

المحاضرة التاسعة: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال

تعتبر الحوكمة من أكثر المفاهيم إثارة للجدل الأكاديمي في العقود الأخيرة، وقد نالت اهتماماً بالغاً منذ بروزها في تسعينيات القرن العشرين كضرورة أملتها أروقة المنظمات الدولية وتحديات الاقتصادات الوطنية. لقد شكلت الحوكمة نقطة تحول استراتيجي هدفت إلى ترميم وشغل الفجوات في العلاقات بين المنظمة ومحيطها من جهة، وبين الإدارة وموظفيها من جهة أخرى، مما ساهم في تثبيت الأركان المؤسسية داخل بيئات العمل المعقدة. وعملياً، برزت الحوكمة كأداة محورية لمكافحة الفساد وآلية فعالة لتأسيس نظم إدارية كفؤة، سواء على المستوى الكلي للاقتصاد أو المستوى الجزئي للمنظمة. وفي هذا السياق، يظهر تداخل دلالي عميق بين "الحوكمة" و"أخلاقيات العمل"، حيث تتقاطع المفاهيم ويصعب الفصل بينهما نظراً لوجود نقاط التقاء جوهرية تربط بين المنظورين في سياقات مختلفة، وهذا ما ستوضحه الفقرات القادمة مع الإشارة إلى أنه سيتم الحديث عن حوكمة الشركات وليس الحوكمة كمفهوم عام.

الإطار النظري للحوكمة

1. تعريف حوكمة الشركات

تعرف حوكمة الشركات بأنها:

- "الحوكمة هي نظام يتم بموجب إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء"
- "مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد من قدرة المديرين والتأثير على قراراتهم".
- "مجموعة من الأنظمة التي تدار وتراقب من خلالها الشركات، ويحدد هيكل الحوكمة لشركة ما توزيع الحقوق والمسؤوليات على الأطراف ذات العلاقة بالشركة: مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح".
- "مجموعة القواعد والممارسات والآليات التي تهدف إلى إدارة وتوجيه ورقابة المؤسسات بطريقة فعالة ومسؤولة، من أجل تحقيق الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة في عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذها داخل المؤسسة. تعتبر الحوكمة أساسية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة".

2. خصائص الحوكمة

من خلال هذه التعاريف المقدمة للحوكمة نجد أنها تتميز بمجموعة من الخصائص، لعل أهمها ما يلي:

الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويعد صمام الأمان الضامن للحوكمة.

الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة على كل شيء يحدث داخل الشركة .

الاستقلالية : وذلك بتقليل تضارب المصالح، مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهمة كبيرة على مجلس الإدارة.

المساءلة: ويقصد بها أن للمساهمين الحق في محاسبة ومساءلة مجلس الإدارة، واللجان التابعة له. أي يجب أن يكون هناك

آليات لمحاسبة المسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم، سواء من خلال التقارير المالية أو آليات تفتيش ورقابة.

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

العدالة: يجب أن تكون القوانين والسياسات داخل المؤسسة عادلة ومنصفة، وأن يكون هناك توازن بين مصالح جميع أطراف

المؤسسة.

المسؤولية الاجتماعية: أي تبني المؤسسة لممارسات وسلوكيات تأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطتها

وقرارها مثل الاهتمام بالمجتمع ودعم الأنشطة الاجتماعية، حماية البيئة وتخفيض الآثار السلبية للعمليات الصناعية على

البيئة.

3. ركائز الحوكمة: يمكن ايجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): ركائز حوكمة الشركات

إدارة المخاطر	الرقابة والمساءلة	السلوك الأخلاقي
■ وضع نظام إدارة المخاطر ■ الإفصاح وتوصيل المخاطر على المستخدمين وأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.	■ تفعيل دور أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة ■ أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة ■ أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين ■ أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون والمقرضون	■ ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال: ■ الإلتزام بالأخلاق الحميدة ■ الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد ■ التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة ■ الشفافية عند تقييم المعلومات ■ المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة

4. أخلاقيات الأعمال كمكون رئيسي لحوكمة المؤسسات

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار الحوكمة، إلا أنه يتعين التعامل مع كل منهما على نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة المؤسسات تُعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة المؤسسات تُعنى بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف، والمحاسبة، وحيث أن تلك القيم تمثل أيضاً مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، كما أن حوكمة المؤسسات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم، في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (مجموعة من القوانين الأخلاقية)، فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية: المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة، إلا أنه يمتد في نفس الوقت ليضم أبعاداً عديدة أخرى.

في المصفوفة التالية نعرض السيناريوهات المحتملة التي يواجهها أصحاب المصالح بالمؤسسات، في حالة وجود بيئة مؤسسية قوية أو ضعيفة على مستوى حوكمة المؤسسات، ومستوى مبادئ وقيم الأعمال، وكل سيناريو منها يقدم لقيادات المؤسسة توجهاً يساعدها على أن تكون قدوة في بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم، ورائدة في ممارسات الحوكمة الرشيدة للمؤسسات.

الجدول رقم (02): مصفوفة مبادئ وقيم الحوكمة

الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات			
قوي	ضعيف		
التركيز على بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم	التركيز على التغلب على الفساد المؤسسي	ضعيفة	الأطر الأخلاقية
التركيز على نشر أفضل الخبرات العلمية	التركيز على تحسن أطر حوكمة المؤسسات	قوية	

تحليل السيناريوهات الأربعة:

أولاً: إطار مؤسسي ضعيف + أطر أخلاقية ضعيفة (مربع الفساد)

الوضعية: غياب القانون وضعف الضمير المهني.

التركيز: ينصب الجهد هنا فقط على "التغلب على الفساد المؤسسي". المنظمة تكون في حالة "دفاع" ضد الرشوة، المحسوبية، واختلاس الأصول، لأن البيئة خصبة للانحراف.

ثانياً: إطار مؤسسي قوي + أطر أخلاقية ضعيفة (مربع الامتثال الشكلي)

الوضعية: قوانين صارمة ورقابة دقيقة، لكن لا يوجد اقتناع داخلي بالقيم.

التركيز: "بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم". الهدف هنا هو الانتقال من الالتزام الإجباري (خوفاً من العقوبة) إلى الالتزام الذاتي، بحيث تصبح الحوكمة جزءاً من هوية الشركة لا مجرد أوراق رسمية.

ثالثاً: إطار مؤسسي ضعيف + أطر أخلاقية قوية (مربع المبادرة الفردية)

الوضعية: الأفراد نزيهون ويرغبون في العمل الصحيح، لكن لا توجد قوانين تدعمهم أو تحميهم.

التركيز: "تحسين أطر حوكمة المؤسسات". الحاجة هنا ملحة لتقنين هذه الأخلاق وتحويلها إلى "نظام مؤسسي" مستدام لا يزول بزوال الأشخاص النزيهين.

رابعاً: إطار مؤسسي قوي + أطر أخلاقية قوية (مربع الريادة/النموذج المثالي)

الوضعية: تكامل تام بين قوة القانون ورقابة الضمير.

التركيز: "نشر أفضل الخبرات العالمية". في هذه المرحلة، تتجاوز المؤسسة مرحلة "الإصلاح" لتصل إلى مرحلة "الابتكار الإداري"، وتصبح مرجعاً للآخرين في تطبيق معايير الحوكمة العالمية.