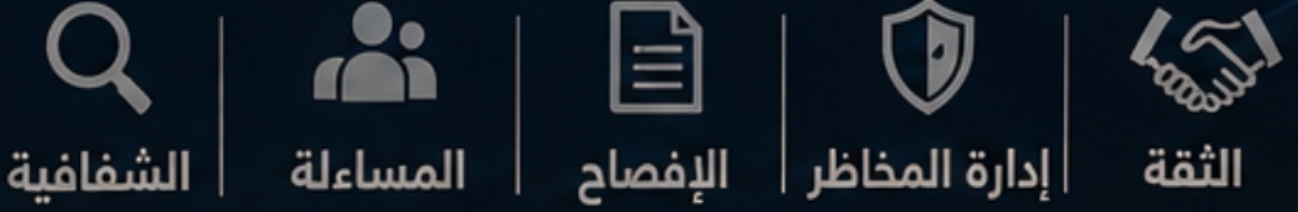


أثر المعصرات في حوكمة الشركات



مقدمة

في اللهجة العُمانية، قد نسمع عبارة: «هذيلا معصرات، ينقلن حكي»، في إشارة إلى أشخاص ينقلون الكلام والسوالف من شخص إلى آخر.

وعادةً ما تحمل كلمة «المعصرات» دلالة سلبية؛ فالمؤسسة لا تحب أن تتحول أخبارها الداخلية إلى أحاديث متداولة في الممرات والمكاتب. لكن ماذا لو نظرنا إلى الظاهرة من زاوية مختلفة؟

ماذا لو كانت «المعصرات» ليست مجرد مشكلة اجتماعية داخل بيئة العمل، بل **مؤشراً غير رسمي على وجود مشكلة في قنوات الاتصال والحوكمة؟**

هنا تبدأ المفارقة.

ففي الوقت الذي تنفق فيه الشركات أموالاً على أنظمة إدارة المخاطر، والتدقيق الداخلي، والاستبيانات، وقنوات الإبلاغ عن المخالفات، قد تكون هناك «شبكة معلومات» تعمل يومياً وبلا ميزانية: **المعصرات.**

والسؤال الحقيقي ليس: كيف نتخلص من المعصرات؟ بل: **لماذا أصبح الموظفون يعتمدون على المعصرات لمعرفة ما يحدث داخل الشركة؟**

أولاً: ما علاقة المعصرات بالحوكمة؟

الحوكمة الجيدة تقوم، من بين أمور أخرى، على **الشفافية، والمساءلة، وتدفق المعلومات الموثوقة إلى أصحاب القرار.**

وتؤكد مبادئ G20/OECD للحوكمة المؤسسية أن إطار الحوكمة ينبغي أن يضمن الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات الجوهرية، وأن تكون قنوات الاتصال ونشر المعلومات فعالة ومتاحة بصورة مناسبة. كما تؤكد مسؤولية مجلس الإدارة عن الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

لكن داخل المؤسسات يوجد نوع آخر من المعلومات لا يظهر في التقارير الرسمية:

المعلومات التي يتداولها الموظفون فيما بينهم.

قد تبدأ القصة بجملة بسيطة:

«سمعت أن المدير بيستقيل.»

ثم:

«يقولوا أن فيه مشكلة في المشروع.»

ثم:

«سمعت أن العقد راح يروح لشركة ثانية.»

ثم تتحول المعلومة من «سمعت» إلى «أكد».

وهنا تصبح «المعصرة» جزءًا من منظومة الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

ثانيًا: هل كل معصرة سيئة؟

ليس بالضرورة.

وهذه هي النقطة التي تجعل الموضوع أكثر إثارة للاهتمام.

يمكن تقسيم «المعصرات» إلى ثلاثة أنواع:

1. معصرة تنقل الحقيقة

وهي التي تنقل معلومة صحيحة لم تصل عبر القنوات الرسمية.

مثلًا:

الموظفون يعرفون أن هناك تغييرًا كبيرًا في الهيكل التنظيمي، لكن الإدارة لم تعلن عنه بعد.

فتبدأ المعلومة بالانتقال بين الموظفين.

هنا قد تكون «المعصرة» عرضًا لقصور في الاتصال المؤسسي أكثر من كونها المشكلة نفسها.

2. معصرة تنقل نصف الحقيقة

وهذه أخطر.

المعلومة الأصلية صحيحة، ولكنها تنتقل ناقصة:

«الإدارة تراجع أداء القسم.»

وبعد عدة عمليات نقل تصبح:

«الإدارة تريد إلغاء القسم.»

ثم:

«القسم خلاص انتهى.»

المشكلة هنا ليست الكذب المتعمد بالضرورة، وإنما تشويه المعلومات أثناء انتقالها.

وفي لغة الحوكمة، هذه مشكلة في جودة المعلومات.

3. معصرة تصنع الحقيقة

وهذه هي الأخطر.

معلومة غير مؤكدة تبدأ كإشاعة:

«يمكن يكون فيه تغيير في الإدارة.»

ثم تنتشر.

وبسبب انتشارها يبدأ الموظفون في التصرف بناءً عليها.

المدير يسمع عنها.

الإدارة العليا تسمع عنها.

ثم يبدأ الجميع بالتعامل معها وكأنها حقيقة.

وهكذا تصبح الإشاعة واقعًا مؤسسيًا صنعتها كثرة تداولها.

ثالثًا: المعصرات كمؤشر مخاطر

من منظور إدارة المخاطر، يمكن النظر إلى كثرة تداول المعلومات غير الرسمية باعتبارها إشارة تستحق الفحص.

إذا كان الموظفون يحصلون على الأخبار المهمة من «المعصرات» قبل الإدارة الرسمية، فقد يشير ذلك إلى واحد أو أكثر من الأمور التالية:

- ضعف الاتصال الداخلي.
- ضعف الثقة في الإدارة.
- غياب الشفافية.
- بطء اتخاذ القرارات.
- عدم وضوح الصلاحيات.
- وجود فراغ معلوماتي.
- خوف الموظفين من السؤال مباشرة.
- ضعف قنوات الإبلاغ.
- ثقافة تنظيمية تشجع الكلام غير الرسمي أكثر من الحوار الرسمي.

وهنا تظهر قاعدة مهمة:

الإشاعة ليست دائماً الخطر! أحياناً تكون دخاناً يتطلب البحث عن مصدر النار.

رابعاً: عندما تفشل قنوات الحوكمة تبدأ «المعصرات» بالعمل

تخيل شركة لديها قرار استراتيجي مهم.

الإدارة لم تعلن القرار.

الموظفون لا يعرفون ماذا يحدث.

ولا توجد جلسات تواصل.

ولا توجد قناة يستطيع الموظف من خلالها طرح الأسئلة.

ماذا يحدث؟

يبدأ الموظفون في البحث عن المعلومات.

يسألون بعضهم.

يتحدثون مع زملائهم.

يتصلون بشخص يعرف شخصاً آخر.

ثم تنتشر المعلومة.

وهكذا تنشأ قناة اتصال غير رسمية.

بمعنى آخر:

كلما زاد الفراغ المعلوماتي، زاد الطلب على المعصرات.

وهذا يشبه السوق تمامًا:

إذا لم توفر المؤسسة المعلومات المطلوبة، سيظهر سوق غير رسمي للمعلومات.

خامسًا: المعصرات والـ Speak-Up Culture

الحكمة الحديثة لا تريد من الموظف أن يصمت.

بل على العكس، من المبادئ المهمة وجود بيئة يستطيع فيها الموظف التعبير عن مخاوفه المتعلقة بالسلوك غير القانوني أو غير الأخلاقي دون أن يتعرض للانتقام. وتؤكد مبادئ OECD أهمية وجود قنوات يستطيع أصحاب المصلحة والموظفون من خلالها إيصال هذه المخاوف، إلى جانب وجود سياسات وإجراءات سرية للإبلاغ.

لكن هناك فرق كبير بين:

Speak Up

و

Speak Around

الأول يعني:

«عندي مشكلة، وسأرفعها إلى الجهة المختصة.»

والثاني يعني:

«عندي مشكلة، لكن لن أرفعها رسميًا؛ سأخبر زميلي، وهو يخبر زميله.»

وهنا تتحول «المعصرة» إلى **بديل غير رسمي لقنوات Speak-Up**.

وهذا مؤشر يجب ألا تتجاهله الإدارة.

سادسًا: المعصرة قد تكون صمام أمان

المفارقة أن المعصرات يمكن أن تؤدي أحيانًا وظيفة إيجابية.

فقد تكشف لك ما لا يظهر في التقارير الرسمية.

تقرير الإدارة يقول:

"Employee Engagement: Good"

لكن المعصرات تقول:

"الموظفون غير راضين."

التقرير يقول:

"No major concerns"

لكن السوالف تقول:

"فيه مشكلة في القسم."

التقرير يقول:

"Employees understand the restructuring"

لكن الموظفين في الاستراحة يقولون:

"ما حد فاهم شو بيصير."

هنا تصبح المعصرات أشبه بـ رادار ثقافة المؤسسة.

ليست مصدرًا موثوقًا لاتخاذ القرار، لكنها قد تكون إشارة تستحق التحقيق.

سابقًا: الخطر الحقيقي هو عندما تصل المعصرات إلى مجلس الإدارة

تخيل أن مجلس الإدارة يناقش أداء الإدارة التنفيذية.

يعرض الرئيس التنفيذي تقارير ممتازة.

المؤشرات كلها خضراء.

المخاطر تحت السيطرة.

المشاريع تسير حسب الخطة.

ثم يصل عضو مجلس الإدارة إلى معلومات غير رسمية من موظفين تقول عكس ذلك تمامًا.

السؤال هنا ليس:

«من الذي ينقل الكلام؟»

بل:

«لماذا وصلت هذه المعلومات إلى مجلس الإدارة من الممرات بدلاً من أن تصل عبر نظام الحوكمة؟»

هذه نقطة جوهرية.

فاللوائح والسياسات لا تكفي وحدها.

الحوكمة الفعالة تحتاج إلى معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب حتى يتمكن مجلس الإدارة من أداء دوره الرقابي على أساس سليم.

ثامناً: دور التدقيق الداخلي

وهنا يأتي دور التدقيق الداخلي.

لكن ليس بهدف:

«اكتشفوا من هي المعصرة.»

هذا سيكون استخداماً خاطئاً للتدقيق الداخلي.

السؤال الأفضل هو:

«ماذا تخبرنا المعصرات عن البيئة الرقابية والثقافة المؤسسية؟»

يمكن للتدقيق الداخلي أن ينظر إلى مؤشرات مثل:

- عدد الشكاوى الرسمية مقابل الشكاوى غير الرسمية.
- نتائج استبيانات الموظفين.
- معدل دوران الموظفين.
- الشكاوى المتعلقة بالإدارة.
- نتائج مقابلات التدقيق.
- حالات تجاوز الصلاحيات.
- حالات عدم الالتزام بالسياسات.
- مستوى الثقة في قنوات الإبلاغ.
- مدى معرفة الموظفين بآليات الإبلاغ.
- وجود فجوة بين التقارير الرسمية وواقع الموظفين.

وفي بعض الحالات، يمكن أن تكون المقابلات الفردية أثناء أعمال التدقيق مصدرًا مهمًا لاكتشاف مخاطر لا تظهر في المستندات.

تاسعًا: لا تحارب المعصرات... عالج البيئة التي تنتجها

إذا أرادت الشركة تقليل «المعصرات»، فإن إصدار تعميم يقول:

«يمنع تداول الأخبار والشائعات داخل الشركة»

لن يحل المشكلة.

لأنك تحاول منع النتيجة بدل معالجة السبب.

الحل يبدأ من بناء بيئة يكون فيها الموظف قادرًا على الحصول على المعلومات المناسبة من مصدر موثوق.

وهذا يتطلب:

1. اتصالًا داخليًا فعالاً

عندما يحدث تغيير مهم، أخبر الموظفين.

2. قنوات Speak-Up

يجب أن يعرف الموظف أين يذهب عندما يرى مشكلة.

3. حماية المبلغين

الموظف لن يتحدث إذا كان يعتقد أن الكلام سيؤثر على وظيفته أو مستقبله.

4. الشفافية

ليس المطلوب إخبار الموظفين بكل شيء، لكن يجب توضيح ما يمكن توضيحه.

5. سرعة الاستجابة

كلما طال الصمت، زادت مساحة الإشاعة.

6. ثقافة تسمح بالسؤال

الموظف الذي يستطيع أن يقول:

«ليش؟»

دون خوف، أقل حاجة للبحث عن الإجابة في الممرات.

عاشراً: من «معصرة» إلى Intelligence

وهنا يمكن أن نذهب إلى مستوى أكثر تقدماً.

بدلاً من النظر إلى المعصرات باعتبارها Noise فقط، يمكن للمؤسسة التعامل معها باعتبارها Weak Signals.

أي إشارات ضعيفة قد تكشف خطرًا ناشئًا.

مثلاً:

تكرار الحديث عن:

«المدير لا يسمع للموظفين.»

قد يشير إلى مشكلة في القيادة.

تكرار:

«كل العقود تروح لنفس الشركة.»

قد يستحق فحصاً لمخاطر تضارب المصالح أو المشتريات.

تكرار:

«الناس ما تقدر تتكلم.»

قد يشير إلى ضعف ثقافة Speak-Up.

تكرار:

«الأرقام في التقارير غير واقعية.»

قد يستحق اختباراً رقابياً.

لكن هناك قاعدة ذهبية:

المعصرة ليست دليلاً.

إنها إشارة.

والإشارة تحتاج إلى تحقق مستقل قبل أن تتحول إلى استنتاج أو إجراء.

الحوكمة الرسمية × الحوكمة غير الرسمية

يمكن تلخيص الفكرة في المقارنة التالية:

الحوكمة غير الرسمية	الحوكمة الرسمية
السوالف	السياسات
الأحاديث	التقارير
الممرات	الاجتماعات
العلاقات الشخصية	قنوات الإبلاغ
الانطباعات	البيانات
«سمعت يقولوا»	محاضر الاجتماعات
المراقبة الاجتماعية	الرقابة
المعلومات المتداولة	المعلومات الموثقة

المشكلة تبدأ عندما تصبح **الحوكمة غير الرسمية أقوى من الحوكمة الرسمية**.

فعندما يثق الموظفون بما يسمعون من زملائهم أكثر مما يثقون بما تقوله الإدارة، فهذه ليست مشكلة «معصرات» فقط.

إنها مشكلة **ثقة مؤسسية**.

وأخيرًا... هل نحتاج إلى «إدارة المعصرات»؟

ربما لا نحتاج إلى إدارة المعصرات نفسها.

لكننا بالتأكيد نحتاج إلى إدارة البيئة التي تجعل المعصرات ضرورية.

فالشركة الصحية ليست الشركة التي لا يتحدث موظفوها.

بل الشركة التي يستطيع موظفوها أن يتحدثوا في المكان الصحيح، مع الشخص الصحيح، وبالمعلومة الصحيحة.

لذلك، ربما يكون السؤال الخطأ هو:

كيف نوقف المعصرات؟

والسؤال الأفضل:

لماذا يحتاج موظفونا إلى المعصرات أصلاً؟

إذا كانت الإجابة هي أن الموظفين لا يجدون معلومات واضحة، أو لا يثقون في الإدارة، أو يخافون من استخدام القنوات الرسمية، فالمشكلة ليست في «المعصرات».

المشكلة في الحوكمة.

وقد تكون «المعصرة» في هذه الحالة ليست عدو الحوكمة...

بل أول جرس إنذار سمعته المؤسسة ولم تنتبه له.

الخلاصة

المعصرات ليست نظام رقابة، ولا مصدرًا موثوقًا للمعلومات، ولا بديلاً عن قنوات الإبلاغ الرسمية. لكنها قد تكون **مؤشراً ثقافياً وتنظيمياً مهماً**.

والشركات الذكية لا تبحث فقط عن الأخطاء الموجودة في التقارير؛ بل تستمع أيضاً إلى **ما لا يظهر في التقارير**.

ففي النهاية:

إذا كانت السوالف تعرف ما لا تعرفه الإدارة، فالمشكلة ليست في السوالف... المشكلة في نظام المعلومات.

وتنسجم هذه الفكرة مع الاتجاه الحديث في الحوكمة نحو تعزيز الشفافية، وإتاحة المعلومات الموثوقة، وتمكين أصحاب المصلحة والموظفين من إيصال مخاوفهم بصورة آمنة. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن قنوات الإبلاغ الداخلية الفعالة يمكن أن تسهم في بناء ثقافة ثقة، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في استعداد الموظفين للإبلاغ عن المخالفات.