

الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات العمل

دخل مفهوم الحوكمة المؤسسية عالم الأعمال في بداية التسعينات من القرن الماضي، وجاءت قواعده لمعالجة مجموعة كبيرة من المشاكل الأخلاقية والإدارية التي تسببت في إفلاس العديد من المؤسسات حول العالم وفي ضعف أدائها في مختلف الأصعدة. على رأس هذه المشاكل مشكلة تعارض المصالح والتي تضم مجموعة كبيرة من المشاكل الفرعية بين عدة أطراف من داخل وخارج المؤسسة. وفي رأيي مشكلة تعارض المصالح مشكلة أخلاقية قبل أن تكون مشكلة إدارية (كمشاكل التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة)، ولذلك العديد من لوائح وأنظمة الحوكمة المؤسسية، سواء في القطاع العام أو الخاص أو غير الهادف للربح، ضمت في مبادئها وقواعدها الإلزامية وغير الإلزامية مجموعة من المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك المتوقع الالتزام التام بها من قبل أعضاء الإدارة العليا في مختلف المؤسسات. فعلى سبيل المثال تضمنت المبادئ الرئيسية الثلاث لحوكمة الشركات في تقرير أدريان كادبوري (أبو الحوكمة وواضع أول تعريف للحوكمة المؤسسية: "النظام الذي يتحقق من خلاله توجيه ورقابة الشركات" في عام 1992) مبدأ أخلاقي هام وهو النزاهة (Integrity)، وتضمنت أهداف لائحة حوكمة الشركات الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية في المملكة العربية السعودية على هدفين أخلاقيين من أصل تسعة أهداف وهما: تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها وبيئة الأعمال، وتوعية الشركات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبني وتطويره بما يلائم طبيعتها.

تقرير كينغ الرابع (King IV) في الحوكمة

يعتبر تقرير مارفن كينغ (Mervyn King) الرابع عن الحوكمة من أفضل المراجع العالمية في حوكمة الشركات لأنه تم تبنيه من قبل عشرات الدول حول العالم، ونتج عن هذا التقرير، وعن التقارير الثلاثة السابقة، العديد من المبادرات العالمية برعاية الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية حول العالم مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير (Global Reporting Initiative) ومبادرة الأمم المتحدة بالتعاون مع الاتحاد الدولي للمحاسبة بإنشاء مجلس التقارير المتكاملة الدولي (International Integrated Reporting Committee) وغيرها الكثير، حتى إن العديد من المنظمات المهنية عدلت أجزاء من أطر عملها بناء على ما ورد في تقارير مارفن كينغ الأربعة، ومنها على سبيل المثال معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) الذي أدخل مجموعة من التعديلات على الإطار المهني الدولي لممارسة أعمال التدقيق الداخلي.

عرف مارفن كينغ (Mervyn King) في تقريره الرابع "الحوكمة" بأنها باختصار: "ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية (Ethical and Effective Leadership) من قبل السلطة الحاكمة في المؤسسة بهدف تحقيق النتائج الأربعة التالية: (1) ثقافة أخلاقية، (2) أداء جيد، (3) رقابة فاعلة، و(4) الشرعية"، وعرف القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن خليط من النزاهة والعدالة والشفافية والجدارة والمسؤولية والمسائلة، وعرف الأخلاق بمعاملة الآخرين بنفس الطريقة

التي تحب أن يعاملوك بها (المقصود بالسلطة الحاكمة على سبيل المثال مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء أو من يقوم بدورهم في المؤسسات المختلفة أو مجلس النظارة/النظار في الأوقاف أو حتى مالك المؤسسة الفردية). وقد احتوى تقرير مارفن كينغ الرابع على سبعة عشر مبدأ للحوكمة (ثلاثة منها ركزت على الأخلاق) و208 من الممارسات الموصى بها موزعة على المبادئ السبعة عشر. المبادئ التي ركزت على الأخلاق:

- (1) المبدأ الأول: على السلطة الحاكمة في المؤسسة قيادتها بأخلاق وفاعلية.
- (2) المبدأ الثاني: على السلطة الحاكمة في المؤسسة حوكمة الأخلاق بأسلوب يؤدي إلى تأسيس ثقافة أخلاقية (ethical culture) فيها.
- (3) المبدأ الثالث عشر: على السلطة الحاكمة في المؤسسة حوكمة الامتثال لكافة الأنظمة والقوانين، والقواعد غير الملزمة، والمعايير بطريقة تؤدي إلى جعل المؤسسة أخلاقية ومواطنة صالحة (ethical and a good corporate citizen) في مجتمع الأعمال.

يوجد لهذه المبادئ الثلاثة 18 ممارسة يوصى بها لا يتسع هذا المقال لتفصيلها جميعها، ولكن سوف أذكر جانب منها. من الممارسات التي أوصى بها مارفن كينغ لتعزيز القيادة الأخلاقية:

- (1) تمتع جميع أعضاء السلطة الحاكمة في المؤسسة بالنزاهة من خلال:
 - التصرف بحسن نية والاهتمام بالمصالح الفضلى للمؤسسة.
 - العمل على تجنب تعارض المصالح.
 - الأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية لكل قرار وعدم الاكتفاء فقط بالامتثال للأنظمة والقوانين.
 - الأخذ بعين الاعتبار أنهم القدوة لجميع الموظفين.
- (2) قيام السلطة الحاكمة في المؤسسة بوضع المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك التي تحكم العمل في المؤسسة، والعمل على تعريف جميع الموظفين وباقي أصحاب المصالح بها وحثهم على الالتزام بها.
- (3) قيام السلطة الحاكمة في المؤسسة بمراقبة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك.

الرقابة الداخلية وأخلاقيات العمل

كما عנית الحوكمة المؤسسية بأخلاقيات العمل عנית بالرقابة الداخلية، وبالرجوع إلى أفضل النظم في الرقابة الداخلية في العالم مثل تقرير لجنة المؤسسات الراعية (COSO) التابعة للجنة تريداوي حول الرقابة الداخلية ونموذج مقاييس الرقابة (CoCo) نلاحظ التركيز الكبير على أهمية العناية بأخلاقيات العمل، فالمبدأ الأول من مبادئ كوسو للرقابة الداخلية السبعة عشر هو: "أن تبدي المؤسسة التزاما بالنزاهة والقيم الأخلاقية" (القيم الأخلاقية هي نفسها المبادئ الأخلاقية المشار إليها سابقاً)، ولهذا المبدأ أربعة نقاط للتركيز تمت الإشارة إليها في التقرير:

- (1) تضع الإدارة المثل العليا في المؤسسة: يجب أن يبدي جميع أعضاء مستويات الإدارة العليا في المؤسسة أهمية للنزاهة والقيم الأخلاقية، من خلال توجيهاتهم وأفعالهم وسلوكياتهم، لدعم عمل نظام الرقابة الداخلية.

2) تضع المؤسسة معايير للسلوك: يجب تعريف توقعات الإدارة العليا بخصوص النزاهة والقيم الأخلاقية في معايير السلوك الخاصة بالمؤسسة ويجب إدراكها واستيعابها من جميع المستويات في المؤسسة ومن جانب مزودي الخدمة الخارجيين وشركاء الأعمال.

3) تُقيم الإدارة الالتزام بمعايير السلوك: يجب تطبيق عمليات لتقييم أداء الأفراد والفرق في ضوء معايير السلوك المتوقعة الخاصة بالمؤسسة.

4) التعامل مع المخالفات في وقت مناسب: يجب التعرف على حالات مخالفة معايير السلوك المتوقعة الخاصة بالمؤسسة وتصحيحها في الوقت المناسب وبتناسق.

يحتوي نموذج مقاييس الرقابة (CoCo) على عشرين مقياساً للرقابة الداخلية، ثلاثة منها تتعلق بالمبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك:

- 1) يجب إرساء قيم أخلاقية مشتركة، منها النزاهة، والتواصل بشأنها وممارستها في جميع أقسام المؤسسة.
- 2) يجب أن تكون السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة منسجمة مع القيم الأخلاقية فيها وداعمة لتحقيق أهدافها.
- 3) يجب تعزيز جو من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة بما يدعم تدفق المعلومات بينهم ويدعم فاعلية أدائهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

وخلاصة القول: لا قيمة لنظم الحوكمة بدون الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في عالم الأعمال من قبل جميع أعضاء مستويات الإدارة العليا في المؤسسة وجميع الموظفين وباقي أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، والرغبة في تعظيم العوائد والأرباح لا تتعارض أبداً مع التعامل الأخلاقي مع جميع أصحاب المصلحة، وأي تحقيق للمكاسب من العمل بطريقة لا أخلاقية هي مكاسب قصيرة الأجل، وكما قال الشاعر الكبير أحمد شوقي شعراً: "وإنَّما الأُمَّمُ الأَخْلَاقُ مَا بَقِيَثُ *** فَإِنْ هُمْ ذَهَبَتْ أَخْلَاقُهُمْ ذَهَبُوا" أقول نثرًا: إن بقاء ونمو المؤسسات في مختلف القطاعات وتحقيق التكامل بين مصالح جميع أصحاب المصالح يعتمد بشكل أساسي على تبني وممارسة أعلى المستويات في أخلاقيات العمل.