لا تستطيع المؤسسات بسهولة فصل نفسها عن المجتمع ككل (Koutoupis,2021). فقد بدأت جائحة كورونا كأزمة صحية عامة وتطورت بسرعة إلى أزمة مالية واقتصادية ذات أبعاد عميقة ومتشابكة. في مواجهة الاستجابات غير المتكافئة،

وفي بعض الحالات، غير الفعالة من قبل الحكومات، ومع التعافي الاقتصادي الذي يعتمد على وقف أزمة الصحة العامة، صعبت العديد من المؤسسات لسد الفجوة حتى في الوقت الذي كانت تكافح فيه مشاكلها الخاصة. في العديد من الاجتماعات والتحديات خلال هذه الفترة، وجد المدراء أنفسهم يراجعون خطط الإدارة ليس فقط لتوجيه المؤسسة خلال الأزمة ولكن أيضاً للمساعدة في مكافحة الفيروس أو المساعدة في جهود الإغاثة (Sivaprasad & Mathew, 2021). وقد رافق ذلك تصاعد الدعوات للقطاع الخاص للمساعدة في معالجة المخاوف النظامية مثل زيادة عدم المساواة في الدخل والثروة، والتدهور البيئي، وتغير المناخ، والتمييز العنصري والعرقى، وتدهور الصحة العامة والتعليم، وتزايد الفساد، وتدهور المؤسسات العامة، وزيادة خطر الأوبئة (Kim, 2022). في حين أن بعض قادة الأعمال قد استجابوا للدعوة ووجدوا طرقاً مبتكرة للمساعدة في معالجة هذه المشاكل، إلا أن كثيرين غيرهم نظروا إلى الاتجاه الآخر أو عرّفوا المشاكل بعيداً على أنها "قضايا اجتماعية" أو ما يسميه الاقتصاديون مشاكل "السلع العامة"، وبالتالي، بحكم التعريف، خارج نطاق اهتماماتهم المشروعة بصفتهم مديري تنفيذيين ومؤتمنين لمساهمهم (Harris, 2020).

في أعقاب الجائحة، يمكن أن تتوقع من المستثمرين المؤسسيين والحكومات والجمهور العام تجديد دعواتهم للقطاع الخاص لإيلاء المزيد من الاهتمام للمشاكل المجتمعية والقيام بدور أكثر نشاطاً في المساعدة على معالجتها. وعلى نفس المنوال، من المتوقع أن تشرف المجالس نفسها بشكل متزايد على واجهة الأعمال والمجتمع. بدلاً من أن يكون استثناءً، ستصبح الرقابة القوية على الاستدامة، ومسؤولية المؤسسات، والمشاركة المجتمعية، ومواطنة المؤسسة، والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية - أيًا كان ما تريد تسميته - هي القاعدة (Piane, 2020).

3. أثر جائحة كورونا على مكافآت المديرين

أحد معايير الحوكمة المؤسسية الحوافز المالية للإدارة التنفيذية. لقد كشفت الجائحة عن تفاوتات صارخة في الأجور داخل المؤسسات. كما أدت إلى ظهور العديد من المشكلات المتعلقة بنموذج الدفع مقابل الأداء، وأبرزها عدم اكترائه بقضايا المساواة وتأثيرات العوامل الخارجية. فنموذج الدفع مقابل الأداء يركز على تحفيز المديرين التنفيذيين من خلال زيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف المالية ممثلة بزيادة الأرباح وضبط النفقات. على اعتبار أن الحوافز المالية ضرورية لتحفيز المديرين التنفيذيين على القيام بوظائفهم (Amran, 2021). لكن جائحة كورونا تطلبت إعادة النظر في هذا النموذج. فعندما انهارت الإيرادات في أعقاب الإغلاق، أصبحت الأهداف التي حددتها مجالس الإدارة لمكافأة المديرين التنفيذيين غير قابلة للتحقيق على الفور. في الوقت نفسه، قام بعض المديرين التنفيذيين بإجراء تخفيضات مؤقتة في الأجور في محاولة لإظهار التضامن مع الموظفين. قدمت بعض المؤسسات مكافآت خاصة لمرة واحدة لمن هم في الخطوط الأمامية. قامت بعض المجالس بالفعل بتعديل الأهداف أو إعادة تسعير الخيارات، أو إعطاء المديرين التنفيذيين أسهمًا جديدة أو خيارات أسهم (Hitt et al, 2021). لكن من الواضح أن هذه الإجراءات، في حين أنها تستجيب للظروف الحالية، لا تحل المشاكل الأخرى المرتبطة بالحوافز التي كشف عنها الوباء. ومن هنا، فقد كشفت جائحة كورونا أهمية ربط رواتب المديرين التنفيذيين بعوامل أخرى غير الأداء، بما فيها العوامل المرتبطة باستراتيجية المؤسسة أو التأثير البيئي والتخفيضات في انبعاثات الكربون أو الأداء الاجتماعي، وغيرها. إضافة لما سبق، فقد كشفت الجائحة عن تفاوتات أكثر حدة بسبب التفاوتات الهائلة في الأجور بين الموظفين التنفيذيين والإداريين وأولئك الموجودين في الخطوط الأمامية في المناصب التي تعتبر ضرورية لعمل المجتمع أثناء الأزمة. لم يتحمل هؤلاء العمال "الأساسيون" العبء الأكبر للتعرض

المحتمل لفيروس كورونا فحسب، بل كانوا يميلون أيضاً إلى أن يكونوا الأقل أجوراً والأكثر عرضة للمخاطر الصحية والمالية (Chen,2021).

4. أثر جائحة كورونا على تشكيلة وتكوين مجلس الإدارة

سلطت التأثيرات المتباينة للوباء والاحتجاج الوطني الذي أعقب ذلك على عدم المساواة العرقية الضوء على تكوين مجلس الإدارة، لا سيما فيما يتعلق بعرق المديرين. فعلى مدى زمني بعيد، كان يتم تعيين المديرين من ذوي الخلفيات كرؤساء تنفيذيين أو مديرين ماليين، والمناصب التي يشغلها تقليدياً الرجال البيض. وكانت النتيجة نظاماً دائماً من المجالس يسكنه أساساً رجال بيض من أقدمية وخلفية معينة. لقد جاءت جائحة كورونا لتؤكد على عدم المساواة العرقية في مجالس الإدارة، رغم أهمية الأدوار التي تقوم بها مجالس الإدارة. ومن هنا بدأت الضغوط من أجل إعادة تشكيل مجالس الإدارة لتكون أكثر تمثيلاً (Hitt et al,2021). حيث يدعو المستثمرون مجالس الإدارة بالفعل إلى الكشف عن خططهم لإضافة أعضاء مجلس الإدارة من السود وغيرهم من أعضاء مجلس الإدارة الأقل تمثيلاً. بشكل عام سترغب المجالس التي لم تفعل ذلك في مراجعة مصفوفات مهارات مديرها وخطط تعاقب مجلس الإدارة مع التركيز على تعزيز التنوع العرقي والإثني بطريقة تتماشى مع استراتيجية المؤسسة وحاجة مجلس الإدارة لأنواع أخرى من التنوع -الصناعة، الجغرافية وخبرات المجال والجنس وما شابه ذلك. بالنسبة للعديد من مجالس الإدارة، سيكون من الضروري تطوير قنوات جديدة لتحديد المواهب، وأساليب جديدة لإلحاق المديرين، والمزيد من العمليات المدروسة لبناء تماسك مجلس الإدارة من أجل تحقيق أهدافهم وتحقيق فوائد وجود مجلس إدارة متنوع عضويته حقاً (Kells,2020).

5. أثر جائحة كورونا على الشفافية والإفصاح

في ظل الظروف العادية، تعد الشفافية أمراً بالغ الأهمية لتأمين ثقة أصحاب المصلحة والحفاظ عليها. ويصدق هذا بشكل أكبر أثناء الأزمات، حيث تضطر المؤسسة إلى اتخاذ قرارات صعبة - وأحياناً لا تحظى بشعبية - لدعم المؤسسة في مواجهة مستقبل غير مؤكد. لقد أثبتت جائحة كورونا أن الشفافية أمر حيوي. حيث يجب على المؤسسات احترام وقت أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتهم والعمل كشركاء جيدين من خلال تقديم معلومات المؤسسة بتنسيق واضح وسهل الفهم. يتضمن ذلك شرح ما تفعله المؤسسة وما لا تفعله بسرعة ودقة (Gao & yu,2020).

وفي هذا السياق يمكن للمؤسسات استخدام إطار الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت المناسب والكشف عن أي تغييرات حصلت في الأداء التشغيلي والمالي الناتج عن جائحة كورونا، وتقديم تقرير من قبل الإدارة يفصح عن الآثار الذي أحدثته الجائحة على توجهها الاستراتيجي وأهدافها، العمليات، الأداء المالي، المركز المالي والتدفقات النقدية. والتدابير المتخذة لمعالجة الآثار السلبية والتخفيف من حدتها الناتجة عن الجائحة والتي أثرت على عملياتها وأدائها المالي والإداري. والتأثير المتوقع في المستقبل على الجهات المصدرة للتقارير، حيثما كان ذلك متاحاً عن الأداء المالي، والمركز المالي، والتدفقات النقدية، والمخاطر ذات الصلة، وتدابير الطوارئ المخطط لها للتخفيف من الآثار المتوقعة في المستقبل. كما إنه من المهم أن تتضمن تقارير المؤسسات إفصاحات توفر مستوى مناسباً من الشفافية عن آليات الحوكمة، وأن يتم الإفصاح عن دور تلك الآليات في المساهمة في وضع التدابير المتخذة لمعالجة وتخفيف آثار الجائحة وبالتالي ضرورة مزيد من الإفصاح والشفافية في العمليات التي تقوم بها المؤسسات في ظل الجائحة (Jebran & Chen,2020).

المناقشة والتحليل

بدا واضحا من خلال مراجعة أدبيات موضوع الحوكمة المؤسسية في ظل جائحة كورونا أن الحوكمة في مرحلة ما قبل كورونا ستكون مختلفة عن الحوكمة في مرحلة ما بعد كورونا. حيث أن جائحة كورونا تركت بصماتها في كافة النواحي بما فيها الحوكمة المؤسسية. ويبدو هذا الأمر منطقيا نظرا لأن جائحة كورونا رافقها إجراءات متعددة فرضتها الحكومات، كما أن الجائحة استمرت لفترة طويلة نسبيا. فقد أحدثت الجائحة آثارا فريدة وبعيدة المدى على المؤسسات. بل إنها أصبحت مصدر تهديد لبقاء المؤسسات واستمراريتها وقدرتها على العمل. لذلك، فإن الأمر يتطلب إعادة النظر في قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسات لتجاوز هذه الجائحة وبناء آفاق مشرقة على المدى القصير وال المدى الطويل.

كما بدا واضحا من خلال مناقشة أدبيات الموضوع أننا بحاجة لإعادة النظر في الكثير من القواعد التي اعتبرت مسلمات لفترات طويلة. فالمؤسسات بحاجة لإعادة النظر في معايير وأسس اختيار مجالس إدارتها، مع مراعاة تمثيل تلك المجالس للفئات المختلفة من الرجال والنساء والأقليات. كما أنه مطلوب أن تقوم مجالس الإدارة بدور بالغ ومؤثر أثناء الجائحة وبعدها. فقد تكيفت العديد من مجالس الإدارة بمهارة مع الحوكمة أثناء الأزمة، واستمرت في تحسين نهجها تجاه حوكمة المؤسسات حتى مع التركيز على قضايا الحوكمة الفورية المرتبطة بالحفاظ على أعمالهم أثناء الجائحة. تركز مجالس الإدارة الآن على الطريق إلى الأمام وتفكر في الشكل الذي ستبدو عليه صناعتهم، وكيف سيتم استخدام حوكمة المؤسسات لدعم تعافيتها. كما أن جائحة كورونا ساهمت في إعادة النظر بدور وأولويات أصحاب المصلحة. فمثلا، برزت خلال الجائحة أهمية إعطاء أولوية للموظفين. فبالنسبة للعديد من المؤسسات، شكل الوباء تحديات غير مسبقة لموظفيها من حيث الصحة والرفاهية والأمن المالي. سيكون للقرارات المتخذة آثار طويلة الأمد على القوى العاملة، وستكون العديد من القرارات صعبة للغاية. ستكون قنوات الاتصال الفعالة من الموظفين وإلهم أساسية لاتخاذ القرارات بطريقة تضمن دخول المؤسسات إلى عالم ما بعد الوباء بقوة عاملة يمكنها أن ترقى إلى مستوى التحدي. لذا، أصبحت المؤسسات بحاجة لإعادة ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بأصحاب المصلحة.

إضافة لما سبق، فإن جائحة كورونا أثرت على فهمنا لعلاقة المؤسسات بالمجتمع. فالمؤسسات ذات علاقة وثيقة بالمجتمع، وتقع عليها مسؤولية اجتماعية كبيرة. حيث أن جائحة كورونا ساهمت في قيام العديد من المؤسسات بالاهتمام بالمجتمعات التي تعمل فيها، ويجب على المديرين أيضًا أن يضعوا في اعتبارهم التركيز المتزايد للمستهلكين والمساهمين على القضايا البيئية. ستكون هذه اعتبارات رئيسية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات مثل التكنولوجيا وممارسات العمل والسفر والعقارات وإدارة سلسلة التوريد. وساهمت جائحة كورونا في التأكيد على مبادئ تدفق المعلومات والشفافية والإفصاح والتواصل بشكل سريع ودقيق. حيث أن الجائحة تطلبت توفير معلومات سريعة دون تأخير أو تمويه. وفي نفس الوقت ساهمت الجائحة في إعادة النظر في نظام مكافآت المديرين. حيث أن نظام الدفع بناء على الأداء أصبح بحاجة لإعادة نظر. وذلك بسبب الإغلاقات التي رافقت الجائحة، وبسبب الشعور بعدم عدالة نظام الدفع في المؤسسات.

النتائج والتوصيات

يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

1. أثرت جائحة كورونا بشكل واضح على ككل ما يتعلق بالحوكمة المؤسسية من حيث أدوارها وقواعدها ومبادئها، ولذا يمكننا القول أن الحوكمة ما بعد الجائحة لن تكون كما كانت قبل الجائحة.
2. ساهمت جائحة كورونا في التنبيه على أهمية تواصل المؤسسات مع مجتمعاتها وتحملها للمسؤولية الاجتماعية. لذا، ستركز قواعد الحوكمة في مرحلة ما بعد جائحة كورونا على القضايا المجتمعية والبيئية وغيرها من القضايا.
3. نبهت جائحة كورونا لأهمية تحديد أولويات أصحاب المصلحة، مع ضرورة إعطاء الأولوية ليس فقط للمساهمين. فالموظفون وعائلاتهم، والمجتمع المحيط بالمؤسسة، لا بد من إعطائهم الأولوية في مرحلة ما بعد كورونا.
4. عملت جائحة كورونا في التنبيه على أهمية إعادة النظر في تشكيلة مجلس الإدارة، من خلال وجود تمثيل للفئات الأقل حظا مثل النساء والعمال وغيرهم. لذا ستشهد مجالس الإدارة في مرحلة ما بعد كورونا تشكيلة مختلفة وأكثر تمثيلا وعدالة.
5. ساهمت جائحة كورونا في التنبيه إلى أهمية إعادة النظر في أسس منح المكافآت للمديرين، وفي قواعد العدالة في منح الحوافز المالية. حيث ستعيد المؤسسات النظر في الفروق الكبيرة في الحوافز بين المديرين والموظفين، كذلك سيتم استخدام معايير أكثر شمولية في تحديد مكافآت المديرين.
6. أحد آثار جائحة كورونا على الحوكمة المؤسسية تمثلت في التأكيد على أهمية الشفافية والإفصاح وتوفير المعلومات بسرعة ودقة ونزاهة دون تأخير أو مبالغة أو تضليل.

بناء عليه نوصي بما يلي:

1. أهمية قيام الجهات القائمة على وضع وصياغة وتشريع قواعد الحوكمة المؤسسية، بمراجعة وتطوير وتحديث تلك القواعد، بما ينسجم مع ما أفرزته جائحة كورونا من مستجدات.
2. ضرورة التوجه بشكل أوسع وأكثر عمقا نحو المسؤولية الاجتماعية، مع مراعاة أن تكون هناك قواعد تتعلق بالمسؤولية المجتمعية ضمن قواعد الحوكمة المؤسسية.
3. أهمية إعادة النظر في تشكيلة مجالس الإدارة في المؤسسات لتكون أكثر تمثيلا للفئات المختلفة، وبما ينعكس على قرارات تلك المجالس ومراعاتها لحاجات وأولويات الفئات المختلفة في المجتمع.
4. ضرورة وضع قواعد وأسس جديدة لمكافآت المديرين على ألا تركز تلك القواعد على الأداء فقط بل وتراعي التفاعل مع المجتمع والمسؤولية الاجتماعية والقرارات بعيدة المدى وغيرها من الأسس.
5. أهمية إعادة النظر في الفروق في المكافآت والحوافز بين المديرين والموظفين، من خلال تقليل الفجوات الموجودة حاليا، وبناء نظم حوافز أكثر عدالة.
6. ضرورة قيام المؤسسات بمراجعة سياساتها في النشر والإعلام وإصدار التقارير، لضمان توفير معلومات حديثة ودقيقة وسليمة متاحة للجميع في كل وقت ومكان ووسيلة.
7. أهمية إجراء دراسات حول موضوع جائحة كورونا وأثرها على الحوكمة المؤسسية، وخصوصا في البيئة العربية التي تعاني من ندرة الدراسات حول هذا الموضوع الحديث والهام.

المراجع:

العربية:

- أبو النصر، مدحت (2015). الحوكمة الرشيدة: فن ادارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- السياري، سعيد (2018). مفهوم الحوكمة: النشأة والتطور. صحيفة مال. 5 ديسمبر، 2018.
- السيد، هاشم (2020). كورونا والحوكمة في الشركات المساهمة. جريدة الراية القطرية. 2 يونيو 2020.
- عبد الكريم، عبد الله (2019). الحوكمة والإدارة الرشيدة. بيروت: المطبوعات للنشر والتوزيع.
- فوزي، محمد (2021). معهد حوكمة الشركات: المدخل الأساسي لإدارة المستقبل الاقتصادي. جريدة الشرق القطرية. 25 ديسمبر 2021.

الأجنبية:

- Amran, N. A. (2021). Corporate governance mechanisms and company performance: Evidence from Malaysian companies. *International Review of Business Research Papers*, 7(6), 101-114.
- Chen, U. (2021). Government responsiveness and public acceptance of big-data technology in urban governance: Evidence from China during the COVID-19 pandemic. *Cities*. Volume 122.
- Gao, Xiang and Yu, Jianxing. (2020). Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution, *Journal of Chinese Governance*, Vol. 5, No.2, 178-197.
- Harris, G. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*. Volume 116, August 2020, Pages 176-182
- Hitt, M. A., Arregle, J.-L. and Holmes, R. M. (2021). 'Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world'. *Journal of Management Studies*, 58, 257– 62.
- Hobbs, A. (2020). The COVID-19 era, what are corporate governance priorities for boards? Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-era-what-corporate-governance-priorities-boards-andrew-hobbs>
- Hobbs, A. (2020). The COVID-19 era, what are corporate governance priorities for boards? Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/covid-19-era-what-corporate-governance-priorities-boards-andrew-hobbs>

- Jebran, Khalil and Chen, Shihua. (2020). Can we learn lessons from the past? COVID-19 crisis and corporate governance responses, *International Journal of Finance & Economics*, Vol.2, No.2, National Natural Science Foundation of China, DOI: 10.2139/ssrn.3753578, 1-9.
- Katcher,A. (2020). Corporate governance in COVID-19: Cybersecurity and technology considerations. *Journal of Accountancy*. 23 (3): 23-36.
- Kells, S. (2020), "Impacts of COVID-19 on corporate governance and assurance, international finance and economics, and non-fiction book publishing: some personal reflections", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 16 No. 4, pp. 629-635.
- Kim S. (2022). The COVID-19 pandemic and corporate social responsibility of Korean global firms: from the perspective of stakeholder theory [version 1; peer review: awaiting peer review]. *Emerald Open Res* 2022, 4:16-432.
- Koutoupis, A., Kyriakogkonas, P., Pazarskis, M. and Davidopoulos, L. (2021), "Corporate governance and COVID-19: a literature review", *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 6, pp. 969
- Kucera, W. (2020). COVID-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors. Retrieved from: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/29/covid-19-and-corporate-governance-key-issues-for-public-company-directors/>
- OECD Principles and Annotations on Corporate Governance.
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>
- Piane, L. (2020). Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance>
- Sivaprasad, S. and Mathew, S. (2021), "Corporate governance practices and the pandemic crisis: UK evidence", *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 6, pp. 983-995.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v3.30.3