

أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات

أ. خنيش يوسف¹

أ. بن برطال عبد القادر²

الملخص

مع الانفتاح الاقتصادي وعولمة الأسواق تسعى الشركات إلى رفع تنافسيتها من خلال توسيع أنشطتها وتنويعها، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال ثقافة قائمة على الإبداع والتميز ومبادئ أخلاقية كالعدالة والمساواة وتحفيز العمال والمدراء، بالإضافة إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح من ممولين لها وكافة المتعاملين معها من زبائن ومومنين ومقاولين من الباطن، ومنه فالشركة مطالبة برفع شفافيتها، وذلك لإثبات مصداقيتها ويتحقق ذلك بإتباع مبادئ حوكمة الشركات التي تهدف إلى تحقيق أهداف كل من له مصلحة في نشاط الشركة ضمانا لبقائها وإستمراريتها ولتستطيع ضمان مصادر للتمويل دائمة لدعم أنشطتها وتنويعها، وسنحاول في هذا الورقة البحث في طبيعة العلاقة بين التغيير الثقافي و حوكمة الشركات. وفي هذا الصدد عرضنا الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية في الجزء الأول، ثم قمنا في الجزء الثاني بتوضيح مختلف الطرق والمراحل للتغيير الثقافي، وخصصنا الجزء الأخير لتحليل أثر التغيير الثقافي الفعال في دعم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، لاسيما في تحسين فعاليتها، ويختم البحث ببعض الإستنتاجات والتوصيات التي نراها مناسبة لرفع فعالية حوكمة الشركات.

Résumé :

Avec l'ouverture économique et la mondialisation des marchés, les entreprises cherchent à accroître leurs compétitivité grâce à la diversification , l'expansion de ses activités, et cela n'est possible qu'à travers une culture d'innovation et d'excellence et des valeurs d'éthiques et principes tels que la justice et le traitement équitable, la motivation des employés et des dirigeants , en plus de la réalisation des objectifs des autres des parties prenantes tels que les actionnaires les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, donc l'entreprise doit accroître la transparence et à réaliser les objectifs des parties prenantes (investisseurs, clients, personnels, fournisseurs ... etc.) afin de prouver sa crédibilité, est ceci est possible lorsque l'entreprise respect les principes de

1- أ.خنيش يوسف أستاذ مساعد أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيزي وزو.
2- بن برطال عبد القادر أستاذ مساعد أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الأغواط

gouvernance d'entreprise qui vise à atteindre les objectifs de chacun de ses parties prenantes afin d'assurer sa survie et sa continuité et pour garantir des sources de financement en permanence pour soutenir leurs activités et la diversification, et nous allons essayer dans cet article de mettre la lumière sur la nature de la relation entre la culture organisationnelle et de gouvernance d'entreprise. À cet égard, nous allons exposer le cadre conceptuel de la culture organisationnelle dans la première partie, puis nous allons aborder dans la deuxième partie les différents moyens et les étapes du changement culturel, enfin nous avons consacré la dernière partie pour l'analyse de l'impact du changement culturel efficace sur l'application des principes de gouvernance d'entreprise, et en particulier dans l'amélioration de son efficacité, et nous finirons par quelques conclusions et recommandations que nous voyons nécessaire pour accroître l'efficacité de la gouvernance d'entreprise.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التغيير الثقافي، حوكمة الشركات، أصحاب المصالح.

Les mots clés : Culture organisationnelle, changement culturelle, gouvernance d'entreprise, parties prenantes.

مقدمة

شهد العالم و ما يزال يشهد العديد من المشاكل والأزمات المالية والإدارية الناتجة عن سوء التصرف والذي يؤدي إلى الضرر بالكثير من الأطراف، وفي هذا النطاق عرف مفهوم حوكمة الشركات إنتشارا واسعا وإهتماما كبيرا من قبل الحكومات والمؤسسات والبنوك الدولية وأسواق رأس المال بالإضافة إلى الشركات الخاصة والعمومية.

و تعد حوكمة الشركات من أهم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات حاليا، لما لها من مبادئ رشيدة تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركات و تعتمد حوكمة الشركات على البيئة القانونية والتنظيمية بالإضافة إلى عوامل أخرى كأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية.

وتتحدد فعالية حوكمة الشركات بمدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح، والحد من الفساد المالي والإداري بالإعتماد على المبادئ الأخلاقية والثقافية، وهناك مجموعة من الباحثين الدارسين في هذا المجال الذي يرون بأن حوكمة الشركات هي في حد ذاتها ثقافة يجب نشرها بين أصحاب المصالح، وفي كثير من الأحيان تجد الشركات نفسها غير قادرة على تطبيق مبادئ الحوكمة كون هذه الأخيرة لا تتلاءم مع الثقافة الحالية السائدة داخل هذه الشركات، مما يدفعها إلى محاولة تغيير بعض الجوانب الثقافية الراسخة لدى الأفراد، وهذا ما يجعلنا نطرح السؤال التالي:

- كيف يمكن للتغيير الثقافي أن يعمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات ؟
وللإجابة على هذا السؤال نقترح الفرضيات التالية:
- نمط القيادة الفعال يساعد على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
 - العدالة والمساواة بين أصحاب المصالح يعمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات.
 - ضمان المشاركة لكل الأطراف يساهم في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

1 - الثقافة والثقافة التنظيمية :

1.1. الثقافة :

أصل كلمة ثقافة مشتق من الفعل اللاتيني Colere ومعناه يغرس أو يعلم ويصبح الاسم متصلاً بعمليات الغرس و التلقين عن طريق البيئة والمحيط الاجتماعي.¹
وردت الثقافة في بعض المعاجم العربية بمعنى التعلم والتهديب ويقال تُقَفَ الولد أي علمه وهذبه ولطفه، كما يدل المصطلح كذلك على الإدراك والفطنة والوعي والمهارة والتفوق وأحياناً أخرى إلى الإحاطة بكثرة المعارف والعلوم.²
أما في التراث الإسلامي فإن كلمة " ثقافة " كلمة عربية أصيلة ولفظة قرآنية، وفي معناها يقصد بها أيضاً الفهم والإدراك والخدمة والمهارة.³
فكلمة ثقافة بمعناها الأنثروبولوجي الحديث قد أرسيت دعائمها باللغة الإنجليزية بفضل إدوارد بيرنت تايلور سنة 1871 الذي إقتبس الكلمة من اللغة الألمانية بعد بعض التردد بينها وبين كلمة حضارة Civilization، لكن هذه الكلمة Kultur لم تظهر في أي قاموس إنجليزي أو أمريكي منذ ذلك التاريخ إلا بعد أكثر من 50 سنة.⁴
ويمكن إستعراض بعض التعريفات الإصطلاحية الشهيرة للثقافة كما يلي :
- تعريف C.S.Ford للثقافة: تتألف من الطرق التقليدية في حل المشكلات أو الحلول المتعلمة للمشكلات.⁵
- تعريف إدوارد بيرنت تايلور: هي ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفنون، القانون، الأخلاق، العادات والعرف، و كافة الأشياء والقدرات الأخرى التي تؤدي من طرف الإنسان بإعتباره عضواً في المجتمع.⁶

- تعريف موسى اللوزي: الثقافة عبارة عن مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم التي تتشكل ويحملها الإنسان في ممارسة نشاطاته الحياتية في المجتمع.⁷

2.1. الثقافة التنظيمية:

ثقافة المؤسسة لا يمكن أن تدرس بمعزل عن محيط المؤسسة، فالمؤسسة لا تشكل نظاما مغلقا بإمكانه أن يفرز ثقافة مستقلة تماما، فالمؤسسة وثيقة الارتباط بمحيطها الإقتصادي والإجتماعي والثقافي والسياسي. وعلى هذا النحو أظهرت سلسلة كاملة من البحوث أثر الثقافات القومية في ثقافة المؤسسة، ولقد كان ميشال كروزيي (Micheal Crozier) من أوائل من أبرز وجود نموذج ثقافي فرنسي لتنظيم المؤسسة تطبعه الشكالية والبيروقراطية في المجتمع الفرنسي. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم لتحقيق غاياته الأساسية، وأساليب تحقيق تلك الغايات.⁸ فالثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك سلوكا يتحدد وفقا للمعايير والقواعد الإجتماعية، ولاشك في أن السلوك الإنساني يتأثر بخصائص الثقافة، فالثقافة دور مهم في تحديد السلوك الإنساني. ويعتقد الكاتبان Peters et Waterman أن الفلسفة العامة وروح المؤسسة (يشيران إلى ثقافة المؤسسة) لهما أهمية أكبر بكثير من الموارد التكنولوجية والإقتصادية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي والإبداع وجدول الأعمال، وهذا صحيح لأن هذه الأمور تبنى على ثقافة معينة، وقد أثبتت الدراسة التي أجراها الكاتبان على 500 من كبرى الشركات، بأن أفضل الشركات أداءا هي التي تمتلك مجموعة من الإعتقادات والمثل الواضحة والمعرفة، أما الشركات الأقل أداءا فهي لا تمتلك إعتقادات متماسكة ومتناسقة، وحسب الكاتبان لا يكفي التلفظ فقط بالشعارات، ولكن المهم هو درجة الإلتزام بهذه القيم وطريقة إعلانها للآخرين، فالقيم حسب Peters et Waterman لا تنتقل فقط كما يعتقدونها Selznick بالإجراءات المكتوبة والرسمية، وإنما تتعداها لتصل إلى وسائل أكثر مرونة كالحكايات والأساطير. وحسب دراسة Peters et Waterman فإنه يظهر أن الشركات الجيدة هي التي تحكي قصصا وأساطير وخرافات، فمثلا شركة Frigo-Lag تحكي قصصا عن الخدمات، وشركة Jenson & Jenson تحكي قصصا عن الجودة وشركة M3 تتناول قصصا عن الإبداع.⁹

3.1. مكونات الثقافة التنظيمية: وهي¹⁰:

- 1- الأنماط السلوكية (Behavioral Styles) : نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.
- 2- القيم السائدة (Dominant Values) : المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم كالجودة- خدمة العملاء.
- 3- المعايير أو الأعراف السلوكية (Norms) : النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء مثل تحية العميل أو نظرة العين أو الإبتسامة ... إلخ.
- 4- القواعد (Rules) : هي تعليمات محددة بشأن ما يجب عمله ، أي أنها تمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العميل التوافق معها .
- 5- الفلسفة (Philosophy) : هي الإطار العام الذي يعكس السياسات و الممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة و العمليات التنظيمية.
- 6- المناخ (Climate) : يعكس التنظيم المادي للمباني و ترتيب أماكن العمل، وتسهيلات الترفيه وتصميمات أماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة.

4.1. مظاهر الثقافة التنظيمية:

- يمكن الإستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما عن طريق مراجعة ثلاث (03) جوانب رئيسية وهي :¹¹
- فلسفة العمل الجماعي: 1- سيادة روح الفريق 2- المشاركة في التخطيط وإتخاذ القرار 3- سيادة روح المودة والنظام 4- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل 5- الشعور بالمساواة بين العمال.
 - القدرة على التكيف: 1- مرونة الإدارة 2- الإعتقاد بحتمية التغيير 3- إستعداد العمال لإحداث التغيير. 4- الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الخلافات في وجهات النظر. 5- الإتصالات المفتوحة والإتصال الداخلي الفعال.
 - القدرة على الإبتكار: 1- مدى تشجيع التفكير الإبتكاري 2- حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر 3- الإستعداد لتحمل المخاطرة 4- الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المؤسسة.

2- التغيير الثقافي:

1.2. مفهوم التغيير الثقافي :

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه " عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف و استجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة و التغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها".¹² و لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار " غير الثقافة حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية " محل إهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير و التجديد التنظيمي.¹³ فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلفاء الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات...إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع.¹⁴ إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة و أننا نعلم أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك التي ينتهجها الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير ما يدفعنا إلى التساؤل عن كيف تتغير الثقافة.¹⁵ ويعتقد (M.Thevenet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي ويختصرها في:¹⁶

- أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعباً.
- إقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي و بصعوبة المرحلة.
- أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة هذا التغيير.

2.2. مداخل التغيير الثقافي :

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة

وخصائص أعضاء المنظمة، وإحداث هذه التغييرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين¹⁷ :

مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم وإقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل يعتبر تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئاً، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين إشتروا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

3.2. مراحل التغيير الثقافي :

من المهم توضيح الخطوات التي قد يمر بها أي تغيير في المنظمة، و يكون ذلك حسب المراحل التالية:¹⁸

- 1 - **الصدمة** : تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين ، ما ينجر عنه تدهور وإنخفاض في كفاءتهم وظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة، لأن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية ألا وهي :
- 2 - **الرفض أو إنكار الذات**: نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة و القدرة على أداء العمل، و التعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف و ذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد و سرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول.
- 3 - **الإنتقال القوي** : يعني تفهم حقيقة التغيير و تقبل قد يكون تحت الضغط، ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، و المهارات اللازمة و القيم الجديدة السائدة و ذلك في ظروف عدم التأكد ومع الوقت و التأييد و المساعدة اللازمة يدخل الأفراد، المرحلة الهوائية.

- 4- **مرحلة القبول** : في هذه المرحلة يتوقف التدهور و تبدأ مرحلة الصعود ، وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة وهي :
- 5- **مرحلة التجريب** : عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة. ويتم هذا إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال و كيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.
- 6- **مرحلة الفهم الكامل والتكامل** : و ذلك أثناء التجربة والخطأ، والتأييد والقيادة، وذلك بتشجيع السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد. والتقدم إلى الأمام و تحديد كل الاحتياجات والإمكانيات والأهداف.

4.2. أدوات التغيير الثقافي :

على أي منظمة عند القيام بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات و الأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بتقافة جديدة ما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة ، و من بين الآليات المتاحة لها في هذا المجال نذكر الآليات السبعة التالية :

- **اللغة** : إذ يجب على القادة أو المسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة و الملائمة للتغيير، وكذلك تغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقا في وجه التغيير .

- **التعليم و التكوين** : أي تكوين الأفراد على المفاهيم و الممارسات الجديدة .
- **الاتصال** : بتوفير الإجابات التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب .
- **التوقع و الرؤية** : أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة ، ثم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات بأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها
- **الإنظار المعياري** : بإمكان المسؤولين في المنظمة أن يستعملوا مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت و الاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب .
- **الموضة** : أي مسابرة و مواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى .
- **الأمثلة والنماذج** : و هي رموز يقتدي بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن : مسئولين رؤساء فرق عمل في المنظمة ، أو منظمات أخرى رائدة ، أو أبطال في المنظمة ذاتها.

إن هذه الآليات السبعة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية أي أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على العمل و النشاط في البيئة المضطربة ، فالمنظمة التي لا تتغير بسرعة أكثر من الآخرين يعني أنها تتأخر ما يعني أنها تتجه إلى النهاية ومصيرها الزوال لا محالة .

3 - التغيير الثقافي نحو تطبيق مبادئ الحوكمة:

1.3. مفهوم حوكمة الشركات وتطورها :

كثيرة هي الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة الشركات، وعلى الرغم من كثرة الدراسات إلا أننا في الحقيقة لا نجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والإداريين والقانونيين، هذا ما تؤكد عليه موسوعة (Corporate Governance Encyclopedia) وذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات مع العديد من الأمور في مختلف المجالات، و فيما يلي عرض لأهم التعريفات :

حوكمة الشركات هي إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم و حملة السندات و العمال بالشركة وأصحاب المصالح (Stakeholders) وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم بإستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة.¹⁹

كما تعرف حوكمة الشركات كذلك بأنها تلك العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، ومساهميها ومجموعة الأطراف الأخرى لنشاطاتها مثل العمال، ومبادئها معروفة ومقبولة دوليا، فالمدراء يجب أن يكونوا صادقين ومراقبين من طرف مجلس إدارة مستقل ومحترم لحقوق المساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة، والتسيير يجب أن يتميز بالشفافية مع إعلام الجمهور وحماية المصلحة العامة.²⁰

وتعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) حوكمة الشركات بأنها تشير إلى العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهميها، وباقي أصحاب المصالح، بحيث تحدد أيضا هيكل تعيين الأهداف والطرق والوسائل لبلوغها مع ضمان متابعة للنتائج المحققة.²¹

وقد مرت حوكمة الشركات بعدة مراحل حتى أصبحت بمفهومها الحديث، كما ساهمت العديد من النظريات في إثراء مفهومها و يمكن حصر هذه النظريات والمراحل في العناصر التالية :

وكان (Clark) من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم أخلاقيات الأعمال التنظيمية حيث كتب في مقال له " نحتاج إلى إقتصاد مسؤول يتطور و تجسد في أخلاقيات عملنا " بحيث يشرح توجه الشركات من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الاجتماعية،²² ويرجع الفضل للكاتبين (Berle et Means) اللذان تطرقا إلى فصل الملكية عن الإدارة عند الغرب سنة 1932 و محاولة سد الفجوة التي تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات التي تضر بالشركة و بالصناعة ككل. وأهم النظريات الإقتصادية المؤسّسة لمفهوم حوكمة الشركات ونشرها نجد :

- **نظرية حقوق الملكية** : وأهم روادها (Furubotn) و (Pejovich).
 - **نظرية تكاليف التبادل** : حيث قام كل من (Coase) سنة 1937 (Demsetz et Alchian) سنة 1972 و (Jensen et Meckling) سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية.
 - **نظرية الوكالة (العقود)**.
 - **نظرية المسؤولية الاجتماعية و نظرية أصحاب المصالح**.
- ولقد ساهمت العديد من المؤسسات الدولية والمنظمات بنشر هذه المبادئ السامية ونذكر منها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE بالإضافة إلى لجنة بازل التي قامت بنشر مبادئ حوكمة البنوك.

2.3. مبادئ حوكمة الشركات حسب OCDE :

في أفريل عام 1998 وضعت مبادئ عن حوكمة الشركات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 ، وما حدث بعدها من تطورات إستدعى إضافة تعديلات مهمة إلى هذه المبادئ حيث أخذ بالحسبان التغيرات الحاصلة منذ عام 1999 فكان لابد من العمل وبسرعة لإصدار التوجيهات والإرشادات الخاصة بمحاسبة الشركات وخصوصاً بعد موجة الإفلاس التي اجتاحت الشركات الأمريكية، وكذا أزمة جنوب شرق آسيا في 1997.

وقد حازت مبادئ حوكمة الشركات على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، وبورصة الأوراق

المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية، علاوة على إهتمام الباحثين، وكان أكثر هذه المبادئ قبولا وإهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام 2004 والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²³

أولا: توافر الأسس اللازمة لفاعلية إطار حوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

ثانيا: حقوق المساهمين

يجب أن يحمي إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات، ويسهل ممارسة حقوق المساهمين.

ثالثا: المعاملة العادلة للمساهمين

يجب أن تتضمن قواعد حوكمة الشركات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة إنتهاك حقوقهم.

رابعا: دور الأطراف ذات المصلحة أو الصلة بالنسبة للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الإستمرارية للشركات السليمة ماليا.

خامسا: الإفصاح والشفافية

يجب أن يؤكد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي، الأداء، الملكية والرقابة على الشركة.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.

3.3. الوسائل التي تساهم في التغيير الثقافي الفعال نحو حوكمة الشركات :

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئي أو شامل" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ومحاولة تجنبه لاحقاً، وقد قدم (perter and streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:²⁴

- **الإدارة عمل ريادي:** تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل إعتناق أنماط ثابتة و أفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

- **مشاركة العاملين :** إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- **المعلومات عن الآخرين :** يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي ، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة .

- **العوائد و المكافآت :** فالعوائد المادية والمعنوية "احترام ، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع لروحه المعنوية.

4.3. التثبيت الثقافي لمبادئ حوكمة الشركات :

لتثبيت ثقافة المنظمة بعد عملية التغيير والمحافظة عليها عبر الأجيال يقترح روبينز Robbins مجموعة من الطرق وهي:²⁵

- **الإختيار:** ويقصد به هنا حسن اختيار الموظفين الذين يحققون للمنظمة أهدافها فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لابد من اختيار موظفين يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ولذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى توظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار وبأن هذا العامل سوف يتبنى وجهة نظر المنظمة ويسعى لتحقيقها، فمثلاً شركة كومباك للكمبيوتر لديهم شعار أنه يمكن إيجاد الكثيرين للعمل ولكن هل يصلحون للتوافق مع روح الفريق

الذي تعمل به شركة كومباك هذا هو المحك في اختيار العاملين في شركة كومباك حيث يقابل المتقدم للوظيفة 15 شخصاً يمثلون الأقسام المختلفة للشركة والمستويات العليا من الإدارة.

- **الإدارة العليا** : لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية عبر كيف يتصرفون وكيف يتعاملون، فمثلاً مدى تشجيعهم للمخاطرة وما هي المساحة الممنوحة من حرية التعبير والتصرف للعاملين، كذلك قد ترفع الإدارة العليا شعاراً ولكنها تطبق غيره، هنا Xerox تحدث الفجوة بين ما يقال وما يفعل فيحترار العامل أيهما يتبع، فمثلاً شركة كانت لها إدارة عليا ذات نظرة محددة ازدهرت خلالها أعمال الشركة كثيراً وبعد ذلك تغيرت الإدارة العليا وتغير أسلوبها في التعامل مع العاملين وتغيرت سياساتها وظلت الشركة في انحدار وتضاؤل إلى أن جاءت إدارة جديدة في التسعينيات ذات سياسات واضحة تحث على الإبداع والتنوع وتكافئ من يبدع فعادت الشركة للصعود من جديد وأوجدت لها مكاناً ليس فقط في أمريكا وإنما في مناطق مختلفة أخرى، وهذا يظهر مدى تأثير الإدارة على الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح أي منظمة.

المخالطة الاجتماعية: وتعني هنا أن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل من يأتي حديثاً يتبنى فكر ونظرة المنظمة وذلك حتى يسعى لإنجاحها ويمكن أن يكون من خلال دورات تدريبية توضيحية، ويمكن أن يتبع أسلوب ديزني في ذلك حيث يقوم بعمل محاضرات في جامعة أسماها جامعة ديزني حيث يجلس الموظفون القداماء إلى جانب الجدد ويحضرون معاً محاضرات تدلهم ماذا يتوقع منهم وكيف يتصرفون.²⁶

أما الباحثان باشانان وهسزينكي (Buchanan & Huczynski) فذكرا أن نقل الثقافة يتم إما بطريقة مباشرة (رسمية) أو بطريقة غير مباشرة (غير رسمية):²⁷

الطريقة المباشرة: الطقوس (الشعائر): إدخال فكرة ما على شكل احتفال مثل احتفال سنوي بالموظف المثالي الملتزم بالقوانين أو المبدع وهي تركز على عدة معايير من خلال حدث ما فيكون مثل اجتماع سنوي دوري للمساهمين وإقامة اللقاءات غير الرسمية.

مراسم أو احتفال: مثل احتفال التخرج الذي تقوم به الجامعة كل عام للطلبة الخريجين.

طقوس معينة أو تقليد متبع: أي طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة، وقواعدها وأهدافها مثل اجتماع الموظفين في يوم الجمعة معاً للتحدث عن الشركة وأعمالها أو افتتاح فرع جديد

للمنظمة بحيث يمزج فيها أكثر من أمر ففيه رمزية للمنظمة واجتماع للموظفين وتأكيد لثقافة المنظمة ورؤيتها وهكذا... إلخ.
برنامج تدريبي: أي إعطاء دورات تدريبية للتذكير بثقافة المنظمة وأهدافها ويتم من خلالها توجيه العاملين نحو توجه معين.

بالإضافة لما سبق ذكر Robbins القصص ويقصد بها سرد لقصة حدثت بالماضي تذكر العاملين بثقافة المنظمة وأهدافها وفي الغالب تدور هذه القصص عن المؤسسين الأوائل للمنظمة مثال ذلك ما يكتب على علبة البسكويت المحلاة "كوكيز" حيث يكتب على العلبة كما هو مكتوب في مدخل المصنع قصة بداية صنع البسكويت وكيف تم إنشاء المصنع.

الطريقة غير المباشرة: وتتمثل في

شيء من صنع الإنسان: الأدوات والأثاث الملابس فهذه الأشياء يلقي لها بالا خصوصًا عندما يكون هناك اتصال مباشر بالزبائن.

الأشياء الملموسة فعليًا: مثل المبنى ونظام الأبواب المفتوحة فهذا شيء يمثل المنظمة مثل شركة مايكروسوفت التي افتتحت جامعة ذات طابع كمبيوتر، بعض الشركات وضعت 6 كراسي كبيرة في بهوها لإعطاء فرصة أكبر لعدد أكبر من الموظفين للالتقاء والتفاعل مع بعضهم البعض.

اللغة: الكثير من الشركات تستخدم لغة خاصة و بها ومسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها مثل استخدام مسمى hypo في شركة مايكروسوفت للتعبير عن high potential employee كلمة مع الوقت سوف يستخدم الجميع كلمات مختصرة خاصة بالشركة هذا يؤدي هدفين أولاً يوجد نوع من الأشياء المشتركة بين العاملين ويطور لغة خاصة لنقل ثقافة المنظمة للعاملين الجدد وهكذا يصبح لكل منظمة ألفاظها ولغتها الخاصة بها.²⁸

الخاتمة

يمكن القول بأن الحوكمة هي مبادئ أخلاقية غير ملزمة قانوناً، ووجه الإلزام فيها يظهر بكونها مبادئ تنظيمية مع أن غيابها يؤدي إلى إستفحال ظاهرة الإنتهازية وتطغى المصلحة الفردية على المصلحة العامة، لكن أشرنا بأن التغيير الثقافي الفعال من شأنه أن يساعد في

نشر مبادئ حوكمة الشركات ويوجه سلوك الأفراد نحو الإفصاح والشفافية وتحقيق العدالة والمساواة.

ويكenna إستخلاص النتائج التالية:

وبعد التغيير الثقافي نحو تطبيق حوكمة الشركات فإن ذلك يمنح أصحاب المصالح عدة مزايا نذكر منها :

أ. مزايا للمجتمع :

- تشجيع الإستثمار والتنمية المستدامة. - محاربة الفساد. - التشجيع على زيادة الإنتاجية والإبتكار. - التشجيع على العمل بكفاءة. - جعل الأسواق المالية مستقرة و تتميتها.
- التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال و الدولة.
- تحسن النشاط الإقتصادي للدولة وزيادة القوة التنافسية للدولة.

ب. مزايا للشركات و المساهمين:

- تحسين أداء الشركة. - تقليل تكلفة رأس المال. - تقوية سمعة الشركة. - صياغة جيدة للإستراتيجية. - بناء علاقات قوية مع أصحاب المصالح.
- حماية حقوق المساهمين و المساواة بينهم حسب المساهمة.
- تخفيف أثر المخاطر من خلال الشفافية. - رفع السيولة و قابلية التمويل.
- إرتفاع مستوى ظهور الشركة. - الطلب على أسهم الشركة.
- إرتفاع قيمة الأسهم. - تحسن صورة الشركة. - تخفيض التكاليف الرأسمالية.

ومن خلال النتائج السابقة يمكننا القول بأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يحتاج إلى مجموعة من الخصائص الثقافية التي تساعد على وضع هذه المبادئ حيز التنفيذ، إلا أن هذه الخصائص لا يمكن أن تتجسد من دون وجود قيادة فعالة تسهر على توفير الأرضية اللازمة للحوكمة من خلال نشر القيم والمبادئ الأخلاقية اللازمة لذلك بالإضافة إلى تحفيز كل الأطراف لتقبلها والعمل بها ونشرها، ويمكن للشركة أن تحصل على هذا النوع من القيادة من خلال سياسات التوظيف وبرامج التدريب والتحفيز، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

كما أن للعدالة والمساواة بين أصحاب المصالح دور كبير في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، وخاصة في ظل تعارض أهدافهم ومصالحهم، ومن خلال توفير العدالة والمساواة

فإن الشركة تظهر حسن نيتها في التوفيق بين كل الأهداف وعدم إنحيازها لطرف دون آخر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ضمان مشاركة كل أصحاب المصالح في قرارات الشركة وحضور الاجتماعات وتبادل المعلومات يعد من النقاط الهامة التي يجب مراعاتها عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ويمكنها توفير كل هذا من خلال الإتصال الفعال بإستعمال التكنولوجيا الحديثة، وهذا لضمان الإفصاح والشفافية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة. ويمكننا تقديم التوصيات التالية :

- إصدار دليل جديد لحوكمة الشركات يتضمن إضافة عدد من النقاط الهامة التي تزيد من قوة الدليل في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وإعتماد أسلوب التدرج في إلزامية المواد المنصوص عليها في دليل الحوكمة بغية التمهيد لوضع الأرضية المناسبة لحوكمة الشركات .
- إصدار قواعد الحوكمة خاصة بالشركات الصغيرة و المتوسطة وتنظيم برامج تدريبية و فنية مكثفة إلى جانب المساعدات الفنية لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوعيتهم وتحسيسهم بأهميتها.
- إن الحوكمة هي في حد ذاتها ثقافة إيجابية وتطبيقها على الشركات يتطلب قناعة جميع الأطراف ذات العلاقة مع هذه الشركات والتي تشكل عناصر الحوكمة، مثل المساهمين ومجلس الإدارة واللجان المنبثقة والإدارة التنفيذية.
- تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة من خلال توفير القيادات الفعالة وتكليفها بالسهر على تطبيق الحوكمة مثل إنشاء لجنة خاصة بتطبيق الحوكمة.
- ضمان تكوين مستمر لأعضاء مجلس الإدارة، والإستفادة من الخبرات والإستشارات الخارجية لما لها من دور في الرقابة الحيادية.
- ضمان أعلى درجة من الشفافية والإفصاح لتعزيز وحماية حقوق المساهمين، وخاصة المساهمين الصغار.
- مشاركة جميع الأطراف ذوو المصلحة في إجتماعات الجمعيات العامة والتصويت على قرارات الشركة الرئيسة بصورة عادلة ومتكافئة.
- منع الفساد ومكافحته والحد من إنتشاره.

- تطبيق مفاهيم إدارية جديدة كالإدارة التشاركية بالأهداف D.P.P.O والإدارة على المكشوف لما لها من دور جوهري في الإفصاح والشفافية، من خلال
- ثقافة الحوكمة يجب ترسيخها كذلك في المؤسسات والهيئات والوزارات الحكومية، وذلك لنشر مبادئ الشفافية والعدل والمساواة في التعامل بين الجميع، بما يعزز مناخ التنافسية والتنافس الشريف، لأنها مطلب جوهري وأساسي لاستمرار ونمو الاقتصاد الوطني.
- تفعيل وسائل الإتصال الداخلية والخارجية لدعم الثقة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين .

- أما على مستوى الدولة فإنه يمكن إصدار مجموعة من المواد القانونية الهامة التي تسهل عمل الشركات وتذلل الكثير من المشاكل التي كانت تواجهها ومن أهمها تشجيع الشركات في القطاع غير الرسمي علي الدخول إلى السوق الرسمي من خلال تبسيط قواعد الشركات ذات المسؤولية المحدودة كما يتضمن القانون قواعد خاصة بالتيسير في الدعوة لاجتماعات الجمعيات العامة إلى جانب تبسيط الإجراءات الخاصة بتأسيس الشركات وضوابط لحماية حقوق الأقليات وصغار المساهمين.

الهوامش

¹ - محمد عبد المعبود مرسي، التفسير الاجتماعي للثقافة، بدون رقم طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص06.

² - محمد عبد المعبود مرسي، مرجع سبق ذكره، ص06.

³ - محمد أحمد بيومي، علم الإجتماع الثقافي، بدون رقم طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص19.

⁴ - سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص30.

⁵ - رالف لينتون، الأنثروبولوجيا وأزمة العالم الحديث، ترجمة عبد المالك الناشف، المكتبة العصرية، بيروت، 1967، ص147.

⁶ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة ، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، 2006 ، ص02.

⁷ - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص104.

⁸ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

9- Pour plus d’informatiopn Voir Tom Peters-Robert Waterman, Le prix de l’excellence, traduit par Michèle Garène et Chantal Pommier, Dunod, Paris, 2004, Page 279-281.

¹⁰ - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص15.

¹¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

- ¹²- بلكبير بومدين ، فؤاد بوفطمية، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة ، ص 286 .
- ¹³- دافيد ويلسون ، إستراتيجية التغيير مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة تحية عمارة ط2 ،القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 121 .
- ¹⁴- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل ، ترجمة صليب بطرس ، ط2 ، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1998، ص294.
- ¹⁵- B. Grouard, F. Meston, L'entreprise en mouvement, Dunod, paris, 1993,p 39.
- ¹⁶-E.delavallée , La culture d'entreprise pour manager autrement , éd d'Organisation, Paris,2002, p 78.
- ¹⁷- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 91.
- ¹⁸- عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة، 2005، ص 177.
- ¹⁹- www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm , consulté le 25/03/2013.
- ²⁰- Jean Pierre Martin , L'entreprise et son environnement économique, Ellipse Edition Marketing, Paris, 2001, P 62.
- ²¹-Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, L'Harmattant, Paris, 2005, P14.
- ²²- Samuel Mercier, Aux origines de stakeholder theory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610, Septembre 2006, P 05.
- ²³- Pour plus d'information Voir CIPE, OECD Principles of Corporate Governance, Paris, 2004, P 18-24.
- ²⁴- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، 2002 ، ص318.
- ²⁵- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (www.cipe.org) ،مقال بعنوان: نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008 ، تاريخ الإطلاع: 2013/04/05، ص 06.
- ²⁶- Robbins Stephen, Organizational behavior : concept controversies application, 8th éd, Englewood cliffs, prentice-hill, new jersey, 1998, p 603.
- ²⁷- Northcraft Gregory, Neal Margaret, Organizational behavior : Management challenge, Dryden press, Holt, USA, 1990, p 714.
- ²⁸- Buchanan David, Haczynski Anderzej, Organizational behavior : Introductory text, 3rd éd, prentice-hill, Landon, 1997, p 523.