

ثقافة الحوكمة

الحوكمة ليست مجموعة من القوانين والتشريعات فحسب. فالحوكمة نظام كامل لتحديد رؤية الشركة ووضع الاستراتيجية المناسبة لها ومن ثم وضع نظم العمل والرقابة وأخيرًا المتابعة المستمرة لها وتطويرها.



أ.د. أشرف جمال الدين

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة، جامعة القاهرة، الرئيس التنفيذي لمعهد حوكمة - مركز دبي المالي العالمي - دبي

مقدمة

غدت الحوكمة من المصطلحات الأكثر شيوعًا ليس فقط في مجال الأعمال، بل وفي مجال الإدارة العامة أيضًا. ولعل المتخصص في الحوكمة يلحظ المغالاة في استخدام مصطلح الحوكمة وتحمله بما ليس فيه. ويشير ذلك في كثير من الأحيان إلى عدم فهم المقصود بالحوكمة ولا ما تتضمنه من مجالات فرعية. والهدف من هذا المقال هو إزالة اللبس حول الحوكمة وتحديد مفهومها بدقة وما يجب أن يشتمل عليه نظام الحوكمة السليم.

مفهوم الحوكمة

الحوكمة هي الترجمة العربية المعترف بها من جانب مجمع اللغة العربية للكلمة الإنجليزية Governance والتي تأتي من كلمة لاتينية تعني من يتحكم في دفة توجيه المركب. وبينما هناك الكثير من تعريفات للحوكمة، فإن من أفضلها وأقصرها هو التعريف الذي ذكره سير أديان كادبوري في تقريره الشهير عام 1992 في بريطانيا. ويقول التعريف "الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركة والتحكم فيها".

ومن ذلك التعريف، نجد أن الحوكمة تمثل نظامًا عامًا للتوجيه والتحكم بالشركات. حيث إن من يمسك بالدفة عليه مراقبة كل ما يحيط بالمركب ويدرس ويحلل المتغيرات المحيطة بها ويقدر كذلك إمكانات المركب ذاتها وطاقتها ومن ثم يوجه المركب في الاتجاه السليم. ولعل البلاغة واضحة في استخدام نفس المصطلح في الحديث عن حوكمة الشركات. فالمقصود بالحوكمة إذاً دراسة البيئة المحيطة بالشركة (أو المؤسسة) من كافة الاتجاهات، المعرفة التامة بأحوال الشركة (المؤسسة) ونقاط القوة والضعف بها، ومن ثم وضعها على الطريق الصحيح والتحكم فيها بحيث تبقى في الاتجاه الصحيح من خلال التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها والقيام بردود الأفعال المناسبة في التوقيتات المناسبة.

ويخطئ البعض في حصر مفهوم الحوكمة في نطاق ضيق مما يقلل من شأنها ويحد من نطاق عملها وتأثيرها. وعادةً يحدث ذلك عندما يتصدر لتعريف الحوكمة بعض المتخصصين في أجزاء منها. فنجد البعض يحصر مفهوم الحوكمة في الالتزام بالقوانين والتشريعات. وبينما لا يعد التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات شيئاً اختياريًا، فإن البعض يرى أن هذا الالتزام هو الحوكمة. ويعرف البعض الحوكمة في إطار وضع واتباع نظام مالي واضح بالمؤسسة، كما يعرفها البعض بأنها نظام لإدارة المخاطر بالمؤسسة. إلا أن القطاع الأكبر ممن تصدى للحوكمة يعرفها على أنها نظام للرقابة على أداء المؤسسة. ولا يمثل هذا المفهوم سوى جزء من الحوكمة وفقًا للمفهوم الشامل لها والسابق الإشارة إليه.

أركان نظام الحوكمة الجيد

من بديهيات الحوكمة أنه ليس هناك نظام واحد يصلح لكافة الشركات والمؤسسات. حيث تختلف المؤسسات من حيث الإطار التشريعي، المتطلبات الرقابية، أصحاب المصالح المؤثرين، هيكل الملكية، وغيرها الكثير. ومع اختلاف نظم الحوكمة وفقًا لطبيعة المؤسسات، فإن هناك عناصر أساسية لا بد أن تتوافر في أي نظام حوكمة، أيًا كان نوعه، لكي يكون نظام الحوكمة صحيحًا.



الشفافية، لا يمكن أن يكون نظام الحوكمة جيدًا دون أن يتسم بالشفافية. لا بد أن يتمكن أصحاب المصالح من فهم ومتابعة ما يحدث بالمؤسسة عن كثب. ويمكنني القول أن الشفافية تصل لدرجة كبيرة من الأهمية لدرجة أن غياب الشفافية دائمًا ما يقترن بالفساد، لذا يمكننا القول أن عكس كلمة "الشفافية" هو "الفساد". وليس المقصود بالشفافية الإفصاح عن كل شيء ولكن المقصود هو الإفصاح عن المعلومات التي تهم أصحاب المصالح بالصياغة المناسبة وبالوسيلة الملائمة وفي التوقيت الصحيح مع مراعاة المساواة في المعاملة داخل كل فئة من أصحاب المصالح.

العدالة، نظام الحوكمة الجيد لا بد أن يضمن العدالة في التعامل مع أصحاب المصالح. ويشمل ذلك المساهمين، أيًا كانت مساهماتهم بالشركة، العاملين، العملاء، المتعاملين، الموردين، الخ. إن نظام الحوكمة غير العادل هو نظام فاسد من الأساس. ومن الأمثلة الشائعة حول العدالة هو العدالة بين المساهمين مثلًا. فلا يجوز التمييز بين المساهمين في قدر وتوقيت المعلومات التي يحصلون عليها وفقًا لحجم مساهماتهم أو كون المساهم جهة حكومية أو خاصة.

المسؤولية، من أهم أركان الحوكمة هو التحديد الواضح للمسؤوليات، ويكون ذلك بموجب قانون إنشاء الجهة، مصفوفة الصلاحيات، القرارات والتشريعات المنظمة للعمل، لوائح مجلس الإدارة، وغيرها من الآليات. ومن المعلوم أن غياب التحديد الواضح للمسؤوليات بين مختلف القيادات والعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى ظاهرة "تميع المسؤولية"، أي عدم القدرة على تحديد المسؤول الحقيقي عن الفشل أو عن المشكلات التي قد تواجه المؤسسة. لذا فإن أي نظام حوكمة لا يحدد المسؤوليات بشكل دقيق وشامل هو نظام محكوم عليه بالفشل.

المساءلة. ليس هناك معنى لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بدون مساءلة كل ذي مسؤولية عما قام به وتطبيق قواعد الثواب والعقاب المناسبة عليه. قديمًا قالوا "من أمن العقاب، أساء الأدب". نظام الحوكمة الجيد يقوم بمساءلة كل مسؤول في حدود سلطاته وصلاحياته الموثقة. وبالطبع يرتبط بذلك تطبيق نظم جيدة للثواب والعقاب تشجع على الابتكار والمبادرة والتميز في الأجل الطويل وغير محبطة خاصة للقيادات بحيث تشجعهم على التميز دون الخوف من الوقوع في الخطأ. ويعد نظام الثواب والعقاب المطبق بالمؤسسة من أهم المؤثرات في سلوك العاملين، حيث يحدد هذا النظام كيف يتم تقييم العامل والحكم على نجاحه وفشله والعواقب التي تترتب على ذلك.

عندما نتحدث عن أنشطة الحوكمة، يمكننا القول بأن هناك أربعة أبواب رئيسة من الأنشطة، يتضمن كل منها بالطبع أنشطة فرعية عديدة:



الرؤية: كثير من العاملين في مجال الحوكمة، بل وخبرائها، لا يدرك أن نقطة البداية في الحوكمة هي "رؤية المؤسسة". وينطبق ذلك على المؤسسات الحكومية كما ينطبق على الشركات. فعند إنشاء أي مؤسسة حكومية، غير حكومية أو شركة، يحدد من ينشئ الجهة رؤيتها وما الذي عليها أن تضيفه للمجتمع، وكيف تختلف أو تتميز عن الجهات والمؤسسات والشركات الموجودة بالفعل. ويؤثر ذلك بشكل كبير على تحديد نظام الحوكمة المناسب لها. لذا، مع تغيير المؤسسة لرؤيتها ورسالتها، فلا بد عليها من تقييم مدى ملاءمة منظومة الحوكمة بها للوضع الجديد وتعديلها بما يتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة.

الاستراتيجية: المجموعة الثانية من الأنشطة تتعلق باستراتيجية المؤسسة. لا يعلم الكثير من ممارسي الحوكمة أن الاستراتيجية هي مكون أساسي للحوكمة. وليس المقصود بذلك الاستراتيجية نفسها فحسب وإنما كذلك الآلية أو المنهجية التي تتبعها المؤسسة في وضع استراتيجيتها. ويشمل ذلك تحديد الجهة المسؤولة عن صياغة الاستراتيجية والجهة المسؤولة عن اعتمادها ومتابعتها. وبالطبع يشمل ذلك آلية تحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء المرتبطة بها. وتعد الاستراتيجية وإدارة المخاطر وجهين لعملة واحدة. فالاستراتيجية تعني المنظومة الكاملة الخاصة بالتحرك من نقطة تواجد المؤسسة حاليًا إلى النقطة المراد الوصول إليها وتحقيق كافة أهدافها. والخطر هو كل ما يمكن أن يحدث ويؤثر سلبًا على المؤسسة ويمنعها من تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب. فكل حركة تقررها المؤسسة تتضمن مخاطر لا بد أن تكون على علم بها وتكون لديها خطة للتعامل معها. لذلك فمن الضروري أن يكون بالشركة أو المؤسسة منظومة كاملة للتعرف على المخاطر التي تواجهها وقياسها بطريقة جيدة ومن ثم وضع خطة للتعامل مع تلك المخاطر وفقًا لدرجة المخاطر التي ترغب المؤسسة أو الشركة في تحملها والتي يحددها مجلس الإدارة، أو ما يحل محله في المؤسسات التي ليس بها مجلس إدارة.

التوجيه والتحكم الداخلي: جزء كبير من نظام الحوكمة يتم ترجمته في شكل نظم وسياسات ولوائح وإجراءات تغطي كافة مستويات المؤسسة. البعض منها استراتيجي مثل ما يغطي نظام العمل في مجلس الإدارة أو مصفوفة الصلاحيات أو نظام القيادة بالمؤسسة، والبعض منها تنفيذي يغطي سياسات العمل في وظائف مختلفة مثل الموارد البشرية والمشتريات والمالية وغيرها من الوظائف. وعلى الرغم من أن الحوكمة تركز على النواحي الاستراتيجية، فإن ذلك لا يعني إهمال التفاصيل. لذا، فمن المكونات المهمة لعمل الحوكمة ضرورة وضع منظومة كاملة متسقة من نظم العمل واتخاذ قرارات تتفق مع التوجه العام بالمؤسسة وتخدم تحقيق استراتيجيتها وأهدافها طويلة الأجل وتأخذ في الاعتبار المخاطر التي تواجهها الشركة والبيئة التي تعمل بها.

الرقابة والمتابعة: ينظر الكثير من العاملين في مجال الحوكمة إلى الرقابة على أنها جوهر وأساس الحوكمة، وهذا خطأ كبير. فالأساس في الحوكمة هو وضع منظومة متكاملة لاتخاذ القرار بما يحقق أهداف المؤسسة ويتفق مع مصالح أصحاب المصالح بها، والرقابة هي جزء من تلك المنظومة المتكاملة. ويعد تنظيم الرقابة الداخلية بشكل سليم من أصعب الأمور، خاصة في المؤسسات الحكومية. فالرقابة الداخلية هي نشاط استشاري ومستقل يعمل على مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. والمقصود بكلمة "استشاري" أنه لا يصدر أوامر للإدارات الأخرى بالشركة ولا يملّي عليها شيئاً، إنما فقط يقدم النصيحة والمشورة لها. والمقصود بكلمة "مستقل"، أنه مستقل عن الإدارة التنفيذية ولا يخضع لتأثيرها ولا توجيهها ولا إشرافها. وبينما ذلك أمر أيسر نسبياً في الشركات، حيث تخضع وظيفة الرقابة الداخلية للإشراف المباشر من مجلس الإدارة، عادةً ممثل في لجنة المراجعة، فإن الوضع يكون معقداً في المؤسسات الحكومية، حتى التبعية للوزير أو رئيس الجهة يعني أن الوظيفة غير مستقلة وقد تتأثر جودتها وفعاليتها ويمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة التنفيذية والتي تخضع للرقابة أصلاً. ومن الأخطاء الشائعة أن يعتبر المدقق الداخلي نفسه "رجل شرطة" يهدف إلى "الإيقاع بالمجرمين". وعندما يحدث ذلك، تتحول المؤسسة إلى منظومة تحكمها "الرقابة البوليسية" ومحاولات مستمرة لتصيد الأخطاء وإيقاع العقوبات. وينشأ عن ذلك خلل واضح في المؤسسة ويكره العاملون المراقب الداخلي ويتم إخفاء المعلومات عنه وبالتالي لا تكون للوظيفة فعالية أو قيمة تذكر في تحقيق المؤسسة لأهدافها ولا في تصويب الأداء.

الثقافة المؤسسية

لعلي لا أكون مبالغاً إذا قلت إن معظم مشكلات الشركات وفشلها وانهارها لا يعود لضعف منظومة الحوكمة بها بقدر ما يعود لشيوع ثقافة مؤسسية فاسدة. فمن الملاحظ عندما نقرأ حالات شهيرة لفشل وانهار شركات نجد أن بها، نظرياً، أنظمة حوكمة جيدة، تشكيلة جيدة لمجلس الإدارة واللجان، نظاماً داخلية جيدة، مدقق حسابات خارجي شهير، وهكذا. ومع كل ذلك تنهار تلك الشركات أو على الأقل تتعرض لضربات قوية تقربها من الفشل.

مفهوم الثقافة المؤسسية

يمكن تبسيط مفهوم الثقافة المؤسسية بأنه يمثل معايير ومبادئ اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل في الشركة. ويعكس ذلك "منظومة القيمة" المطبقة بالفعل بالشركة. وهي تختلف بذلك عن "القيم التسويقية" أو ما تدعيه الشركة من مبادئ وأخلاق لكن لا تطبقها بشكل عملي. ونظراً للأهمية الشديدة للثقافة المؤسسية، أصبح التوجه في العالم، وفي العديد من الدول العربية أيضاً، النص صراحةً على أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الثقافة المؤسسية بالشركة.

ويمكن توضيح تأثير الثقافة المؤسسية من خلال أمثلة بسيطة. فإذا كانت شركة صناعية تقوم بالمفاضلة بين نوعين من التكنولوجيا في مصنعها الجديد، كل المتغيرات متماثلة عدا متغيرين، أحد البدائل تكلفة شرائه مرتفعة بمقدار 20% لكنه أقل في الانبعاثات الكربونية بدرجة كبيرة. قرار الشراء هنا يعكس "ثقافة الشركة"، هل الأهم التكلفة المالية أم البيئية؟ مثال آخر شائع في المؤسسات، أحد المديرين خالف النظم المعمول بها ولكنه قام بإنجاز صفقة مربحة للشركة، هل نكافئه على الإنجاز أم نعاقبه على مخالفة النظم واللوائح؟



كيفية التأثير في الثقافة المؤسسية

الثقافة المؤسسية هي مسؤولية أعلى قيادة للتوجيه والإشراف بالشركة، سواء مجلس الإدارة أو ما يمثله. لذا، فإن انتشار ثقافة سلبية يعني أن المجلس مقصر في أداء عمله. مجلس الإدارة مطلوب منه تحديد الثقافة المؤسسية التي يرغب في نشرها بالشركة وتحديد مؤشرات قياسها ومتابعتها باستمرار والتأثير عليها.

ولعل من أول ما يؤثر على الثقافة المؤسسية بالشركة هو سلوك قيادات الشركة بدءًا من مجلس الإدارة والعضو المنتدب وباقي القيادات. وللأسف عادةً ما نرى قيادات ومجالس إدارة تطالب العاملين بأخلاق وسلوكيات هي نفسها لا تملكها ولا تلتزم بها. فالقيادة بالمثل هي العامل الأول.

ثانيًا، نظام الحوافز، قواعد الثواب والعقاب. نظام الحوافز السليم لا بد أن يعكس الثقافة المؤسسية المرغوب فيها. ففي بعض البنوك التي عانت وتعرضت لمشكلات وغرامات بسبب سلوك بعض العاملين بها، مثل بنك "ويلز فارغو" الأمريكي، وجد أن بينما مجلس الإدارة يتحدث عن أهمية الأمانة والأخلاق، كان نظام الحوافز مصممًا على أساس الأداء المالي فقط. بل وتم وضع مستهدفات يصعب تحقيقها مما حدا بالعديد من العاملين إلى ممارسات غير قانونية للوصول لتلك المستهدفات.

عندما نضع نظامًا للحوافز، لا بد أن نسأل أنفسنا سؤالًا واحدًا مهمًا جدًا: ما القيم والسلوكيات التي نكافئها حقيقة؟ ما السلوك المتوقع من العاملين في ضوء نظام الحوافز المطبق؟ وفي ضوء ذلك نقوم بتعديل النظام حتى نحصل على إجابة مرضية تتفق مع الأخلاق المؤسسية التي نريد من العاملين الالتزام بها.

الخاتمة:

الحوكمة ليست مجموعة من القوانين والتشريعات فحسب. فالحوكمة نظام كامل لتحديد رؤية الشركة ووضع الاستراتيجية المناسبة لها، ومن ثم وضع نظم العمل والرقابة وأخيرًا المتابعة المستمرة لها وتطويرها.

وجود هذا الإطار من النظم والقوانين والتشريعات، والتنظيم الداخلي بالشركة، لا يضمن تحقيق النتائج المرجوة دون وجود ثقافة مؤسسية جيدة تعكس أخلاق ومبادئ الشركة والتي تمثل المحور الرئيس لاتخاذ القرار بها. ومن ضمن ذلك فهم كل شخص بالشركة أو المؤسسة مفهوم الحوكمة وأهميته ودوره في إنجاح المنظومة. لذلك فإن توعية العاملين وتدريبهم حول الحوكمة وتفاصيلها يعد أيضًا من العوامل المهمة في نجاح المنظومة ككل.

