

## نظرة متعمقة على تضارب المصالح والواجبات

في محاضراتي العامة ودوراتي التدريبية في الحوكمة المؤسسية أسأل الحضور السؤال الأساسي التالي: ما السبب الرئيسي لفشل نظرية الوكالة (Agency Theory) والذي كان السبب في نشأة أطر الحوكمة المؤسسية المختلفة؟ وبعد الاستماع لإجابات الحضور؛ أخبرهم بأن الجواب هو: الفشل في حل مشكلة تضارب المصالح<sup>(1)</sup> (Conflict of Interest) بين أصحاب المصالح وعلى رأسهم أعضاء الجمعية العمومية (الملاك)، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية نتيجة وجود اختلاف بين أهداف وأولويات وأفضليات كل طرف والتي قد ينتج عنها مشاكل كثيرة مثل: مشكلة الاختيار المعاكس، ومشكلة عدم تماثل المعلومات، ومشكلة تحمل المخاطر.

بعد مناقشة جواب السؤال السابق أنتقل إلى السؤال الثاني: ما هو الهدف الرئيسي لأي نظام أو إطار للحوكمة؟ وبعد الاستماع لإجابات الحضور؛ أخبرهم بأن الجواب هو: تحقيق تكامل مصالح جميع أصحاب المصالح.

أكد الكثير من المنظرين في الحوكمة المؤسسية على أن أحد أهم أهداف نظم الحوكمة المؤسسية هو تقليل تضارب المصالح، حتى أن بعضهم ضمن هذا الهدف في تعريفهم للحوكمة المؤسسية، فعلى سبيل المثال عرّف الدكتور خالد أمين السر الحوكمة المؤسسية بـ "تغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية للإدارة التنفيذية والمساهمين والدائنين والعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، والعدل بينهم بما يضمن استمرارية المؤسسة وعدم تصفيتها"، والدكتورين ديفيد لازكر وبريان تيان (عضوي برنامج أبحاث حوكمة الشركات في جامعة ستانفورد) عرفا حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من آليات الرقابة والتي تتبناها المؤسسة حتى تمنع أو تثني المديرين المحتمل أنهم من ذوي المصالح الذاتية عن المشاركة في أنشطة تضر بمصالح المساهمين وباقي أصحاب المصلحة". في بداية الحوكمة في بريطانيا ورد من ضمن أبرز توصيات لجنة كادبري في مجلس العموم عام 1992 توصية بضرورة تقليص تضارب المصالح، وفي بداية الحوكمة في الولايات المتحدة ورد من ضمن المتطلبات لتحسين رقابة الشركات في قانون "ساربينز-أوكسلي" عام 2002 التأكيد على ضرورة التخفيف من تضارب المصالح.

من خلال متابعتي للعديد من أنظمة ولوائح الحوكمة في عدة دول عربية لاحظت التالي:

- 1) عدم وضع تعريف واضح وبسيط لتضارب المصالح.
- 2) عدم التفريق بين تضارب المصالح وتضارب الوظائف أو الصلاحيات (Conflict of Duties). في اعتقادي يجب التفريق بينهما لأن طريقة إدارة مخاطر<sup>(2)</sup> كل منهما مختلفة. يعرف تضارب المصالح في "The Free Dictionary and Business Ethics" بـ "الموقف الذي يكون فيه الفرد أو المؤسسة بحالة يمكن من خلالها استغلال سلطته أو صلاحياته لمنفعة شخصية<sup>(3)</sup> أو لمنفعة المؤسسة"، ويعرف أيضاً بأنه "وجود تعارض بين الواجب العام والمصلحة الخاصة للموظف، بحيث يكون لهذا الأخير مصالح خاصة في محيطه الخاص، والتي ستؤثر على نحو غير ملائم في أداء واجباته ومسؤولياته"، ويعرف تضارب الوظائف<sup>(4)</sup> في "American University Law Review and the Journal of Philosophy, Science and Law" بـ "الموقف الذي يكون فيه للفرد تضارب في واجباته القانونية والأخلاقية المختلفة نتيجة عمله مع أكثر من طرف"<sup>(5)</sup>، ويعرف أيضاً بأنه "الحالة التي يتسلم فيها الشخص أكثر من منصب وظيفي أو تجتمع في الشخص ذاته صفات وظيفية متعددة ناتجة عن ممارسة أكثر من عمل إداري في الوقت ذاته". في كثير من الأحيان يصعب التفريق بين هذين النوعين من التضارب، وفي أحيان أخرى قد يجمع نفس الموقف كلا التضاربين، فعلى سبيل المثال قد يكون لخبير اکتواري أكثر من عميل متنافس

(1) في بعض الدول العربية يطلق عليها تعارض المصالح.

(2) المقصود بـ "إدارة المخاطر": عملية تحديد وتقييم وترتيب أولويات التعامل مع المخاطر ذات الصلة ومن ثم عمل الاستجابات المناسبة لكل منها ضمن المستوى المقبول للمخاطر.

(3) في رأيي قد تتعدى المنفعة أو المصلحة لمصلحة الأشخاص المرتبطين به.

(4) يطلق عليه اسم آخرومو "الازدواج الوظيفي".

(5) يطلق أحيانا على من في هذا الموقف: لايس أكثر من طاقية (wearing more than one hat).

يقدم لهم نفس الخدمة، وكل منهم يريد إنهاء أعماله قبل موعد تسليم البيانات المالية (تضارب الوظائف)، ويقرر هذا الخيار رفع رسوم خدماته على العملاء الذين لا يتعاونون معه بشكل ملائم (تضارب مصالح).

(3) عدم التطرق لكيفية التعامل مع حالات تضارب المصالح المتصورة (Perceived)، والتركيز فقط على حالات تضارب المصالح الفعلية (Actual)، والمحتملة (Potential)<sup>(6)</sup>.

(4) التركيز أكثر على تضارب المصالح المالية (Financial interests)، وقلة التركيز على تضارب المصالح غير المالية (Non-financial interests) مثل الصداقة والعداوة أو الكراهية.

(5) عدم تقديم أمثلة توضيحية لحالات تضارب المصالح تتناسب مع طبيعة الأنشطة. في اعتقادي يجب إعطاء أمثلة لحالات تضارب المصالح في الشركات المساهمة العامة في لائحة أو نظام حوكمة الشركات المساهمة العامة، وأمثلة لحالات تضارب المصالح في المؤسسات والهيئات الحكومية في لائحة أو نظام حوكمة القطاع الحكومي، وهكذا.

(6) عدم وضع ضوابط لتوضيح كيفية التعامل مع حالات تضارب المصالح المبررة وغير المبررة.

(7) التركيز بشكل أكبر على حالات تضارب المصالح لدى أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة، مع أن تضارب المصالح في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا ولدى الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة (مثل المستشارين، والمحامين، والموردين، وغيرهم) أكثر تكراراً وقد يكون تأثيرها مجتمعة أكبر.

(8) عدم التطرق لا من قريب ولا من بعيد لتضارب المصالح والواجبات لدى العاملين في كافة الجهات الرقابية الخارجية والداخلية (تم فقط التركيز على استقلالية مراجع الحسابات الخارجي عن المؤسسة).

في الجدول التالي أمثلة على ما تم سرده أعلاه:

تضارب الواجبات	تضارب المصالح		
	غير مالي	مالي	
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو ممثل العاملين في المؤسسة في المجلس، وينوي المجلس مناقشة خطط تقاعد العاملين في المؤسسة	الشريك السابق لعضو مجلس الإدارة يملك مؤسسة أخرى تقدم خدمات للمؤسسة	عضو مجلس إدارة هو شريك في مؤسسة أخرى تقدم خدمات للمؤسسة	فعلي
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في البلدية، وتنوي المؤسسة استخراج تصاريح من البلدية	صديق أحد أعضاء مجلس الإدارة يعمل كمدير تنفيذي في نفس المؤسسة وهو مرشح لشغل منصب الرئيس التنفيذي (يتم تعيينه من قبل المجلس)	عضو مجلس الإدارة يملك أسهم في شركة تنافس المؤسسة في خدماتها	محتمل
أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مسؤول كبير في الحكومة	ابن عم أحد أعضاء مجلس الإدارة (العلاقة بينهما ضعيفة) معروف بنشاطه المجتمعي ضد أنشطة المؤسسة	أحد أعضاء مجلس الإدارة معروف في مجتمع الأعمال أنه شريك في شركة تقدم خدمات للمؤسسة، ولكن قبل قبوله عضوية المجلس أنهى شراكته في هذه الشركة	متصور

(6) يمكن أن يطلق على تضارب المصالح المتصورة أيضاً تضارب المصالح في الظاهر (In Appearance).

## المسؤول عن إدارة تضارب المصالح

مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن إدارة تضارب المصالح في أي مؤسسة، وفي رأيي يجب أن على المجلس مساءلة كل من لجنة المراجعة، والرئيس التنفيذي، والمراجع الداخلي، والمدير المالي، ومراجع الحسابات الخارجي عن هذا الموضوع الهام والذي في الأساس هو كان السبب الرئيس لنشأة الحوكمة قبل 30 سنة في المملكة المتحدة.

من مسؤوليات مجلس الإدارة كما ورد في العديد من لوائح الحوكمة المؤسسية وضع سياسة مكتوبة لتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح، وفي نفس اللوائح تم الإشارة إلى أن تقرير مجلس الإدارة السنوي ينبغي أن يتضمن وصف لأي صفقة بين المؤسسة وطرف ذي علاقة ومعلومات تتعلق بأي أعمال أو عقود تكون المؤسسة طرفاً فيها، أو كانت فيها مصلحة لأحد أعضاء مجلس الإدارة أو لكبار التنفيذيين فيها أو لأي شخص ذي علاقة بأي منهم، بحيث تشمل أسماء المعنيين بالأعمال أو العقود، وطبيعة هذه الأعمال أو العقود وشروطها ومدتها ومبلغها، وإذا لم توجد أعمال أو عقود من هذا القبيل، فعلى المؤسسة تقديم إقرار بذلك. وأيضاً في نفس اللوائح ستجد أن من مسؤوليات لجان التدقيق مراجعة العقود والتعاملات المقترح أن تجربها المؤسسة مع الأطراف ذوي العلاقة، وتقديم مرنيتها حيال ذلك إلى مجلس الإدارة. المراجعة طبعاً قبل وبعد إجراء العملية.

## خاتمة

في النهاية أوصي الجهات التشريعية والتنظيمية التوسع في القوانين والأنظمة المفروضة على المؤسسات بحيث:

أولاً: تركز أكثر على إدارة مخاطر تضارب المصالح والوظائف.

ثانياً: تركز أكثر على تضارب المصالح غير المالية.

ثالثاً: تغطي الحالات التالية بكافة صورها الشائعة:

1) الجمع بين عضوية مجلس إدارة أكثر من مؤسسة (لها صورتين شائعتين: العضوية في مؤسسات غير متنافسة، والعضوية في مؤسسات متنافسة).

2) الجمع بين عضوية مجلس الإدارة ومنصب تنفيذي (لها ثلاثة صور شائعة: عضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في مؤسسة أخرى وكلاهما غير متنافستين، وعضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في مؤسسة أخرى وكلاهما متنافستين، وعضوية مجلس الإدارة في مؤسسة ما وشغل منصب تنفيذي في نفس المؤسسة).

3) الجمع بين أكثر من منصب تنفيذي في نفس المؤسسة أو في أكثر من مؤسسة (لها صورتين شائعتين: شغل أكثر من منصب تنفيذي في مؤسسات غير متنافسة، وشغل أكثر من منصب تنفيذي في مؤسسات متنافسة).

وأوصي مختلف المؤسسات بالتالي أيضاً:

أولاً: إعداد واعتماد السياسات التالية التي تدعم منظومة إدارة مخاطر تضارب المصالح والوظائف:

1) سياسة تضارب المصالح.

2) سياسة تنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح.

3) سياسة التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة.

4) سياسة أخلاقيات العمل والسلوك المهني.

5) سياسة الإبلاغ عن المخالفات.

ثانياً: تضمين السياسات أمثلة عملية ذات صلة ببيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية.

ثالثاً: إعداد واستخدام نماذج خاصة للإقرار بوجود أو عدم وجود أي تضارب في المصالح والوظائف لكافة المستويات الإدارية، وتجديد الإقرار على الأقل مرة كل سنة.

رابعاً: رفع مستوى الشفافية لتجنب تضارب المصالح أو الواجبات المتصور.

خامساً: عمل تدريب لجميع المعنيين عن كيفية إدارة مخاطر تضارب في المصالح والوظائف مع طرح سيناريوهات وأمثلة عملية وواقعية وذات صلة وثيقة بطبيعة عمل المؤسسة.