

موجز السياسة لفريق العمل الثاني



القيم المتصلة بالسّمات القيادية
كيف تُسهم القيم في تشكيل النتائج المؤسسية؟

هيئات التحرير

ديمة آل الشيخ

رئيس مجموعة تواصل القيم (V20)
المدير التنفيذي لقيم مسك في مؤسسة مسك

د. غازي بن زقر

خبير مجموعة تواصل القيم (V20)
مؤسس ورئيس شركة وصال ونائب رئيس شركة عبدالله وسعيد بن زقر، عضو مجلس الشورى

مروان الجهني

رئيس قيم القيادة في مجموعة مجموعة تواصل القيم (V20)
الرئيس التنفيذي لشركة ترانسفورم

باميلا دوهرتي

رئيس مشارك لقيم القيادة المشتركة في مجموعة تواصل القيم (V20)
الرئيس التنفيذي والمؤسس المشارك في أكسيا أوريجين

د. مانويل شوبرت

مستشار السياسة العامة السلوكية في مجموعة تواصل القيم (V20)
مدير الإدارة في بهفيا، أستاذ مساعد للاقتصاد السلوكي



شريك المعرفة لمجموعة
تواصل القيم (V20) لعام 2020



مؤسسة محمد بن سلمان الخيرية
Mohammed bin Salman Foundation
مسك الخيرية
msk Foundation

الجهة المنظمة لمجموعة
تواصل القيم (V20) لعام 2020

إخلاء مسؤولية

أعد المؤلفون فصول موجز السياسة هذا وخضع لعمليات مراجعة، كما أن وجهات النظر والآراء الواردة في الفصول هي آراء للمؤلفين ولا تعكس بالضرورة الموقف الرسمي للجهة المنظمة لمجموعة تواصل القيم (V20) أو هيئة التحرير.

مقدمة

مناقشتنا من خلال رؤى تجريبية من المؤسسات الخاصة والعامّة.

نحن نؤمن بأن تشجيع المؤسسات القائمة على القيم سيساعد الشركات أيضًا على التكيف مع تغيرات القيمة التي أثارها جائحة كورونا في سوق العمل، مثل زيادة التوقعات حول إعطاء المدراء الأولوية للأشخاص بدلاً من الأرباح وتوليهم المسؤولية عن سلامة الموظفين والموردين. إن السمة الخاصة التي نقدمها من خلال الالتزام بتمكين العمل المبني على القيم تصف هذه النقطة بجملة، كما أن هناك أيضًا سمة أخرى خاصة تصف مزايا القادة الذين يتمتعون بمهارات التحري التقييمي.

وأخيرًا، تُشكل القيم في المؤسسات موضوعًا يتقاطع مع كل مجموعات التواصل الرسمية في مجموعة العشرين، ونرى صلات قوية بالمجالات ذات الأولوية مثل مجموعة تواصل المرأة (W20)، ومجموعة تواصل الشباب (Y20)، ومجموعة تواصل الأعمال (B20)، ومجموعة تواصل المجتمع المدني (C20). لتجنب التداخل والتكرار، ينصب تركيزنا على المنظور المؤسسي الرامي إلى المساواة والإنصاف والشمول. ونأمل أن يُضيف موجز السياسة هذا أهمية إضافية إلى محاور النقاش لمجموعات التواصل الرسمية، وأن تُسهم في الوقت نفسه في ظهور وجهات نظر وطول جديدة لتحديات عالم يزداد ترابطًا.

مروان الجهني
باميلا دوهرتي

تشكل القيم حجر الأساس لأي مؤسسة، حيث تؤثر تأثيرًا كبيرًا على جودة المخرجات والمؤسسية وتنفيذها في الوقت المناسب، كما تؤثر على الأداء المؤسسي والابتكار والمرونة. بالإضافة إلى ذلك، فإن القيم والسلوكيات التي يتبناها كبار القادة تُحدّد أسلوب المؤسسة وثقافتها. على المستوى الكلي، تُعدّ القيم من الأساسيات الجوهرية لمواءمة متطلبات سوق العمل، وتوفير فرص عمل، والتعلم المستمر - وهي نتائج مهمة للتنمية الاقتصادية وجودة الحياة.

في الوقت نفسه، قد تكون هذه القيم معرضة لخطر الاندثار، ويحدث ذلك عندما تُفقد المسؤولية عبر سلسلة القيمة الواحدة، حيث تكون الشفافية فيما يتعلق بالاستعانة بالمصادر العالمية ضعيفة وحيث ينتشر الضغط التنافسي بدلاً من تعزيز المسؤولية. يلتزم أعضاء مجموعة العشرين بتمكين الناس ويعلنون دعمهم للتطوير المستمر للوصول إلى "ظروف يمكن لجميع الناس، وخاصة النساء والشباب، العيش والعمل والازدهار في ظلها" (G20, 2020).

نناقش في موجز السياسة هذا قدرة القيم على المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، حيث يتناول الفصل الأول كيف يمكن أن تؤدي القيادة المبنية على القيم إلى الازدهار الاقتصادي والشمول وتحسين الخدمة والجودة. بالإضافة إلى ذلك، يُحدّد موجز السياسة هذا قيمًا ونهجًا قيادية محددة تزيد من تعزيز الموقف الذي يعتبر الفهم والتطوير والقيادة باستخدام القيم الصحيحة أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التنمية العالمية المستدامة. نحن ندعم



2 القيادة المبنية على القيم

المؤلفون: ستيفانو بيتي، نيكو ستامبفل، فريدريك ليهاجن، وليد الراشد



يمكن للقادة في المؤسسات أن يلعبوا دورًا محوريًا في تشكيل التحول الثقافي المطلوب لدعم جدول أعمال مجموعة العشرين، وذلك من خلال الالتزام الواعي بالقيادة من خلال قيمهم. تدعم هذه السياسة أفضل الممارسات التي تخص القيادة المبنية على القيم وتؤيد تحركات الأعمال المبنية على القيم التي تُسهم في تحقيق الأهداف الشاملة لمجموعة العشرين.

نؤمن بأن التعاون الفعلي يتطلب أن تكون أهداف مجموعة العشرين متأصلة في الضرورات الاستراتيجية للأطراف المعنية، وأن تكون الإجراءات والسلوكيات الأساسية مدفوعة بالقيم المشتركة. بصفتنا مجموعة العشرين، فإننا نؤيد تبني تعزيز القيادة المبنية على القيم في المؤسسات العامة والخاصة كعامل تمكين رئيس لأهداف مجموعة العشرين ورسالتها. تصف القيادة المبنية على القيم السلوكيات المتأصلة في الأسس الأدبية والأخلاقية بما في ذلك القيادة الروحية والخدمية والأصيلة والأخلاقية والتحويلية (Copeland, 2014). تؤكد العديد من الدراسات على الأثر الإيجابي للقيادة الخدمية والأصيلة والأخلاقية على الأداء الوظيفي للموظفين (Liden et al, 2014; Wang, 2011; Walumbwa et al, 2012; et al, 2011) بالإضافة إلى الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على المقاييس التقليدية مثل العائد على الأصول أو العائد على حقوق المساهمين (Choudhary et al, 2012).

ساهمت الأبحاث حول القيادة المبنية على القيم في تطوير فهمنا لديناميكيات والسلوك المؤسسي بشكل كبير. بالإضافة إلى ذلك،

تُرشد القيم التي يتبناها القادة ويعيشونها سلوك الموظفين وتنمي ثقافة مؤسسية مشابهة (Brown et al, 2006). ونعتقد أن الثقافات المؤسسية المتسقة مع التزامات مجموعة العشرين يمكن أن تكون عاملاً تمكينياً مهمًا لأهداف مجموعة العشرين، بما في ذلك تهيئة الظروف التي يمكن لجميع الناس العيش والعمل والازدهار في ظلها (G20, 2020)، ودعم مناهج أكثر شمولاً لتغيير المناخ وتعزيز النزاهة ضد الفساد (G20, 2019-2020).

في هذا السياق، نرحب أيضًا بتوصيات مجموعة الأعمال (B20) ومجموعة المجتمع المدني (C20) لتعزيز السلوك التجاري المسؤول، ومجموعة الشباب (Y20) التي تخص تطوير القيادات من أجل تمكين الشباب، ونحن نؤيد تمامًا بيان مجموعة المجتمع المدني (C20) "أ] الهدف الرئيسي لرئاسة السعودية لمجموعة العشرين هو تمكين الناس - وخاصة النساء والشباب (G20, 2020)، ويستحيل ذلك دون مواجهة الفساد مباشرة، وتعزيز مساءلة الحكومات والشركات، ودعم صنع القرار على أساس القيم".

يمكن للقادة في المؤسسات الخاصة والعامة أن يلعبوا دورًا محوريًا في دعم جدول أعمال مجموعة العشرين من خلال الالتزام الواعي بالقيادة من خلال قيمهم وتشكيل الثقافات في مؤسساتهم. والمفهوم الأساسي هنا هو أن سلوك القادة ينساب في البيئة المحيطة (Byun et al, 2018) وأنه يمكن التوصل للنتائج الاستثنائية عند توجيه الطاقة الجماعية في الاتجاه نفسه في سبيل الصالح العام.



يستخدم العديد من القادة بشكل استراتيجي الآثار المتسلسلة لتحسين النتائج المؤسسية، مثل زيادة الإيرادات وزيادة حصص السوق وكسب احترام أصحاب المصلحة والعملاء (Hiller et al, 2011); ويمكن استخدام النهج نفسه لتشكيل الثقافات المؤسسية والقدرات البشرية التي تفضي إلى أهداف محددة لمجموعة العشرين.

تواجه الشركات ومؤسسات القطاع العام في فترة جائحة كورونا تحولاً جذرياً في قيم الموظفين حول العالم، ومن المحتمل أن يؤدي اضطراب القيم، ما لم تتم معالجته، إلى تداعيات وخيمة على الأداء المؤسسي والقدرة على استدامة العمليات. لذلك، نؤمن بأن أحد التساؤلات الأكثر إلحاحاً خلال فترة 12-18 شهراً القادمة لن يكون متى ستكون المؤسسات قادرة على التعافي من التغييرات الهيكلية وصددمات السوق، ولكن كيف ستتمكن من التعافي وما إذا كانت ستصبح أكثر مرونة وتعيد تركيز الأولويات الاقتصادية على رفاهية الناس. يُعد خطر الانحدار الناتج عن الخوف والتركيز قصير المدى في هذا السياق مرتفعاً للغاية، في حين أننا نعتقد أن نهج القيادة المبنية على القيم سيدعم مساراً طويل المدى وأكثر إبداعاً واستدامة عند التعامل مع التحديات المرتبطة بجائحة كورونا.

رؤى تجريبية: التحول السريع للقيم

أدت جائحة كورونا إلى تحول جذري في قيم القوى العاملة على مدار ستة أسابيع - وهو تحول يستغرق عادة من 5 إلى 7 سنوات. تشير الأدلة الأولية من دراسة استقصائية عالمية شملت أكثر من 1400 مشارك حول العالم أنه في حين أن التركيز الرئيسي للقيادة ينصب في المرونة والابتكار والأثر المجتمعي والاستدامة، يبحث الموظفون عن الوعي والتواصل والتعاون والعمل

ضمن بيئة تملؤها الثقة والمشاركة. ومن الطبيعي أن يكون للقادة والموظفين أولويات مختلفة بسبب طبيعة وجهات نظرهم في المؤسسة، ولكن الفجوة هنا قد تكون مدعاة للقلق. (Barrett Values Center (2020)

رؤى تجريبية: تأثير متناهي

عُثر على أدلة مثيرة للاهتمام على الآثار المتسلسلة في تجربة بسيطة لفريق العمل، حيث يفكر للموظفين التلاعب في أداء مهمة ما وبالتالي زيادة أرباح فريقهم أو الالتزام بالأمانة وتحقيق أرباح أقل للفريق، علماً بأن هذا التلاعب لم يكن موجوداً أو ملحوظاً بشكل مباشر، لذا فقد

كان الموظفون أحراراً في اختيار ما يخلو لهم. ومن الجدير بالملاحظة أن الموظفين اتخذوا قراراتهم بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي عبّر عنها قادة فريقهم؛ فعندما فضل قادة الفرق الأخلاق على الأرباح، كان الموظفون أقل تلاعباً في كثير من الأحيان.

D'Adda et al (2017)

نشعر بالقلق لأننا ما زلنا في بداية مرحلة تحول القيم العالمية، وأن المدراء التنفيذيين وصناع القرار الآخرين يفتقرون إلى الأطر والعمليات والأدوات اللازمة لتوجيه مؤسساتهم بشكل فعال من خلال التحولات الضخمة والتغييرات الهيكلية في المستقبل. لذلك، نرى حاجة ملحة لتدخل مجموعة العشرين وتسهيل عملية التحول المبنية على القيم والتي تهدف إلى تجنب الضغط النزولي غير المبرر على أسواق العمل، وعدم المساواة، وانعدام الشفافية، والتضحية بالمسؤولية والمساءلة في مقابل تحقيق ربح قصير الأجل.

توصياتنا:

- نوصي بتحديد التحركات المبنية على القيم (مثل الرأسمالية الواعية، وشركات المناق، والاقتصاد الدائري، والاقتصاد الاجتماعي، والاقتصاد الشامل، ونموذج اقتصاد الدونات، والقيم المشتركة، وما إلى ذلك) التي تتوافق مع جدول أعمال مجموعة العشرين، وتضع معايير المصادقة الرسمية عليها، تشجيع المنظمات بنشاط وتسهيل انضمامها إليها.
- إنشاء منصة لربط قادة المؤسسات الخاصة والعامة، وخاصة التعليمية، وممثليها، ومؤسسات المجتمع المدني بهدف مُخصص يتركز في تحديد المبادرات في مجال تحويل القيم المؤسسية ودراستها، وتبادل الممارسات الجيدة من أجل المواءمة المؤسسية مع جدول أعمال مجموعة العشرين.
- إعطاء الأولوية لبرامج تطوير القيادة المبنية على القيم في دعم مجموعة العشرين للمؤسسات. وفي حين أن هذا الجهد يجب أن يوجّه نحو الإدارة العليا في المقام الأول، على مجموعة العشرين أن تشجع القادة على إشراك مؤسساتهم الأوسع نطاقًا بشكل فعال في هذه المبادرات.
- دعم حركات الشباب التي تُمكن من تطوير الجيل القادم ومجتمع القادة بما يتماشى مع أهداف مجموعة العشرين. كما نوصي بأن يشمل هذا الدعم التوجيه العكسي لتمكين صوت الشباب من الوصول إلى القادة الحاليين ولإدخال اعتبارات قادة الجيل القادم في صنع السياسات الحالية.

المراجع

- Barrett Values Center (2020). The great transformation? Global COVID-19 culture assessment.
- Brown, M. E., and Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., and Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44–53.
- Civil Society 20 Policy Pack (2020). Anti-corruption. *The Context*, p.7.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., and Zaheer, A. (2012). Impact of transformational and servant Leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature review. *International Journal of Leadership Studies* 8.2, 105-135.
- D'Adda, G., Darai, D., Pavanini, N., and Weber, R. A. (2017). Do leaders affect ethical conduct? *Journal of the European Economic Association*, 15(6), 1177–1213.
- G20 (2020). Overview of Saudi Arabia's 2020 G20 Presidency. Riyadh.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., and Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., and Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., and Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., and Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., and Wu, Y. (2012). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- Weber, C. Bonheure, K., and Schwartz, D. (2020). How Asia's largest pharma is leveraging its values to navigate the COVID-19 crisis. *McKinsey Quarterly*, July 30, 2020.

3 سمة خاصة: القيادة الإيجابية

المؤلفون: د. مايك مانينغ، د. جيمس لوديم، د. أمبر إيه جونسون

القيادة الإيجابية هي نهج قيادي مبني على القيم ويُعزز مواطن القوة المملوكة، ويسعى للبحث عن رؤية مشتركة للمستقبل، وتعاون جميع الأطراف المعنية من أجل الانتقال بالمؤسسة والأنظمة والمجتمعات نحو مستقبل مزدهر للجميع، ويوفر القليل من الأطر التنظيمية رؤى أكثر ملاءمة لقادة مجموعة العشرين من القيادة الإيجابية.

تستند القيادة الإيجابية، التي تعود أصولها إلى المجال الأوسع للاستقصاء الإيجابي (Cooperrider and Srivastva, 1987; Ludema et al, 2003; Ludema, Manning, and Johnson, 2016) إلى ثلاثة مبادئ أساسية:

1. التركيز على مواطن القوة: يعتقد القادة الإيجابيون أنه من أجل الانتقال نحو المستقبل المنشود، يجب أن نبني على مواطن القوة الحالية، ومواطن القوة هي القدرات والقيم والخبرات المشتركة عندما نكون في أفضل حالاتنا والتي تقدم رؤى لما قد يساعدنا على الازدهار في المستقبل، وينصب التركيز على وجه الخصوص على الجانب الإيجابي الذي نعني به اللغة والأفكار التي تبعث الأمل والمرونة والإمكانيات الإيجابية والعمل التعاوني.

2. التركيز على السعي نحو مستقبل مشترك: يسأل القادة الإيجابيون: "كيف يمكن وكيف يجب أن يبدو مستقبلنا المثالي؟" من خلال تكوين صورة إيجابية ومشتركة للمستقبل والمشاركة في بنائها تكون الفرق والأنظمة والمؤسسات والمجتمعات قادرة على تحديد المسارات المثلى في المستقبل، وتتأصل هنا أهمية طرح الأسئلة، تعمل عملية طرح

الأسئلة بدلاً من البحث على إرساء التفاهم بين الشركاء، كما يكشف طرح الأسئلة الصادقة والاستماع بعناية إلى الإجابات عن وجهات نظر ورؤى جديدة كان من الممكن أن يتم تجاهلها لولا ذلك.

3. التركيز على الدمج والتعاون: يتخذ القادة الإيجابيون نهجاً شاملاً للأطراف المعنية، ويسعون عن قصد للحصول على الرؤى من جميع من يؤثر بهم العمل ونتائجه. يعمل هذا التركيز المكثف على التعاون والدمج على تضخيم الأصوات المهمشة، وضمان عدم تجاهل وجهات النظر الثقافية أو التقنية المهمة، والمساعدة في ضمان دعم العمل المهم الجاري حالياً (وهو أمر بالغ الأهمية). وعلى حد تعبير ريتشارد بيكهارد الباحث الإداري فإن الناس يؤيدون ما يساهمون في إعداده.

إن أفكار القيادة الإيجابية متأصلة بصورة تامة في ما يقتضيه عمل مجموعة العشرين، لا سيما التركيز الموجه نحو الناس والموجه نحو المشاركة الذي اتخذته القيادة السعودية. إن تفعيل مبادئ القيادة الإيجابية يدعم الهدف الأول لرئاسة المملكة العربية السعودية لمجموعة العشرين المتمثل في تمكين الناس من خلال إطلاق الفرص للجميع. وتتميز نهج القيادة الإيجابية بسجل حافل في إشراك المشاركين، وإطلاق العنان للأفكار الجديدة، وتوضيح الاتجاه الإستراتيجي، وتعزيز الطاقة والدعم الشامل للتغيير الإستراتيجي الصغير والواسع النطاق.

ومن الممكن تحقيق أهداف مجموعة العشرين الثلاثة هذا العام من خلال تبني نهج قيادة

إيجابية يسعى إلى إشراك الأطراف المعنية في تشكيل مستقبل إيجابي مشترك. بالإضافة إلى ذلك، تدعم القيادة الإيجابية الأبحاث لأكثر من 30 عامًا في مجموعة متنوعة من المجالات، بما في ذلك القيادة القائمة على مواطن القوة (Gallup Organization - Rath, 2008 Cameron, Dutton, and Quinn, 2003; Ludema, Cooperrider, and Barrett, 2001; Ludema, Whitney, Mohr, and Griffin, 2003). وفي الإجمال، وجدت هذه الدراسات أن القادة الفعّالين يتبنون نهجًا يركّز على الناس في القيادة من خلال إشراك الأطراف المعنية في تكوين رؤية إيجابية للمستقبل (Manning and Binzagr, 1996).

يمكن أن تعزز النهج الإيجابية بشكل كبير القدرة على حل المشكلات (Bushe and Peele, 2006; Paranjpey, 2014)، وقد وجد أيضًا أنه يُعزّز الكفاءة والاستقلالية والعلاقة بين أولئك الذين يستخدمون النهج الإيجابي (Verleysen, Lambrechts, and Van Acker, 2014). بالإضافة إلى ذلك، تبين أن هذه النهج ذات صلة عبر السياقات العالمية. وثق مانينغ وديلا سيردا (2003) سلسلة من التدخلات الإيجابية في المكسيك، حيث وجد أن هذه الأساليب الإيجابية كانت مفيدة في مواجهة تحديات الاقتصاد الناشئ وتوفير عملية مفيدة في رفع مستوى فئات الناس بعيدًا عن الفقر إلى موارد مجتمعية منتجة. وجدت الأبحاث أن القيادة الإيجابية تُحسّن النتائج. ففي إحدى الدراسات، اكتشف

التوصيات

لقد أثلج التعاون القائم بين أعضاء مجموعة العشرين صدورنا، فهو يعكس قيم القيادة الإيجابية المعمول بها بالفعل، ونوصي بتعزيز الأخذ بالمبادئ من خلال إشراك تحالفات أوسع نطاقًا من الأطراف المعنية، بمن فيهم أولئك الذين كثيرًا ما تُهمّش أصواتهم.

يجب أن تتضمن المشاركة مع الأطراف المعنية هذه الاستقصاء عن مواطن القوة والقدرات الحالية التي يُقرّون بها في مجتمعاتهم، وأكثر رؤاهم فعّالية كيفية تطور مجتمعاتهم ومجتمعنا العالمي نحو مستقبل مثالي مشترك.

يمكن أن تكون القيادة الإيجابية وعملية الاستقصاء الإيجابي أداة فعّالة لجمع مجموعات صغيرة وكبيرة من الأشخاص والمؤسسات للحوار والعمل.

الباحثون أن الفرق المعروفة بأدائها العالي تشترك في سمتين، وهما استخدام لغة أكثر إيجابية، وطرح أسئلة أكثر من الفرق ذات الأداء المنخفض. شاركت الفرق عالية الأداء 5.6 تعليقًا إيجابيًا وداعيًا مقابل كل تعليق سلبي واحد، وبدلاً من مجرد الدفاع عن وجهة نظرها أو الجدل حولها، فقد طرحت أسئلة متساوية العدد مع الإدلاء بعبارات مباشرة. لماذا يُسهم ذلك في الأداء العالي؟ فمن خلال طرح المزيد من الأسئلة، تُرسي الفرق عالية الأداء المزيد من التفاهم بين أعضاء الفريق. وتساعد لغتهم الإيجابية والداعمة في تحديد مواطن القوة الحالية التي يمكن البناء عليها، وتجعل الأشخاص مرتاحين لمشاركة الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى الابتكار والتطور (Losada and Heaphy, 2004).

لقد غيرت جائحة كورونا العالم بشكل كبير؛ فمع وجود الكثير من الأمور غير المستقرة أو غير المعروفة، تكون مبادئ القيادة الإيجابية مهمة بشكل خاص الآن لأن هذا النهج يدفع المشاركين إلى البحث عن التفاهم، وإشراك أكبر عدد ممكن من الأطراف المعنية، والاستناد إلى مواطن القوة التي لا تزال موجودة في الاقتصادات والمجتمعات، على الرغم من الصعوبات التي يواجهها الكثيرون في هذا الوقت.

المراجع

- Bushe, G.R. (2013). Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry. In D.L. Cooperrider, D.P. Zandee, L. Godwin, M. Avital and B. Boland (Eds.). *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation*. *Advances in Appreciative Inquiry*, Vol. 4, pp. 1-20. Bingley, UK: Emerald.
- Bushe, G.R., and Paranjpey, N. (2014). Comparing the generativity of problem solving and appreciative inquiry: A field experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1-27.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (2003). *Positive organizational scholarship*. Thousand Oaks, CA: Berrett-Kohler.
- Cooperrider, D.L., and Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R.Woodman & W. A. Pasmore (Eds.) *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 1). Stamford, Connecticut: JAI Press, 129-169.
- Losada, M., and Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in performance business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740-765.
- Ludema, J. D., (2000). From deficit discourse to vocabularies of hope: The power of appreciation. In D. Cooperrider et al (Eds.), *Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory or change*. Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L., and Barrett, F. J. (2001). Appreciative inquiry: The power of the unconditional positive question. In P. Reason and H. Bradbury (Eds.). *Handbook of Action Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, B. J., and Griffin, T. J. (2003). *The appreciative inquiry summit: A practitioner's guide for leading large group change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Ludema, J. D., and Fry, R. E. (2006). The practice of appreciative inquiry. In P. Reason and H. Bradbury (Eds.). *Handbook of Action Research* (2nd Edition). London: Sage.
- Ludema, J. D., and Johnson, A. A. (2014). *Making values meaningful: A menu of options for senior leaders*. Center for Values-Driven Leadership, Benedictine University, Lisle, IL.
- Ludema, J.D., and Johnson, A. A. (2015). *Do differently: How CEOs of values-driven companies spend their time*. Center for Values-Driven Leadership, Benedictine University, Lisle, IL.
- Ludema, J. D., Manning, M. R., and Johnson, A. A. (2016). *Six questions that can lift your leadership, shape your strategy, and transform your organization*. Center for Values-Driven Leadership, Benedictine University, Lisle, IL.
- Manning, M.R., and Binzagr, G.F. (1996). Methods, values, and assumptions underlying large group interventions intended to change whole systems. *International Journal of Organizational Analysis*, 4, (3), 268-284.
- Manning, M.R., and DelaCerde, J. (2003). Building organizational change in an emerging economy: Whole systems change using large group interventions in Mexico. In Woodman R.W. and Pasmore, W.A. (Eds.). *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 14). Elsevier Science: 51-97.
- Mantel, M. J., and Ludema, J. D. (2004). Sustaining positive change: Inviting conversational convergence through appreciative leadership and organization design. *Advances in Appreciative Inquiry*, 1, 74-104.
- Peelle, H. E. (2006). Appreciative inquiry and creative problem solving in cross-functional teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 447-467.
- Rath, T., and Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. New York: Gallup Press.
- Verleysen, B., Lambrechts, F., and Van Acker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating role of basic psychological need satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 10-35.

سمة خاصة: 4 الالتزام بتمكين القيادة المبنية على القيم

المؤلف: البروفيسور د. ماري سي جنتيل



القادة ليسوا مسؤولين فقط عن تحديد قيم المؤسسات والمجتمعات الإنسانية والمستدامة والمنتجة، ولكن أيضًا، بشكل مهم عن تطوير المهارات والثقة لتفعيل تلك القيم في الأفراد الذين يقودونهم. من المفترض أن تدعم السياسة القادة لبناء القدرة على التدريب على سنّ استراتيجيات فعّالة والتدريب والتدريب عليها للتعبير عن القيم المشتركة والقيم العليا بشكل فعّال لتحديد الاتجاه والمسار الصحيح عند الضرورة.

القيم هي عبارات مُلهمة تستند إلى معايير وقواعد حاسمة ومشتركة على نطاق واسع. كما أن القيم الواردة في موجز سياسة القيم 20 "قيم القيادة"، مثل "القيادة المبنية على القيم" و"المسؤولية" و"المساواة"، بالإضافة إلى التزامات القيم المدرجة في مجموعة العشرين الأوسع نطاقًا، و"مجموعات العمل والتواصل"، تُحدّد جميعها هذه الأهداف الإيجابية المُلهمة في خدمة رؤية مشتركة على نطاق واسع للصالح العام، كـ "تهيئة الظروف التي تُمكن الجميع، وخاصة النساء والشباب، من العيش والعمل والازدهار في ظلها" (G20, 2020).

ومع ذلك، فإن الإقرار بهذه القيم وتأكيدهما ليس سوى الخطوة الأولى، فالقادة المدفوعون بالقيم يكرسون جهودهم أيضًا لتطوير العمل المبني على القيم وتمكينه وتعزيزه عبر مؤسساتهم. وتدعم الأبحاث الحالية في علم النفس وعلوم الأعصاب الإدراكية وأخلاقيات العمل والدراسات المؤسسية نهجًا عمليًا مبتكرًا لتطوير هذه "الكفاءة الأخلاقية" والثقة، وفي الواقع، "عادة" التصرف بمهارة فيما

يخص القيم. وبناءً على التوقعات ومراجعة الأمثلة الإيجابية وسنّ القواعد والتمرين وتدريب الأقران، يمكن للقادة وزملائهم المؤسسين تطوير "ذاكرة عضلية أخلاقية" والمهارات اللازمة لتفعيل قيمهم بشكل فعّال.

تتنامى إعادة صياغة تطوير القيادة المبنية على القيم في مختلف أنحاء العالم، ويُطلق على أحد الأمثلة المشهورة والمطبّقة لهذه المنهجية (ولكنه ليس المثال الوحيد) سعيًا لتشجيع العمل المبني على القيم "التعبير عن القيم" (Gentile, 2012). ولا يتعلق هذا الأسلوب والالتزام بإقناع الأشخاص بأن يكونوا أكثر أخلاقية؛ بل إن هذا النهج ينطلق من فرضية أن معظمنا يريد بالفعل أن يتصرف وفقًا لقيمنا، ولكننا نريد أيضًا أن نشعر بأن لدينا فرصة معقولة للقيام بذلك بفعالية ونجاح، حيث يدور هذا المنهج والأساليب التعليمية حول زيادة تلك الفرص. وبدلاً من التركيز على التحليل الأخلاقي، ينصبّ تركيز هذا الالتزام على التنفيذ الأخلاقي وي طرح السؤال التالي: "ماذا لو كنت سأعمل وفقًا لقيمي؟ ماذا أقول وأفعل؟ كيف يمكنني أن أكون أكثر فعالية؟".

كدليل على النجاح، فقد انطلق من أحد الأمثلة على هذا النهج - وهو "التعبير عن القيم" - الآن أكثر من 1250 نسخة تجريبية في البيئات التعليمية والتجارية في جميع القارات السبع، وشملت المواقع الوليات المتحدة وأوروبا وأفريقيا والهند والصين وأستراليا وكندا وإسرائيل والإمارات العربية المتحدة، وما إلى ذلك. كما يوجد المئات من الأمثلة على الحالات المُطبّقة للنهج، ومعظمها متوفر للتنزيل المجاني على الموقع الإلكتروني www.GivingVoiceToValues.org.

صُمم هذا المنهج ليطبق في مناهج الدراسات

العليا في إدارة الأعمال، وقد تجاوز المنهج أيضًا ذلك كثيرًا، فقد كان جزءًا مهمًا من الاتفاق العالمي للأمم المتحدة مبادئ التعليم الإداري المسوؤل (PRME) وأصبح شريكًا يدعم تطوير منهج "التعبير عن القيم" لمكافحة الفساد، مع مبادرة حديثة في الهند. بالإضافة إلى ذلك، دعمت الجامعة الألمانية في القاهرة ومنظمة العمل الدولية مبادرة مماثلة لتطوير مناهج خاصة بمنطقة معينة في مصر. كما يتم أيضًا تكييف "التعبير عن القيم" بشكل متزايد للأغراض التعليمية خارج نطاق الأعمال (الطب والتمريض والهندسة والقانون والمحاسبة والفنون الحرة)، ومن أمثلة الشركات التي تبنت هذه المنهجية شركة لوكهيد مارتين، وشركة يونيليفر، وشركة كيه بي إم جي، وغيرها.

V20

التحديات

أدعو القادة المؤسسيين إلى اعتماد نهج مبني على القيم وتطبيق العمل المبني على القيم من خلال المشاركة في العملية المُبَيَّنة أدناه داخل فرقهم الخاصة، وتشجيع القادة الآخرين (قطاع الأعمال، والمؤسسات غير الحكومية، وما إلى ذلك) على أن يحدوا حذوهم بمشاركة المنهجية، ودعم أفضل الممارسات من خلال مختلف منصات التواصل، ورصد التقدم المحرز والتواصل حوله. وتتلخص خطوات الممارسة التي يمكن للقادة المؤسسيين اتباعها فيما يلي:

1. تحديد التحديات الحالية الأكثر انتشارًا وأهمية فيما يتعلق بأبرز القيم المؤسسية، ودعوة أعضاء المؤسسة لمراجعة قائمة تحديات القيم هذه وإضافة الآخرين الذين أغفلتهم القيادة.
2. جمع أمثلة (سواء داخل المؤسسة أو ضمن مجال تخصصها) عن الأوقات التي وجدوا فيها بصفاتهم قادة وأعضاء مؤسسيين آخرين طرقًا للتعبير عن أعلى قيمهم وتطبيقها بشكل فعّال في مواجهة التحديات المحددة في 1 أعلاه.
3. مشاركة هذه الأمثلة الإيجابية للعمل القائم على القيم داخل المؤسسة.
4. تخصيص الوقت لدراسة مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الفعالة والسناريوهات وإعادة تعريف المشكلات التي مكّنت هذه الإجراءات الإيجابية، والتدرّب على مثل هذه الاستراتيجيات والسناريوهات.

المراجع

- Bazerman, M. H., Loewenstein, G., and Moore, D. A. (2002). Why good accountants do bad audits. *Harvard Business Review*, 80(11), 96-103.
- Brockner, J. (2006). It's so hard to be fair. *Harvard Business Review*, 84(3), 122.
- Dees, J. G., and Cramton, P. C. (1991). Shrewd bargaining on the moral frontier: Toward a theory of morality in practice. *Business Ethics Quarterly*, 135-167.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.
- Frank, R. H. (2004). What price the moral high ground? Ethical dilemmas in competitive environments. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gentile, M. C. (2010). Giving voice to values: How to speak your mind when you know what's right. New Haven, CT: Yale University Press.
- Gentile, M. C. (2012). Values-driven leadership development: Where we have been and where we could go. *Organization Management Journal*, 9(3), 188-196.
- Gentile, M. C. (2013). "Giving Voice to Values in the Workplace: A practical approach to building moral competence". In L. Sekerka (Ed.). *Ethics Training in Action*, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 167-182.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108(4), 814.
- Huneke, D. H. (1985). *The Moses of Rovno*. New York, NY: Dodd Mead.
- London, P. (1970). The rescuers: Motivational hypotheses about Christians who saved Jews from the Nazis. In J. Macaulay and L. Berkowitz (Eds.). *Altruism and helping behavior: Social psychological studies of some antecedents and consequences*. New York, NY: Academic Press.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.



5 الإشراف الشامل

المؤلفون: فيدور أوفشينيكوف، د. كرزستوف ديمبيك، نيران جيانغ، محمد العمراني، ماركو تافانتي

لحماية كوكبنا والتأكد من أن التقنيات الحديثة تعمل على تحسين الحياة دون التسبب في مشكلات جديدة، على كل مؤسسة أن تدرك المسؤولية وتحمل معالجة المشكلات المجتمعية والبيئية العامة، كما يجب أن توسع السياسة مسؤولية المدراء لتضم الأطراف المعنية والأنظمة الطبيعية في عمليات صنع القرار ودراسة الآثار الشاملة طويلة الأجل للقرارات والأنشطة، ويجب أن تصبح المؤسسات في جميع قطاعات المجتمع جهات إشرافية على أنظمتنا الاجتماعية والبيئية لضمان ازدهار الحضارة الإنسانية.

ينصب تركيز قادة العديد من المؤسسات بشكل أساسي على النتائج قصيرة المدى، سواء كانت عائدات مالية للشركات أو نتائج سريعة للمؤسسات غير الربحية التي ترغب في تأمين فرص تمويلية أكبر، كما يتخذون القرارات لرفع مستوى الأداء السنوي والربع السنوي أو إعداد تقارير عن الأهداف الكمية المحددة بدون النظر في الاحتياجات المتغيرة للأطراف المعنية المتضررة.

كما أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى عواقب وخيمة؛ حيث تتسبب الشركات الربحية التي ينصب تركيزها على المدى القصير في عوامل خارجية سلبية كالمساهمة في التسبب في مشكلات كبيرة مثل أزمة المناخ (Unerman, et al, 2018). أما المؤسسات غير الربحية التي ينصب تركيزها على المدى القصير، فهي تعالج النتائج لا المسببات، وغالبًا ما تعمل على تضخيم المشكلة التي تدعي معالجتها أو تؤدي إلى تفاقمها (Schambra, 2013). بالإضافة إلى

ذلك، غالبًا ما يُحدث رواد الأعمال الاجتماعيون الذين يحاولون تطبيق آليات السوق لمواجهة التحديات الاجتماعية أو البيئية عواقب منهجية غير مقصودة تغلب على الأثر الإيجابي الذي تنتجه مؤسساتهم (Wharton, 2015).

تتحمل هذه العواقب المجتمعات والبيئة الطبيعية - أي جميعنا في نهاية المطاف، وتعرض المؤسسات التي تتسبب في هذه العواقب بنفسها الخطر على أداءها على المدى البعيد. وتماثلًا كما أن الإدارات المختلفة هي جزء من مؤسسة واحدة وهي تُسهم في رفاهية المؤسسة وتعتمد عليها، فكل مؤسسة هي بدورها جزء من النظم الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ويعتمد أداء أي مؤسسة على جودة الأنظمة التي تعمل بها.

إضافة إلى ذلك، فإن تنفيذ "العمليات التشغيلية" التي تقضي اتخاذ قرارات قائمة على الأداء قصير المدى يمنعنا جميعًا من حماية كوكبنا ويخاطر بالاستفادة من فرص القرن الحادي والعشرين باستثناء عدد قليل فقط (Leicester and O'Hara, 2009:5). كما إن الإشراف الشامل يجعل القادة المؤسسين يتحملون مسؤولية النتائج طويلة المدى وبعبارة المدى لقراراتهم وأنشطة مؤسساتهم، وليس فقط نتائجها الفورية والاقتصادية.

إن تكثيف الجهود لتحقيق التنمية المستدامة هو موضوع وهدف مركزي لجدول أعمال رئاسة مجموعة العشرين، وأهداف التنمية المستدامة هي مجموعة شاملة من الأهداف التي تمس جميع جوانب الرفاه البشري. وفي حين أن القيادة الحكومية لها أهمية قصوى، فإن مسؤولية ضمان النجاح في تحقيق هذه الأهداف تقع على عاتقنا جميعًا،

وتشمل المجتمعات وقادة المؤسسات الذين يجب عليهم المشاركة بنشاط في تثقيف موظفيهم وجميع الأطراف المعنية الرئيسية حول تضمين هذه الأهداف في جدول أعمالهم المسؤوليات.

تكمن هذه الأهمية في أن جميع المؤسسات تُسهم في التغييرات في الأنظمة الاجتماعية والطبيعية وغيرها. وعلى هذا النحو، فهي تُسهم في إحداث المشكلات، مثل عدم المساواة وتغير المناخ، ولديها القدرة على أن تكون جزءًا من حلولها. لأجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة، يجب على القادة المؤسسيين رؤية الآثار الشاملة طويلة الأجل لقراراتهم وأنشطة مؤسساتهم وفهمها والقدرة على التصرف وفقًا لها.

إن جميع الأهداف التي تسعى مجموعة العشرين جاهدة إلى تحقيقها في سبيل توفير فرص القرن الحادي والعشرين للجميع من خلال تمكين الناس وحماية الكوكب وتشكيل آفاق جديدة هي في الواقع مترابطة. كترابط أهداف التنمية المستدامة، ويتطلب تحقيقها تبني منظورًا منهجيًا ومسؤولية.

كما أن فصل هذه الأهداف والسعي إلى تحقيقها "بمعزل عن بعضها البعض"، خاصة أثناء محاولة تعزيز النتائج قصيرة المدى، ليس فقط من غير المرجح أن يحقق النجاح، بل يعرضها جميعًا للخطر (Adams et al, 2020; Snower, 2017). فعلى سبيل المثال، إذا حاولنا حل مشكلة الفقر من خلال التشجيع على الاستهلاك فوق الحاجة بالاعتماد على مستويات إنتاج غير مستدامة، فسُئسهم في تدمير البيئة الطبيعية بصورة أكبر، ونتيجة

هناك أدلة موثقة على أنه يمكن تفعيل المسؤولية الشاملة وتعزيزها من خلال إجراءات في المجالات التالية: تطوير القيادة، والتمكين التنظيمي، والحوار المُثمر.

تطوير القيادة

تطوير القيادة هو وسيلة مهمة لمنع المسؤولية الشاملة لجميع الجهات الفاعلة، بما في ذلك المؤسسات. من الأمثلة الجديرة بالثناء هو مثال الحكومة الإيطالية التي أصبحت أول من فرض التعليم في مجال تغير المناخ في المدارس (Berger, 2019). مما أصبح مصدر إلهام بخصوص الموارد التي توفرها منظمة اليونسكو للتعليم من أجل التنمية المستدامة (UNESCO, 2020)، ومساهمة مبادرة الاتفاق العالمي للأمم المتحدة التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNPD, 2020) مع مبادئ التعليم الإداري المسؤول (PRME) التي ما فتئت تعزز التعليم من أجل قيم الاستدامة في تطوير القيادة. في الوقت نفسه، يجب أن يتجاوز تطوير القيادة من أجل المسؤولية النظامية تعليم الأخلاقيات التقليدي الذي "لا يؤدي بالضرورة إلى قيم أخلاقية داخلية، ولكنه يمكن أن يؤثر على السلوك الأخلاقي" إذا كان من الممكن الكشف عن الأعمال غير الأخلاقية (Mayhew and Murphy, 2009). يتطلب التحول نحو المسؤولية الشاملة تغيير القيم الأخلاقية الداخلية والوعي بالنتائج التي أدت إليها القرارات الاستراتيجية والممارسات المؤسسية، ومن الممكن تحقيق هذا من خلال اتباع نهج تحويلية للتعليم (Otter, 2012). لذا، على واضعي السياسات دعم برامج التعلم

التحويلية على جميع المستويات—من التعليم في الطفولة المبكرة إلى تعليم البالغين.

التمكين التنظيمي

إنشاء "شركة المنافع" كشكل جديد من الكيانات القانونية يوسع التعريف القانوني لأهداف الشركة لتشمل مجموعة أوسع من المسؤوليات للأطراف الاجتماعية والبيئة الطبيعية المعنية هي مثال جيد لإلغاء الضغط المؤسسي من خلال تغيير السياسة. ومنذ اعتماد هذا الشكل من الشركات في ماريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 2010، أقرت 36 ولاية إضافةً إلى واشنطن العاصمة تشريعات للإقرار ببعض أشكال شركات المنافع، وتعمل 4 ولايات أخرى حاليًا على مثل هذه التشريعات. وتسير دول أخرى على هذه الخطوات كما هو الحال في إيطاليا التي أقرت قانون المنافع الاجتماعية "Società Benefit Law" في عام 2015 (Nigri et al, 2020). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسات أن الإقرار القانوني بشركات المنافع يساعد على إزالة "العقبات التي لا داعي لها" في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Goldschein and Miesing, 2016). ويزيد من القيمة ويقلل من ضرر حدوث غضب عارم من الأطراف المعنية والبيئة (Steingard and Clark, 2016) ويحظى بتقدير المستثمرين (Cooper and Weber, 2020).

تطورت شركة المنافع العامة (PBC) وشقيقتها الشركة ذات المسؤولية المحدودة منخفضة الربح (L3C) ضمن الحركة نحو الاقتصاد الاجتماعي والتضامني (SSE) الذي

لذلك، نزيد من معدلات الفقر على المدى البعيد (York and Dembek, forthcoming)، والمنظور الشامل والمسؤولية يساعدان في تجنب هذه المشكلة. وجد أن هنالك صلة بين تبني المؤسسات منظورًا كليًا وطويل الأمد والمخرجات المؤسسية مثل المرونة (Ortiz-de-Mandojana and Bansal, 2016)، بل أيضًا سعادة الأفراد (Royal Government of Bhutan, 2012)، بالإضافة إلى النجاح في حل المشكلات المعقدة والملحة مثل الفقر، حيث يتواءم هذا النجاح في كثير من الأحيان مع الأداء الاقتصادي للمؤسسة (Dembek and York, Forthcoming; Zhao, 2020).

رؤى تجريبية: منظور منهجي طويل المدى ومرونة مؤسسية

استنادًا إلى بيانات مجمعة من 121 دراسة متطابقة في الولايات المتحدة (242 شركة فردية) على مدى 15 عامًا، وجدت أورتيز دي ماندوجانا وبانسال (2016: 1615) أن الممارسات الاجتماعية والبيئية طويلة المدى والموجهة نحو النظام مع استدامة الأعمال ارتبطت بشكل إيجابي بالمرونة المؤسسية، "مما يساعدها على تجنب الأزمات والتعافي من الصدمات".

يتضمن مجموعة متنوعة من الأطر المؤسسية القانونية، مثل المؤسسات الاجتماعية الهجينة والشركات الاجتماعية والتعاونيات الاجتماعية التي تركز على الأهداف والأرباح. وبينما نرى في الولايات المتحدة بعض التقدم في شركات المنافع العامة والشركات ذات المسؤولية المحدودة منخفضة الربح، فقد تقدمت بلدان أخرى في أوروبا وأمريكا اللاتينية بأنواع عديدة من المؤسسات من أجل اقتصاد اجتماعي بين اقتصاد خاص (شركات) واقتصاد عام (حكومات)، وتتجاوز النموذج الأميركي للمؤسسات غير الهادفة إلى الربح (المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات غير الحكومية، وما إلى ذلك) (Social Economy Europe, 2020). كما تسهم منظمة العمل الدولية ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في دراسة هذه الأطر القانونية التمكينية لتحفيز الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

في توصياتنا العملية، نحن لا نوصي باعتماد الأشكال المذكورة أعلاه أو الأشكال المماثلة للكيان القانوني عبر ولايات قضائية مختلفة فحسب، بل ندعو إلى عمل مراجعة شاملة لجميع الأطر المؤسسية الحالية لتحديد التغييرات التي من شأنها أن تكون بمثابة عوامل تمكين تنظيمية لتعزيز المسؤولية الشاملة.

إنّ العامل الحاسم الذي يجب مراعاته عند مراجعة السياسات هو الوقت؛ فالمؤسسات بحاجة إلى مزيد من الدعم التنظيمي للتغلب على سيطرة الأهداف قصيرة المدى، والتفكير في الآثار المترتبة على استراتيجياتها

ثم ينطوي على العمل الجاد للغاية في مجالات الابتكار والتجريب والتغيير الثقافي لبلوغ تلك الطموحات التي من خلالها نصف "الازدهار" بصورة أقرب" (Heifetz, 2010). بالإضافة إلى ذلك، إنّ الحوار الثمر بين الأطراف المعنية المتعددة أمر بالغ الأهمية لتعزيز الثقة وتحقيق المواءمة بين مختلف الجهات الفاعلة لتقديم استجابات مناسبة وفعالة في الوقت المناسب للتحديات الشاملة، كما نشجع واضعي السياسات على توفير المزيد من المساحات والحوافز للحوار الثمر الذي يرحب بجميع الأطراف المعنية المهتمة والمساهمة والمتضررة.

لقد أسفر فيروس كورونا المستجد عن تغييرات سريعة وعميقة وعلى المؤسسات الأخذ في الاعتبار الآثار طويلة المدى عند محاولة تخطي التحديات النجمة عن الأزمة، وهي فرصة فريدة لإصلاح بعض المشكلات والتهيئة لمستقبل أفضل وأكثر استدامة، وسنخسر هذه الفرصة إذا ما نظرنا إلى المسؤولية والرفاه بنظرة ضيقة كما في السابق.

وممارساتها على سبعة أجيال مع تبني التوقيت الهادف لنماذج أعمالها لتقديم حلول ذات صلة بشكل منهجي وتجنب استغلال المشكلات لتحقيق الأرباح. ويتعين على الجهات التنظيمية أيضًا إدراك أن المؤسسات التي تعمل انطلاقًا من الوعي الشامل لابد أن تتعامل مع "الديناميكيات الزمنية المتنافسة" (Beckett et al, 2020) التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم المقاييس وغير ذلك من آليات المساءلة للسماح بالقدر اللازم من المرونة في توظيف الاستراتيجيات الناشئة التي تضم مختلف الأطراف المعنية.

الحوار الثمر يتطلب تحمل المسؤولية عن العواقب الشاملة أن تكون المؤسسات على اتصال وثيق مع الأطراف المعنية الأخرى لتكون قادرة على التكيف ولتوظف استراتيجيات ناشئة بالتعاون مع الجهات الفاعلة الأخرى عبر مختلف القطاعات والأسس المتصلة بالهوية. وعلى حد تعبير رونالد هايفتزر، فإن تهيئة بيئة عمل متكيفة "تتطلب منا التفكير في القيم التي نسعى من خلالها إلى الازدهار، وتتطلب استقصاءً تشخيصيًا للحقائق التي نواجهها والتي تهدد تبني تلك القيم. وإلى جانب إضفاء الصبغة الشرعية على مجموعة ملائمة من الافتراضات حول الواقع، بما يتجاوز إنكار التناقضات الداخلية أو تجنبها في بعض القيم التي نتمسك بها، وإلى جانب التعامل مع هذه التناقضات، فإن بيئة العمل المتكيفة تنطوي على السعي الاستباقي إلى توضيح الطموحات أو تطوير قيم جديدة،

التوصيات

تعدّل القوانين واللوائح لتحقيق التوازن بين دور الأداء المالي ربع السنوي والمسؤولية الائتمانية للمساهمين في صنع القرار المؤسسي مع تقييمات الأداء الشامل على المدى الطويل والمسؤولية عن الرفاهة طويل الأجل للأنظمة الطبيعية والاجتماعية التي تعمل فيها الشركة. ومن بين السبل التي قد تؤدي إلى تحقيق هذه الغاية تضمين أشكال جديدة من الاندماج لتوسيع نطاق مسؤوليات مدراء الشركات، مثل شركة المنافع العامة.

إنشاء آليات تمويل لدعم النهج الشاملة لمعالجة المشكلات المعقدة، إذ يجب أن تكون هذه الآليات قادرة على دعم التحري العميق الذي يشمل الأطراف المعنية المتضررة قبل اقتراح أي حل. كما ينبغي أن تستند الحلول المدعومة على الجهود التعاونية والاستراتيجيات الجديدة الموجهة إلى شبكة مترابطة من احتياجات الأطراف المعنية وتصورات القيمة التي تتطور بمرور الوقت.

وضع أساس مؤسسي لتعديل مؤشرات الأداء المؤسسي بانتظام بناءً على تحليل شديد الدقة للبيانات النوعية المستوفاة من الجوارات الشاملة لعدة قطاعات والتي تشمل الأطراف المعنية الأشد ضعفاً والأكثر تأثراً. هذا بالإضافة إلى الاتصال وتنفيذ العمل الأحدث لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بشأن تأثير أهداف التنمية المستدامة (معايير تأثير أهداف التنمية المستدامة) (UNDP, 2020b).

دعم تطوير القيادة التحويلية لتعزيز التحول الثقافي بما يتماشى مع اللوائح المؤسسية الجديدة.

المراجع

- Adams, C. A., Druckman, P. B., and Picot, R. C. (2020). Sustainable development goal disclosure (SDGD) recommendations. London, UK: ACCA.
- Beckett, J. R., Chmielewski, D. A., and Dembek, K. (2020). Taking the time to understand time at the bottom/base of the pyramid. *Business & Society*.
- Berger, M. (2019, November 7). Italy's government becomes first to mandate climate change education in schools. *The Washington Post*.
- Cooper, L. A., and Weber, J. (2020). Does benefit corporation status matter to investors? An exploratory study of investor perceptions and decisions. *Business & Society*.
- Dembek, K., and York, J. (forthcoming). Applying a sustainable business model lens to mutual value creation with base of the pyramid suppliers. *Business & Society*.
- Goldschein, P., and Miesing, P. (2016). How benefit corporations effectively enhance corporate responsibility. *Business and Professional Ethics Journal*, 35(2/3), 109-128.
- Heifetz, R. (2010). Adaptive work. *The Journal Kansas Leadership Centre*, Spring 2010, 72-77.
- Leicester, G., O'Hara, M. (2009). The things to do in a conceptual emergency. *International Futures Forum*. Aberdour, Scotland: Triarchy Press Ltd.
- Mayhew, B. W., and Murphy, P. R. (2009). The impact of ethics education on reporting behavior. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 397-416.
- Nigri, G., Del Baldo, M., and Agulini, A. (2020). Governance and accountability models in Italian certified benefit corporations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Ortiz-de-Mandojana, N., and Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Otter, K. (2012). What difference does it make? A qualitative inquiry into longer-term outcomes of a transformative education in relational leadership. *California Institute of Integral Studies*.
- UNDP (2020a). Building the business of tomorrow. <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership> (last accessed 10/10/2020).
- UNDP (2020b). SDG Impact Standards. <https://sdgimpact.undp.org/practice-standards.html> (last accessed 10/10/2020).
- Unerman, J., Bebbington, J., and O'Dwyer, B. (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and Business Research*, 48(5), 497-522.
- UNESCO (2020). Education for Sustainable Development. <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development> (last accessed 10/10/2020).
- Royal Government of Bhutan (2012). The Report of the High-Level Meeting on Wellbeing and Happiness: Defining a new economic paradigm. New York: The Permanent Mission of the Kingdom of Bhutan to the United Nations. Thimphu: Office of the Prime Minister.
- Schambra, W. (2013). The tyranny of success: Nonprofits and metrics. *Nonprofit Quarterly*. <https://nonprofitquarterly.org/the-tyranny-of-success-nonprofits-and-metrics/> (last accessed 10/10/2020).
- Snower, D. (2017). Beyond capital and wealth: Challenges of the G20. https://www.g20-insights.org/policy_briefs/beyond-capital-wealth-challenges-g20/ (last accessed 10/10/2020).
- Steingard, D., and Clark, W. (2016). The benefit corporation as an exemplar of Integrative Corporate Purpose (ICP): Delivering maximal social and environmental impact with a new corporate form. *Business & Professional Ethics Journal*, 73-101.
- Social Economy Europe, 2020. <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/social-economy-a-global-movement/> (last accessed 10/10/2020).
- Wang, T. and Bansal, P., (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), pp.1135-1153.

- Wharton (2015). The one-for-one business model: Avoiding unintended consequences. Knowledge at Wharton, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/one-one-business-model-social-impact-avoiding-unintended-consequences/> (last accessed 10/10/2020).
- York, J. and Dembek, K. (forthcoming). Avoiding system traps to align BoP business models and sustainability transition when addressing poverty and environmental degradation. In A. Aagaard and F. Lüdeke-Freund (Eds.). *Business Models for Sustainability Transitions*. London, UK: Palgrave MacMillan.
- Zhao, M. (2020). Social entrepreneurship for systemic change: the case of Southeast and South Asian countries. *Journal of Asian Public Policy*, 1-25.

كل شخص في المؤسسة. فالقادة ليسوا مَلَاكًا للموارد المؤسسية أو متحكمين فيها لأغراض غير ملموسة أو لخدمة مصالح ذاتية.

ويتعين على القادة الاستثمار في تنمية ذواتهم تنمية متكاملة لتحسين ممارستهم للنزاهة، الأمر الذي يستلزم فهمًا واضحًا لمبادئ الحياة المؤسسية وتطبيقاتها المناسبة، أي على سبيل المثال احترام كرامة الموظفين والمساواة بينهم، وتقديم الأشخاص على التقنيات أو المكاسب المادية، والنظر إلى طبيعة المؤسسات كمشروع بشري، والترابط بين الناس وتأثير القرارات، والتفكير في الصالح العام، واعتبار السلطة جزءًا لا ينفصل عن المسؤولية، وما إلى ذلك. تدعم مبادئ الحياة هذه قيمًا ذات مكانة للدفع بمنظومة عمل ذات مكونات مؤسسية متسقة، كتوافق القيم المؤسسية والاستراتيجيات والموارد البشرية والسياسات المؤسسية والعمليات والأنظمة والاتصالات وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك، توفر قيمة النزاهة أساسًا متينًا في خضم التغيير المستمر، ونقطة مرجعية للوحدة في نظام يتضمن أطرافًا معنية متعددة وشديدة التنوع، وهي متطلب أساسي وفي الوقت نفسه تُعد راس القيادة المبنية على القيم.

يدعم إرساء ثقافة النزاهة أهداف مجموعة العشرين التالية التي تُركّز حاليًا على إزالة العوائق الخطيرة أمام التطوير:

- مكافحة الفساد في ظل رسم الاتفاق الجديدة، ما يدعو إلى "تعزيز النزاهة" (G20, 2020).

لا يمكن ذكر القادة البارزين دون وصفهم بالنزاهة، فالنزاهة الأخلاقية والمهنية المتسقة التي يُبديها القادة لها تأثير تحويلي في إرساء ثقافة الثقة والأمان بين الناس من أجل "العيش والعمل والازدهار" (G20, 2020)، في أفضل حالاتهم في مؤسسة مميزة تتسق فيها القيم مع الاستراتيجيات.

النزاهة هي قيمة شاملة تجمع ممارسة جميع القيم الأخرى في جميع الأوقات - في أوقات الازدهار وخاصة في أوقات الأزمات - مما يدل على الأصالة وتجسد السلطة الأخلاقية التي يحتاجها القادة لإشراك جميع الأطراف المعنية. ومن ثم، فإن النزاهة، باعتبارها قيمة قيادية ومؤسسية، هي بالتالي جوهرية لتحقيق جدول أعمال مجموعة العشرين.

وتحقيقًا لهذه الغاية، يفهم القادة الذين يتحلون بالنزاهة الأفراد في مكان العمل حق الفهم ويحترمونهم ككل بصفتهم أشخاصًا يتمتعون بالديناميكية والذين يؤدون أدوارًا متزامنة في حياة واحدة تشمل حياتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي يُشكل العمل فيها جزءًا مهمًا ولكن ليس همهم الوحيد. وهذا يمكن القادة من التعاطف معهم بشكل معقول وتهيئة الظروف اللازمة بشكل فعال لإشراكهم بفاعلية في تحقيق أهداف الشركة المتفق عليها. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج القادة إلى وضوح أدوارهم بوصفهم مشرفين يمارسون السلطة بمسؤولية ويديرون الموارد بكفاءة من أجل الصالح العام، وذلك هو التطوير التكميلي الموازي للمؤسسة بأكملها وتطوير

6 نزاهة القيادة

المؤلفون: باتريشيا بيربا، نيكو ستامبفل، إسبريد آناثاس



- الالتزام "بمنع الفساد ومكافحته والقيادة بالقوة" وتأييد "مبادئ منع الفساد وضمن النزاهة في المؤسسات المملوكة للدولة ومنع تضارب المصالح في القطاع العام وإدارته" (G20, 2018).
- "تبقى مكافحة الفساد على رأس أولويات مجموعة العشرين، فمنع الفساد ومكافحته، بالإضافة إلى تعزيز النزاهة، أمران أساسيان للحفاظ على سيادة القانون وثقة الجمهور في مؤسساتنا، وبناء الازدهار الاقتصادي الوطني والعالمي، والحفاظ على سلامتنا وأماننا. كما تدعم تدابير مكافحة الفساد ونزاهة الإدارة، وتقوي ثقة الجمهور بأن مؤسساتنا عادلة وتعمل لصالح الجميع، وتزيد من الاستقرار الاجتماعي" (G20, 2019).

يمكن تعريف نزاهة القيادة على أنها اتساق كلمات القائد مع أفعاله (Palanski et al, 2007)، ويمكن وصفها عمومًا بترجمة الأقوال إلى أفعال. أظهرت الأبحاث على مدار العقدين الماضيين الأثر الإيجابي للنزاهة على النتائج المؤسسية. فعلى سبيل المثال، وجدت الدراسات التجريبية أن النزاهة السلوكية للقيادة لها تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي للتابعين، وانخفاض مستويات ضغوط الحياة والصحة والرضا عن الحياة وحالات التغيب عن العمل (Protas, 2013) وتأثير غير مباشر على الأداء الوظيفي للتابعين وانخراطهم (Engelbrecht et al, 2017; Vogelstang et al, 2013). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الأبحاث أن النزاهة مرتبطة بالقيادة بطرق مختلفة، والقيادة بدورها يترتب عليها مجموعة متنوعة من الآثار الإيجابية على كل من النتائج المؤسسية والنتائج بين المؤسسات. لذلك، يمكن تفسيرها على أنها حافز لأنماط

مختلفة مثل القيادة التحويلية والأخلاقية والروحية والأصلية (Palanski et al, 2009) والنتائج الخاصة بكل منها. وبالتالي، فإن العمل من أجل ثقافة النزاهة شرط أساسي لتحقيق التكامل الناجح بين أهداف مجموعة العشرين من خلال المساعدة على تحسين رفاهية الناس وتمكينهم وحماية كوكب الأرض.

تزداد فاعلية قيمة النزاهة عندما تتم ممارستها من القيادة لأن هذا يحدد أسلوب المؤسسة بأكملها، ويتجلى هذا بشكل خاص في المؤسسات التي تعاني من المشكلات، وهناك حاجة إلى استعادة ثقافة الثقة، وتعمل نزاهة القيادة كنقطة تحول تمهد الطريق للتنمية.

رؤى تجريبية

كان إرساء ثقافة النزاهة أمرًا أساسيًا للنجاح في الخصخصة والاستحواذ على نظام مانيتا لمحطات المياه والصرف الصحي (MWSS) الذي تديره الحكومة من قبل شركة مياه مانيتا المملوكة لشركة أيبالا. فمن خلال ممارسة نزاهة القيادة، تم تحويل وكالة الخدمة العامة ذات الأداء الضعيف والتي

تديرها قوة عاملة محبطة وغير منتجة (وسط احتجاجات نقابات عمالية متعددة) إلى فريق عالي الأداء يحقق أهداف الأعمال باستمرار ونموًا مستدامًا خلال كل هذه السنوات (Beer and Weldon, 2000; Wei and Dula, 2014).

تعاقب تطبيق القيم المؤسسية التي تُركِّز على الأفراد على جميع المستويات في المؤسسة، وجرى تفعيلها من خلال تنفيذ سياسات وأنظمة جودة متكاملة ومتسقة جدًّا، حيث أقر مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) وغيره من الهيئات الدولية في نهاية المطاف بأن الشركة هي نموذج للخصخصة.

من أجل تعزيز واستدامة نزاهة كل من القادة والموظفين، طور العالم الأكاديمي مجموعة متنوعة من طرق القياس (على سبيل المثال، Bieker et al, 2002)، وإلى جانب التقييم الخالص للنزاهة، يمكن للمدراء اللجوء إلى برامج تطوير خاصة لتعزيز نزاهة القيادة (على سبيل المثال، Goldman, 2010) وبالتالي تعزيز ثقة أتباعهم في النهاية.

تتغلغل حالة عدم اليقين المنتشرة في كل مكان التي ترجع إلى جائحة كورونا مجتمعنا العالمي بأكمله وتضع الثقة بين القادة وأتباعهم، سواء في المؤسسات أو المجتمعات، في اختبار عسير. إلى جانب ذلك، يُلقي الوباء الضوء على التحديات الاجتماعية والمؤسسية مثل عدم المساواة، أو النتائج غير المرغوب فيها في نظامنا الاقتصادي العالمي، وتواجه الشركات والحكومات والمواطنون قرارات غير مسبوقه وأساسية تثير معضلات أخلاقية. إذا نجحنا في إعادة بناء الثقة المتبادلة، وتطوير رؤية مشتركة للمستقبل ووضع أقوالنا موضع التنفيذ (أي ترجمة الأقوال إلى أفعال)، فهناك فرصة لتهيئة عالم يمكن للناس فيه العيش والعمل والازدهار (G20, 2020). ولهذا السبب، نُشجّع

جميع القادة في جميع أنحاء العالم على تمثيل النزاهة وبالتالي تسهيل تطوير المزيد من القيم الحاسمة مثل المسؤولية والرفاهية الشاملة.

التوصيات

تُركِّز توصيات السياسة الرئيسية على تسهيل ممارسة النزاهة بشكل فعّال والتشجيع عليها بين القادة في كل من القطاعين العام والخاص، وهو أمر بالغ الأهمية للاستمرار والتنمية على الصعيدين الوطني والعالمي اليوم.

نناشد قادة مجموعة العشرين وضع سياسات تُحفِّز على تمويل تعزيز النزاهة للقادة وتُعطي الأولوية له، ونفتتح أن يتم تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

1. التصميم الفعال للمتطلبات والعمليات التنظيمية الحكومية وتلك الخاصة بالخدمات العامة وتنفيذها بكفاءة لتسهيل ممارسة النزاهة للمسؤولين الحكوميين المكلفين بإنفاذ القانون، وكذلك لامتهل القادة من جميع القطاعات. تُصمّم هذه العمليات وتنفَّذ بشكل صحيح عندما تتم استشارة الأطراف الرئيسية المعنية من القطاعات ذات الصلة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب، فضلًا عن اختيار مقدمي الخدمات الأكفاء مهنيًا بشكل يتسم بالإنصاف للمساعدة في تنفيذ التصميم. تُعدّ المراجعة المستمرة وتحديث هذه العمليات والأنظمة الحكومية ضرورية لتمكين الحكومة من تقديم خدمة عامة عالية الجودة للشعب مع الحفاظ على الصالح العام. في حين أن هذا القلق بشأن الكفاءة يبدو أكثر أهمية في هذه المرحلة بالنسبة للبلدان الناشئة، إلا أنه مصدر قلق كبير لجميع البلدان نظرًا للتداعيات العالمية حول نزاهة الشركات في العقود القليلة الماضية. يُحثّ قادة مجموعة العشرين على إيلاء اهتمام جاد لاحتياجات السياسة هذه نظرًا لأهميتها في جميع مجالات الحياة تقريبًا، وذلك كتأمين للوائح البشرية الأساسية، والقيم الأسرية، والعناية بالبيئة، والرعاية الصحية العامة، والسلامة والأمن، وما إلى ذلك، وتلك الأمور لها تأثير مباشر على العالم بأسره، حيث أصبحت البلدان بشكل

المراجع

- Acevedo, A. (2012). Personalist business ethics and humanistic management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics*.
- Beer, M., and Weldon, E. (2000). Manila Water Company (A) and (B). Harvard Business School Case Study.
- Bieker, T., and Waxenberger, B. (2002). Sustainability balanced scorecard and business ethics: Developing a balanced scorecard for integrity management. Working paper.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., and Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379.
- G20 (2018) Leaders' Declaration - Building consensus for fair and sustainable development, Argentina 2018.
- G20 (2019) Anti-Corruption Action Plan 2019-2021.
- G20 (2020). Overview of Saudi Arabia's 2020 G20 Presidency.. Riyadh.
- Gilley, J. W., and Maycunich, A. (2000). Organizational learning, performance, and change: An introduction to strategic human resource development. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Goldman Schuyler, K. (2010). Increasing leadership integrity through mind training and embodied learning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(1), 21–38.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 405–420.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 765–786.
- Rangan, K. V., Wheeler, D., and Comeault, J. (2007). Manila Water Company. Harvard Business School Case Study.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., and Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405–413.
- Wei, K. C., Dula, C. (2014). Manila Water: From privatisation to sustainable growth. Singapore Management University Case Study.

متزايد أكثر ارتباطًا ببعضها البعض بطرق عديدة بخلاف الطبيعة الاقتصادية.

2. تعزيز نزاهة القادة، لا سيّما موظفي الخدمة المدنية وكبار القادة في جميع القطاعات، وذلك من خلال نهج شامل مُصمم بإتقان للتطوير المستمر لكفاءاتهم المهنية، حيث يتضمن برنامجًا تأسيسيًا مخصصًا لتوجههم الأخلاقي وتشكيل القيم فيما يخص مبادئ الحياة المؤسسية. وهذا من شأنه تزويد القادة بقاعدة معرفية قوية بالإضافة إلى استراتيجيات وأطر عملية مجرّبة ومختبرة لتوجيه جهودهم للعمل وفقًا لقيمهم وتعزيز الفضائل لأداء وظيفتهم الإشرافية بمسؤولية مع وضوح الدور.

3. تطبيق سياسات وعمليات متسقة اتساقًا تامًا خاصة بالموارد البشرية وقائمة على النزاهة، على سبيل المثال، من خلال تنفيذ أطر أفضل الممارسات مثل بطاقة الأداء المتوازن لإدارة النزاهة، مع التركيز بشكل خاص على الحفاظ على نزاهة عمليات الاختيار وتقييم الأداء للقادة.

4. تحري نزاهة العملية الانتخابية للموظفين الحكوميين، ودمج النزاهة كعامل حاسم أو معيار للترشح من خلال تعزيز توعية الناخبين. كما يُطلب من المسؤولين الحكوميين التصرف كنماذج للنزاهة نظرًا لأن ممارساتهم النموذجية أو المسيئة لهذه القيمة تؤثر على مقياس الأداء الوطني للنزاهة حسب نظرة المجتمع العالمي، والأهم من ذلك، تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الرفاه العام للمجتمع الإنساني.

7 المساواة بين الجنسين

المؤلفون: موزة العتيبي، د. لمي السليمان،
نيران جيانغ، محمد القباني، د. جوليا
ستوف، د. مانويل شوبرت



المرأة إلى جانب التزامها تجاه توصيات التنمية المستدامة للأمم المتحدة (على سبيل المثال، G20, 2017; G20, 2018; G20, 2019; G20, 2020).

على الرغم من الإقرار السياسي واسع النطاق للمساواة في الحقوق والفرص بين الرجل والمرأة، فلا يزال الطريق طويلاً لتحقيقه. ولا تزال أوجه عدم المساواة بين الجنسين الرئيسية قائمة في جميع بلدان مجموعة العشرين، وهي واحدة من الأسباب الجذرية لإخفاق مجموعة العشرين في تحقيق أهداف الأمم المتحدة لعام 2030 على المستوى القطري (UN Women, 2016). على سبيل المثال، لا تُشكّل نسبة المرأة سوى 7% من المدراء التنفيذيين في شركات الولايات المتحدة فورتشن 500، و9% من الرتب التنفيذية في أهم 160 شركة ألمانية، و3% من كبار المدراء التنفيذيين في أهم 50 شركة سعودية. على الصعيد العالمي، تُمثل المرأة حوالي 14% من المدراء التنفيذيين وحوالي 5% من الرؤساء التنفيذيين (Noland and Moran, 2016; Handelsblatt, 2019; Aqdemir Saudia, 2020; W20, 2020). تستمر المرأة في أداء الغالبية العظمى من الأعمال غير مدفوعة الأجر على الرغم من تزايد تواجدها في الحياة العامة: ما يقرب من 80% من العمل تقوم به المرأة، وتستثمر 3.2 أضعاف الوقت في العمل غير مدفوع الأجر مقارنة بالرجل (ILO, 2018). في هذا السياق، قال الأمين العام للأمم المتحدة أنطونيو غوتيريش في عام 2018:

”إن تحقيق المساواة بين الجنسين

لتعزيز التنمية الاقتصادية والنمو، على المجتمعات والمؤسسات إطلاق الإمكانيات الكاملة لمواردها البشرية. لنا القول بأن النهج الحالية والهادفة إلى تعزيز المساواة بين الجنسين كانت معيبة، وإلى حد كبير، لم تحقق الاستفادة القصوى من مجموعة المواهب المتاحة. ونوضح كيف يمكن أن تؤدي العمليات الصحيحة، ومنح تكافؤ الفرص والوصول الكامل إلى مجموعة المواهب، إلى نتائج أفضل بكثير للمؤسسات وبالتالي مساعدة البلدان على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تُمثل النساء والفتيات نصف سكان العالم، وكما يتضح من ازدياد أعداد النساء الحاصلات على جائزة نوبل في السنوات الأخيرة، فإنهن يُمثلن أيضًا نصف إمكانياته. تُعد المساواة بين الجنسين، والمساواة في الوصول إلى الفرص والموارد والمناصب على جميع مستويات صنع القرار ركناً أساسياً لبناء مجتمعات تتسم بالسلام وتحفيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي (UN, 2020). لقد أقرّ القادة العالميون بالفعل بأهمية المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، فالمساواة بين الجنسين هي أحد أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر للأمم المتحدة (الهدف 5)، وتُشكّل أهمية قصوى لسلسلة من أهداف التنمية المستدامة الأخرى، خاصة التعليم عالي الجودة (الهدف 4) والعمل اللائق والنمو الاقتصادي (الهدف 8)، والحد من عدم المساواة (الهدف 10). أكدت دول مجموعة العشرين مرارًا وتكرارًا على أهمية تمكين

وتمكين النساء والفتيات هو العمل الذي لم يكتمل في عصرنا، وأكبر تحدٍ في مجال حقوق الإنسان في عالمنا.“ (UN(2020a)

بالنظر إلى الفوائد الاقتصادية للمساواة بين الجنسين، لا يزال من المحير سبب عدم تقدم تمكين المرأة بشكل متكامل. وهناك العديد من الدراسات التي تُظهر أن فرق العمل التي تتألف من كلا الجنسين باتزان والمتنوعة والقيادة الشاملة تزيد من أداء الشركة (على سبيل المثال، Woolley et al, 2010; Badal, 2014), وأن زيادة معدل مشاركة المرأة في القوى العاملة لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الدولة - على سبيل المثال، إزالة الحواجز المهنية للأقليات العرقية والمرأة يمكن أن يفسر 20-15% من إجمالي نمو الإنتاجية بين عامي 1960 و 2008 في الولايات المتحدة بسبب تخصيص المواهب بشكل أفضل (Hsieh et al, 2013). وبالتالي، عندما يوجد توازن غير متساو بين الجنسين، فإن ذلك يُشير إلى أن المواهب البشرية المتاحة لم يتم استخدامها بعد بالطريقة المثلى.

رؤى تجريبية: التنوع بين الجنسين والأداء المؤسسي

تزايدت الأبحاث حول التنوع بين الجنسين والأداء المؤسسي بسرعة خلال السنوات الماضية. وفي دراسة متعمقة، قامت مجموعة من خبراء الاقتصاد الدوليين بتقييم مجموعة من البيانات التي تتألف من نحو 22 ألف شركة تضم 130 ألف عضو من أعضاء مجالس الإدارة من أكثر من 90 دولة. وأظهرت التحليلات أن وجود المرأة في المناصب القيادية يحسّن الأداء المؤسسي. ذكر المؤلفون:

“الانتقال من عدم وجود المرأة في قيادة الشركات (...) إلى نسبة 30% من الحصة النسائية (...) يترجم إلى زيادة بنسبة 15% في الربحية”

Noland and Moran (2016)

مع ذلك، حقيقة الأمر أننا ما زلنا نلاحظ وجود فوارق كبيرة في التكوين الجنساني للقوى العاملة والمناصب القيادية في جميع دول مجموعة العشرين. مع الأخذ في الاعتبار الجهود الهائلة لمجموعة العشرين والأمم المتحدة والإجراءات السياسية المختلفة بما في ذلك موجة من اللوائح التي تم سنّها حديثاً بشأن المساواة بين الجنسين على المستويات الوطنية، بالإضافة إلى الاهتمام الأصلي للشركات باستخدام جميع الوسائل لتحسين أدائها في هذا الصدد، **نفترض أنه ليس الافتقار إلى الإرادة السياسية هو الدافع وراء عدم المساواة بين الجنسين بل هو إخفاق منهجي للعمليات** (التي تكمن وراء الإصلاحات القانونية).
بالتالي، فإن أحد السبل الواعدة لتعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة هو فحص العوامل المعيقة في عمليات الموارد البشرية التقليدية، حيث تشير مجموعة كبيرة من الدراسات إلى أن السبب الجذري لاستمرار عدم المساواة بين الجنسين هو التحيز اللاواعي، بمعنى عدم إدراك منهجي بأن قرارات الموارد البشرية تستند إلى تقييمات وعمليات حدسية شخصية مشوهة.

رؤى تجريبية: عمليات إزالة التحيز

تخصت مجموعة صغيرة من المؤسسات مؤخرًا في تطهير عمليات الموارد البشرية من التحيزات الواعية وغير الواعية بين الجنسين، وذلك باستخدام تقنيات مختلفة، حيث تُظهر أنه يمكن استعادة العدالة الإجرائية بشكل فعّال عن طريق إزالة التحيز. توضح الأدلة الأولية من المنصات الإلكترونية وبرامج القيادة الفرق بين العمليات التقليدية والعمليات غير المتحيزة. على سبيل المثال:

• **تفوّت عمليات التوظيف القياسية حوالي 60% من المرشحين الأنسب**

• **العمليات غير المتحيزة...**

- تجذب المزيد من المرشحين بما يصل إلى 4 مرات
- تقليل وقت التوظيف بحوالي 60%
- زيادة معدل الاحتفاظ بالموظفين بنسبة 40% تقريبًا
- زيادة المبيعات بنسبة 30% تقريبًا سنويًا

نرحب بجهود مجموعة العشرين المستمرة لدعم جدول أعمال الأمم المتحدة 2030، وخاصة أهداف التنمية المستدامة 4 و5 و8 و10، والتزاماتها ومبادراتها المتكررة نحو تحقيق المساواة بين الجنسين. ومع ذلك، في ضوء عدم المساواة بين الجنسين المستمرة والمنتشرة، ندعو قادة مجموعة العشرين إلى العمل بناءً على مجموعة كبيرة من الأدلة التي توضح الفوائد الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة لتمكين المرأة والتصدي بشكل استباقي للرواية العامة القائلة بأن المساواة بين الجنسين هي عمل من أعمال الخير.

فيما يتعلق بالإجراءات السياسية الملموسة، فإننا نقدم التوصيات التالية:

1. على مجموعة العشرين تكليف شبكة تبادل المعارف الخاصة بالرؤى السلوكية المنشأة حديثاً بمراجعة الأدلة المتعلقة بالعدالة الإجرائية في عمليات الموارد البشرية بشكل منهجي وجمع أفضل الممارسات لتطهير الأنظمة الحالية وتأكيد خلوها من التحيز، بدءاً من التوظيف وتنمية المواهب إلى التعويضات والتقاعد. ويجب أن تصادق مجموعة العشرين على التوصيات الرئيسية لهذا التقييم لتوجيه تنظيم سوق العمل في المستقبل الذي من شأنه أن يمكن المرأة بشكل فعال، ومن ثم إطلاق إمكانات المواهب الكاملة.

2. على مجموعة العشرين أن ترسخ تعاونها مع تحالف تمكين ودعم التمثيل الاقتصادي للمرأة "EMPOWER" ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومنظمة العمل الدولية بهدف توسيع المؤشرات الجنسانية الحالية لقياس تصورات عدم المساواة. كما يجب أن يصنف مثل هذا الإجراء الدول على أساس مدى المساواة بين القطاعين العام والخاص. ويجب أن يتبع القياس النهج المركب الذي يطبقه مؤشر إدراك الفساد، بحيث تخصص أعلى الدرجات الإجمالية للدول التي تساوي فيها الفجوة المتصورة للأجور بين الجنسين صفراً والتي تتساوى فيها نسبة شغل كلا الجنسين (50%) لأعلى مستويات صنع القرار في القطاعين العام والخاص على حد سواء. كخطوة تالية، يجب استخدام المؤشر لفحص التغيير الملحوظ في تمكين المرأة بانتظام، أي تأثير اللوائح الحكومية الجديدة في معالجة فجوة الأجور بين الجنسين، واستيعاب العمالة، وتوزيع أعمال الرعاية غير مدفوعة الأجر، والحصص وغيرها من قوانين مكافحة التمييز، على سبيل المثال.

المراجع

- Applied. 2020. The recruitment platform that removes unconscious bias. <https://www.beapplied.com/why-applied> Applied (2020). The recruitment platform that removes unconscious bias. <https://www.beapplied.com/why-applied> (last accessed 04/08/2020).
- Aqdemo Saudia (2020). Top listed companies on Tadawul. Women's participation analysis.
- Badal, S., and Harter, J. (2014). Gender diversity, business-unit engagement, and performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(4), 354-365.
- Care. (2020). New COVID-19 Global Rapid Gender Analysis Addresses Concerns of Women and Girls in Pandemic. <https://care.org/news-and-stories/press-releases/new-covid-19-global-rapid-gender-analysis-addresses-concerns-of-women-and-girls-in-pandemic/> (last accessed 04/10/2020).
- G20 (2017). G20 Leaders - Declaration. Shaping an interconnected world. Hamburg.
- G20 (2018). G20 Leaders' Declaration. Building consensus for fair and sustainable development. Buenos Aires.
- G20 (2019). G20 Osaka Leaders' Declaration. Osaka.
- G20 (2020). Overview of Saudi Arabia's 2020 G20 Presidency. Riyadh.
- Hsieh, C.-T., E. Hurst, C. I. Jones, and Kienow, P. J. (2013). The allocation of talent and U.S. economic growth. National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper.
- ILO (2018). Care work and care jobs for the future of decent work.
- Noland, M., and Moran, T. (2016, February 08). Study: Firms with more women in the C-suite are more profitable. Harvard Business Review.
- Handelsblatt (2019). Will we see the first female CEO of a DAX company in 2019? <https://www.handelsblatt.com/english/companies/gender-equality-will-we-see-the-first-female-ceo-of-a-dax-company-in-2019/23845800.html> (last accessed 05/08/2020).
- Pymetrics (2020). Transform the way you build strong teams. <https://www.pymetrics.ai/case-studies> (last accessed 04/08/2020).
- W20 (2020). W20-B20 Women in Business Action Council. <https://www.w20saudiArabia.org.sa/en/News/pages/W20-B20-Women-in-Business-Action-Council.aspx> (last accessed 01/08/2020).
- Wooley, A. W., C.F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, and Malone, T.M. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. Science, 330, 686-688.
- United Nations (2020a). Gender Equality. <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/> (last accessed 02/10/2020).
- United Nations (2020b). Policy Brief: The impact of COVID-19 on women.
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) (2016). Women and Sustainable Development Goals.
- United Nations. 2020b. Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women.
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women). 2016. Women and Sustainable Development Goals.

مسؤولية الموظفين 8

المؤلفون: موزة العتيبي، د. هدى الدليجان، د. مانويل شوبر، د. جوليا ستوف



يُعَدُّ السلوك المسؤول للموظفين ذا أهمية قصوى لجميع المؤسسات، مما يضمن توفير السلع والخدمات بكفاءة وجودة عالية. نستعرض هنا كيف أدت المبادرات الأخيرة في القطاعين العام والخاص إلى نتائج عكسية شديدة، وصنعت عواقب غير مقصودة وضارة للمؤسسات، وندعو مجموعة العشرين إلى وضع "العامل البشري" في الاعتبار في السياسات واللوائح الوطنية المستقبلية.

مع إنفاق نحو 12% من الناتج المحلي الإجمالي على المشتريات العامة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020)، فإن فهم أوجه الخلل الوظيفي في المؤسسات ومعالجتها يُشكلان أهمية قصوى بالنسبة للتنمية الاقتصادية. وعلى الرغم من تشديد مجموعة العشرين مرارًا وتكرارًا على أن الفساد عائقًا للنمو (G20, 2014-2020)، لم يتم إيلاء اهتمام كبير لأشكال الخسائر المالية الأخرى الناجمة عن السلوك والسلوك المؤسسي.

على الرغم من أن السلطات العامة قد استثمرت مبالغ كبيرة لتحسين الإدارة في العقود الماضية، إلا أن بعض الأساليب الوقائية خلّفت آثارًا جانبية غير مرغوب فيها. تُظهر الأدلة من مجال ناشئ في البحوث الإدارية أن المؤسسات العامة تهدر بشكل سلبي كميات هائلة من الموارد التي من المحتمل أن تضاهي حجم الضرر الذي يلحقه الفساد عدة مرات (على سبيل المثال، Bandiera et al, 2009)؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن اللوائح الصارمة وقواعد التفويض سيئة الإعداد غالبًا ما تزامم الحوافع

الجهوية للموظفين الحكوميين وموظفي الخدمة المدنية، بحيث تتوزع مسؤولية إنفاق الميزانيات بكفاءة تحت رقابة ورصد صارمين، مما يؤدي إلى آثار سلبية وخسائر مالية.

رؤى تجريبية: الهدر المالي في السلطات العامة

إن تقديرات الهدر المالي في المشتريات العامة مثيرة للقلق، حيث تتراوح بين 9% إلى 20% من إجمالي الميزانية المُنفقة. من خلال تحليل البيانات التي تمثل 2.5% من الناتج المحلي الإجمالي لإيطاليا، وجد مجموعة من الباحثين دليلًا بارزًا على أن الهياكل الإدارية هي سبب رئيس للهدر المالي: **تهدر المؤسسات العامة ذات التسلسل الهرمي الصارم من القمة إلى القاعدة ما يصل إلى 40% من ميزانيات المشتريات الخاصة بها مقارنة بالمؤسسات التي يتولى فيها الموظفون المدنيون قدرًا أكبر من المسؤولية والاستقلال.**

Bandiera et al. (2009)

الاستنتاجات السلبية (الاجتماعية أو الذاتية)، وبالتالي يتصرفون فيما بعد بشكل أقل تقييدًا أخلاقيًا” (Benabou and Tirole (2010: 6) يُشير الترخيص الأخلاقي إلى جانب مظلم من السلوك الذي -بمجرد تفعيله- يقوّض الربحية وجودة الخدمة. وعلى الرغم من صعوبة قياس وجود الترخيص الأخلاقي وحجمه في السياقات المؤسسية، فقد وجد جون ليست وفاطمة مؤمني مؤخرًا طريقة منمقة لتحليل العلاقة بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات والسلوك المؤسسي. فوفقًا لدراساتهم، يمكن أن تأتي مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات بنتائج عكسية بالفعل، مما يؤدي إلى ضعف أداء الموظفين والتنصل (List and Momeni, 2020).

رؤى تجريبية: عندما تأتي المسؤولية الاجتماعية للشركات بنتائج عكسية

من خلال ملاحظة سلوك أكثر من 1500 عامل، حلل ليست ومؤمني التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والترخيص الأخلاقي، فوجد المؤلفان أن طبيعة ”الأداء الجيد“ للمسؤولية الاجتماعية للشركات تزيد بشكل كبير من سوء سلوك الموظفين في المجالات الأخرى. وذكر أن: **”أكثر من 24% من الموظفين يتصرفون بشكل ضار تجاه شركتهم من خلال التنصل من واجبات وظيفتهم الأساسية عند تقديم المسؤولية الاجتماعية للشركات.“**

(List and Momeni (2020

يتمثل أحد الحلول الواعدة لمواجهة هذه الآثار الجانبية في إصلاح العمليات الإدارية وتزويد الموظفين الحكوميين بمسؤولية أكبر في صنع القرار، حيث يزداد الحافز وتحديد الوظائف وملكية المشاريع والنتائج عندما يحظى الموظفون بسلطة تقديرية أكبر في اتخاذ قراراتهم، لا سيّما في المجالات العامة للمشتريات (Graf Lambsdorff, 2015).

قد يكون لهذا المنطق انعكاسات مباشرة على أنظمة الإدارة السليمة، لا سيّما في مجال المساعدات الدولية. فعلى سبيل المثال، تنص منظمة الشفافية الدولية (Transparency International, 2014: 144) على ما يلي: **”عدم إعطاء حرية التصرف الكاملة للقادة المحليين [...] تُشير الأدلة المذكورة أعلاه إلى أن مثل هذه المطالب تستند إلى صورة غير كاملة للواقع الذي يتسم بالتعقيد، وتظل مستويات الرقابة المتزايدة وسنّ اللوائح الأكثر صرامة أمرًا حيويًا باعتبارها وسيلة لاحتواء الفساد، لكنها يمكن أن تؤثر على الإنفاق الفعّال. بالإضافة إلى ذلك، قد يفوق الهدر المالي السلبي الخسائر الناجمة عن الفساد؛ وبالتالي، يجب دراسة كلا الأثرين بشكل مشترك عند إعداد أدوات السياسة للحدّ من الفساد.**

من بين الأسباب الأخرى التي قد تجعل الموظفين يُبدون سلوكًا غير متبال ويسيّئون التصرف في مؤسسات القطاعين العام والخاص هو الترخيص الأخلاقي، حيث يعوض السلوك الإيجابي عن السلوك السلبي في وقت لاحق. يناقش بينابو وتيرول بأنه:

”قد يشعر الأشخاص الذين ”أحسنوا الأداء“ مؤخرًا في أحد الأبعاد بأنهم محصنون ضد

نرحب بالدعم المتواصل الذي تقدمه مجموعة العشرين لتعزيز النمو والإدارة السليمة في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى التزامها المالي لتسهيل التعافي السريع للاقتصاد العالمي أثناء جائحة كورونا وبعدها. مع ذلك، فإننا نشعر بالقلق من أن العمليات الحالية التي تحكم منح الأموال يمكن أن تؤدي إلى قدر هائل وغير مسبوق من الهدر المالي. **لذلك، فإننا ندعو مجموعة العشرين إلى أن تأخذ في الحسبان "العامل البشري" بشكل مناسب في وضع الإجراءات المستقبلية.** على وجه الخصوص، نقترح التوصيات التالية على قادة مجموعة العشرين:

1. أخذًا بعين الاعتبار المفاضلة بين اللوائح الصارمة والسلطة التقديرية في المشتريات العامة، ندعو مجموعة العشرين إلى:

أ. **توسيع خطة العمل القادمة لمكافحة الفساد 2021-2023 من أجل تضمين التقييمات الوطنية للهدر المالي السلبي والبحث عن طرق لتقليل التكاليف الإجمالية للميزانيات العامة إلى أدنى حد ممكن، أي الخسائر الناجمة عن الفساد (الهدر النشط) والخسائر الناجمة عن الهدر السلبي.**

ب. **تكثيف تعاونها مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحديد المجالات المشتركة لسوء الاستخدام في المشتريات العامة وإدارة البنية التحتية، ودراسة أسبابه ووضع خطة وقائية ونظام مسؤول محورهما الإنسان**

2. إقرارًا بالانتشار المتزايد لمبادرات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاعين العام والخاص، ندعو مجموعة العشرين أيضًا إلى تكليف شبكة تبادل المعارف الخاصة بالرؤى السلوكية لمجموعة العشرين **بإعداد أول استقراء لحجم الآثار العكسية المحتملة وخسائر الأداء** الناجمة عن مثل هذه المبادرات، ونوصي كذلك بمنح الشبكة تفويضًا للتعاون مع كيانات القطاع الخاص لتطوير التدخلات السلوكية واختبارها بشكل مشترك، الأمر الذي يمكن أن يقلل من الآثار الجانبية السلبية للترخيص الأخلاقي داخل المؤسسات.

المراجع

- Bandiera, O., Prat, A., and Valletti, T. (2009). Active and passive waste in government spending: Evidence from a policy experiment. *American Economic Review* 99(4), 1278–308.
- Benabou, R., and Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77(305): 1-19.
- G20 (2014). G20 Leaders' Communiqué. Brisbane Summit, 15-16 November 2014.
- G20 (2015). G20 Leaders' Communiqué. Antalya Summit, 15-16 November 2015.
- G20 (2016). G20 Leaders' Communiqué. Hangzhou Summit.
- G20 (2017). G20 Leaders' Declaration. Shaping an interconnected world. Hamburg.
- G20 (2018). G20 Leaders' Declaration. Building consensus for fair and sustainable development. Buenos Aires.
- G20 (2019). G20 Osaka Leaders' Declaration. Osaka.
- G20 (2020). Overview of Saudi Arabia's 2020 G20 Presidency. Riyadh.
- Graf Lambsdorff, J. (2015). Preventing corruption by promoting trust: Insights from behavioral science. *Passauer Diskussionspapiere - Volkswirtschaftliche Reihe*, No. V-69-15. Universität Passau, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- List, J., and Momeni, F. (forthcoming). When corporate social responsibility backfires: Evidence from a natural field experiment. *Management Science*.
- OECD (2020). Public procurement. <http://www.oecd.org/governance/public-procurement/> (last accessed 05/10/2020).
- Transparency International (2014). Preventing corruption in humanitarian operations.

