

# إسهامات الثقافة والتراث الإسلامي في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال مدخلي القيم والأخلاق

د. أبو القاسم حمدي

جامعة عمار تليجي بالأغواط

أ. بجاج الهاشمي

جامعة عمار تليجي بالأغواط

## الملخص:

هدف هذا البحث إلى محاولة التعمق في مضمون الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز مبادئ حوكمة المنظمات من خلال مدخلي القيم والأخلاق، ذلك أن موضوع الحوكمة يعتبر من المواضيع الحديثة التي تُعنى بكيفية تحسين مبادئ الإدارة من خلال إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات بشفافية ووضوح وتحديد للمسؤولية، وقد قمنا بمحاولة للمقارنة بين المفهوم الإداري الحديث للثقافة التنظيمية وبين المفهوم المستمد من الثقافة والتراث الإسلامي الثري بهكذا ممارسات ومواضيع؛ وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن ثراء التراث والثقافة الإسلامية بمبادئ الإدارة جعل من هذه الأخيرة لا تستند فقط إلى الأدوات التسييرية الجامدة، بل إلى استلهام تلك الممارسات النابعة من الوحيين، والقائمة على الشفافية والمساءلة والمتابعة والمراقبة، حتى تضمن من خلالها حوكمة رشيدة لممارسات وأنشطة أصحاب المصالح ضمن المنظمات.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ حوكمة المنظمات؛ تراث إسلامي؛ قيم؛ أخلاق.

## Abstract

The purpose of this research was to try to deepen the organizational culture subject and its role in emphasizing corporate governance through values and ethics principles. The governance issue is one of the contemporary topics that deal with the process of improving management principles by involving all stakeholders in making decisions transparently, clearly and responsibly. We have tried to compare the modern administrative concept of organizational culture with the concept derived from the Islamic culture and heritage. A set of results has been reached, The most important were: the wealth of Islamic heritage and culture with the principles of management made these principles not only based on the rigid managerial tools, but on inspiring from the Revelations practices, based on transparency, accountability and monitoring, for ultimately, to ensure a rational governance of stakeholders' practices and behaviors.

**Key words:** organizational culture; corporate governance; Islamic heritage; values; ethics.

## مقدمة :

إن السلوك الأخلاقي للمنظمات نادراً ما يُعترفُ به كحجر الزاوية في الحوكمة الرشيدة لها، إلا أنّ الأخلاق، وبطرق عديدة تُشكّل أساس سلوك مجتمع الأعمال، سواءً كان ذلك على مستوى مجلس الإدارة أو باقي الموظفين، وبغضّ النظر عن موقع المنظمة الجغرافي أو حجمها أو نوعية نشاطها، فالخلفية الأخلاقية في إجراءات صنع القرار يمكن ملاحظتها، ليس فقط في منظمة كبرى من منظمات الدول الكبرى، ولكن أيضاً في منظمة صغيرة بدولة نامية. وبالرغم من أن القيم والمبادئ الأخلاقية تشكل أساس كل السلوكيات البشرية والمنظمية، إلا أن الأداء الأخلاقي الفعلي للأفراد والمنظمات غالباً ما يختلف بدرجة كبيرة من دولة إلى أخرى. ويمكن تفسير جزء كبير من هذا التفاوت بوجود فروق في الخلفية الثقافية للأفراد، كما أن المبادئ والقيم الأخلاقية في عالم الأعمال لا تتعلق بالمواثيق الدولية والبيانات فحسب، بل أيضاً بالالتزام الشخصي لرفع مستويات هذه المبادئ والقيم المستمدة من ثقافة الفرد والمؤسسة.

ولعل الثقافة الإسلامية التي برزت منذ بزوغ فجر الإسلام أدّت دوراً بالغ الأهمية في تشكيل سلوكيات الأفراد داخل وخارج المنظمات، حيث تستمد هذه الثقافة جوهرها وروحها من مصادر التنزيل التي تتمثل في الكتاب والسنة، واللذان يعتبران المحدد الرئيس الذي لا يؤثر على سلوكيات الأفراد فقط، بل وحتى على سلوكيات متخذي وصانعي القرارات. وعلى هذا الأساس يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة ضمن أدبيات الإدارة، غير أن تطبيقاتها توجد في عدّة مصادر من الشريعة الإسلامية، حيث تخاطب هذه الأخيرة الفاعلين في منظمات الأعمال والمكلفين بشؤون الإشراف والإدارة من خلال منطلق الأخلاق والقيم في التعامل مع مختلف ذوي المصالح من موظفين، مساهمين، بنوك، ... الخ.

ومن هنا تتضح إشكالية هذا البحث والتي تتمحور في كيفية تأثير القيم والأخلاق المستمدة من الثقافة الإسلامية في تعزيز مبادئ الحوكمة ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: ثقافة المنظمة من منظور الفكر الإداري الإسلامي.

المحور الثاني: تأصيل الحوكمة في الإدارة الإسلامية وكذلك أهدافها ومجالاتها.

المحور الثالث: توظيف القيم الإسلامية في المنظمات المعاصرة لتعزيز مبادئ الحوكمة

## المحور الأول: ثقافة المنظمة من منظور الفكر الإداري الإسلامي

لقد بدأ الاهتمام بقضية مفهوم الثقافة التنظيمية واستخدامها في دراسة المنظمات يحظى بأهمية متزايدة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، نظراً لافتراض الكثير من الباحثين أن المتغيرات الثقافية تمارس تأثيراً بالغاً على النواتج أو المخرجات التنظيمية.

سنحاول فيما يلي معالجة عنصر ثقافة المنظمة كأحد العوامل المعززة للحكم الرشيد في الفكر الإداري الإسلامي من خلال عنصرَي القيم والأخلاق وخصائص ثقافة المنظمة.

## 1- مفهوم الثقافة، وثقافة المنظمة في الفكر الإداري الإسلامي

يُعدُّ مفهوم ثقافة المنظمة امتداداً لمفهوم الثقافة عموماً، غير أن الأول محصورٌ في حيزٍ ضيقٍ ومحدودٍ يتمثل في المنظمة، حيث ينشأ فيها ويتطور عكس المفهوم الثاني، ولذلك قبل التطرق لمفهوم ثقافة المنظمة نودُّ تعريف الثقافة في الفكر الإسلامي وخصائصها الفريدة المستمدة من الشريعة الإسلامية.

### 1.1. مفهوم الثقافة في الفكر الإسلامي

أما لغةً، فقد وردت هذه كلمة «الثقافة» في عدة معانٍ، أبرزها «ضبط المعرفة المتلقاة»، فيقال: «رَجُلٌ ثَقُفٌ إِذَا أَصَابَ عِلْمٌ مَا يَسْمَعُهُ عَلَى اسْتِوَاءٍ»، أما ابن منظور فذكر الثقافة على أنها «الحذق والفهم وسُرعةُ التعلُّم»، ويُقال أيضاً «ثَقِفَ الشَّيْءَ إِذَا أَقَامَ عَوَجَهُ»، وتعني أيضاً «الظفر والتَّمَكُّنُ مِنَ الشَّيْءِ عُمُومًا»، وذلك في قوله تعالى «إِن يَتَفَوَّكُم بِكُونِنَا لَكُمْ أَعْدَاءٌ»<sup>(1)</sup>، أما الفيروز آبادي فقد ذكر الكلمة وفق السياق التالي: «ثَقَّفَ ثَقْفًا وَثَقْفًا وَثَقَافَةً أَي صَارَ حَادِقًا خَفِيْفًا وَفَطِنًا»<sup>(2)</sup>. فكل المعاني سابقة الذكر تدل على قدرة في العلم ضبطاً وفهماً، وقدرة في الفكر والسلوك تقويماً وتشكيلاً.<sup>(3)</sup>

وأما اصطلاحاً، فقد ذكر مفهوم الثقافة بثقافة كثيرة ومتنوعة في كتابات المفكرين المسلمين المعاصرين، نذكر منها التعريف الذي يراها «مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح بعد ذلك -لا شعورياً- العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي وُلد فيه»<sup>(4)</sup>، و«الصورة الحية للأمة هي التي تحدّد ملامح شخصيتها وقوام وجودها واتجاهها، وهي التي تضبط سيرها في الحياة، إنها عقيدتها التي تؤمن بها ومبادئها التي تحرص عليها، ونظمها التي تعمل على التزامها والالتزام بها، وتراثها الذي تخشى عليه من الضياع والاندثار وفكرها الذي تودُّ له الذبوع والانتشار»، وعرفها مجمع اللغة العربية بأنها «جُملة العلوم والمعارف والفنون التي يُطلب الحذقُ بها». أما «مالك بن نبي» فلم يكن يعتبر الثقافة علماً خاصاً لطبقة من الشعوب دون أخرى، بل دستوراً تتطلبه الحياة العامة، بجميع ضروبها من التفكير والتنوع الاجتماعي، ولذلك يعرفها بصورة شاملة حملت كل معاني الكلمة وبوزنها اللغوي<sup>(5)</sup>، فيقول: «بأن الثقافة هي العلاقة المتبادلة التي تحدّد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدّد أسلوب الحياة بسلوك الفرد»<sup>(6)</sup>.

وذهب «أحمد المومني» إلى أن الثقافة تعني: «أسلوب الحياة السائد في مجتمع ما، والذي يُعتبر ثمرة الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية، والمبادئ الروحية، والأصول العقائدية»<sup>(7)</sup>.

1- جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، لبنان، الطبعة الثالثة، 1993، الجزء 9، ص 19.

2- مجد الدين الفيروز آبادي، القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 795.

3- أحمد المومني، الثقافة الإسلامية: دراسات ومفاهيم حديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 15.

4- مفهوم الثقافة وصلته بمفهومي الحضارة والمدنية، أنظر: <http://www.al-islam.com> / تاريخ الاطلاع: 11 سبتمبر 2018.

5- أحمد قوراوية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص: 287.

6- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، 2000، ص 43.

7- أحمد المومني، مرجع سابق، ص 26.

أما «محمد عابد الجابري» فيُعرّف بدوره الثقافة بأنها: «ذلك المركّب المتجانس من: الذكريات والنّصوّرات والقيم والرّموز والتعبيرات والإبداعات والتطلّعات التي تحتفظ لجماعة بشرية، تشكّل أمة أو ما في معناها، بهويّتها الحضارية، في إطار ما تعرفه من تطوّرات بفعل ديناميّتها الدّاخلية وقابليتها للتواصل والأخذ والعطاء، وبعبارة أخرى هي المعبّر الأصيل عن الخصوصية التاريخية لأمة من الأمم، في نظرة هذه الأمة إلى الكون والحياة والموت والإنسان ومهامه وقدراته وحدوده، وما ينبغي أن يعمل وما لا ينبغي أن يأمل».

## 1-2 مفهوم ثقافة المنظمة :

لقد تعدّدت التعاريف المعطاة لثقافة المنظمة إلا أنه لا يتّسع المجال لذكرها جميعاً، لذلك سنحاول إيراد بعضها، والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهمّ عناصر الثقافة التنظيمية.

يرى (ديل وكينيدي): أنها «الارتباط والتماسك الاجتماعي والمعياري بين المنظمة وبعضها ببعض»<sup>(1)</sup>؛ وقد أوضح «أوشي» أن التقاليد والمناخ الاجتماعي والقيم المشتركة هي التي تشكّل مفهوم ثقافة المنظمة<sup>(2)</sup>. أما (أ. شاين) فعرفها بأنها «مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طوّرتها أثناء حلّ مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتمّ تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة وإدراك وفهم المشكلات»<sup>(3)</sup>.

إن موضوع اهتمامنا في دراستنا هذه هو أن الثقافة مفهوم معنوي يرتبط بالقيم والسلوك، ويضع أصوله وقواعده ويوجّهه، وفي هذا يعرفها (بيتنغر) بأنها: «عائلة من المفاهيم المكوّنة من الرّموز، اللغة، الإيديولوجيات، المعتقدات، الطقوس، الأساطير. كلها وسائل أو عناصر تُساعد في التحليل الرّمزي للثقافة، ومن خلالها تظهر وتجلّى ثقافة المنظمة التي تستخدم في معالجة قضايا التكامل والرّقابة والالتزام»<sup>(4)</sup>.

وإذا كانت المنظمة تُطوّر ثقافتها من أجل اكتساب العاملين هويّة متميّزة تُحقّق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها، وطريقة معالجة أعمالها، فإن ذلك يتمّ من خلال مجموعة العناصر الصّلبة والنّاعمة المؤثّرة في الثقافة، حيث العناصر الصّلبة تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة القواعد والإجراءات الروتينية المحدّدة، أما العناصر النّاعمة فتتمثّل في الأسلوب والمهارات، والقيم والمبادئ، وأخيراً الرّموز والقصص الخاصّة بالمؤسسة.<sup>(5)</sup>

1- Karel De Witte, Jaap Van Muijen, Organizational Culture, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol8, N 4, December 1999, P586.

2- منصور ماجد بن آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص16.

3- Edgar H. Shein, Organizational Culture and Leadership, 5th edition, John Willey & Sons, USA, 2017, P6.

4- على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، العدد 115 جانفي 2011 ص 13.

5- مراد محمد صالح جلوط، الثقافة التنظيمية، أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الادارية، 20 يوليو 2009، بدون صفحة

ورجوعاً إلى تعريف «شايين» سالف الذكر، أشار هذا الأخير إلى عنصر مهم ألا وهو القيم، فتعريفه انطوى على مكوّن أساسي في تعريف الثقافة يتمثل في «القيم»، وعليه يمكن استنتاج أن القيم هي جزء رئيس من الثقافة سواءً بمفهومها العام أو الخاص (ثقافة المنظمة). وعليه يمكن القول بأن خصائص القيم - التي سنذكرها فيما بعد والمستمدة من التعريف اللغوي الذي يعني الثبات والديمومة - هو بذاته ينعكس على مفهوم الثقافة، حيث أن ثبات وديمومة القيم تقود حتماً إلى ثبات وديمومة الثقافة، بمعنى أن ذلك المعنى الثابت نسبياً وغير القابل للتغير على الأقل على المستوى المتوسط.

## 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة :

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى، وعليه سنتطرق لبعض المعاني التي يكثر فيها الاستخدام المزدوج مع مفهوم الثقافة في كثير من البحوث والدراسات سواءً كمصطلحات متشابهة، أو كمكونات للثقافة، فتجد منها: القيم والأخلاق.

1, 2 **القيم** : قبل التطرق إلى المفهوم الاصطلاحي للقيم، نودُّ التعرّيج قليلاً على المعنى اللغوي للكلمة، هذه الأخيرة التي أسالت الكثير من الحبر في مختلف الكتابات والمعاجم العربية والأجنبية، نجدها تحمل عدّة معانٍ، نحاول فيما يلي اختصارها، فهي تعني لغةً:

- الديمومة والثبات: وذلك بإشارة من أصل الفعل (قَوَّمَ) الذي يدلُّ على القيام مقام الشيء، ومنها قوله تعالى: لَّهُمْ عَذَابٌ مُّقِيمٌ (الشورى 45)، وقوله تعالى: إِنَّ الْمُتَّقِينَ فِي مَقَامٍ أَمِينٍ (الدخان 51) أي مكان دائم تثبت فيه إقامتهم؛

- السياسة والرعاية: إذ يعني جملة «القيم على أهل بيته»، بمعنى الذي يرعى قومه ويسوسهم وهو سيدهم؛  
- الصلاح والاستقامة: كقوله تعالى: دِينًا قِيَمًا، وتلفظ في بعض الروايات «قِيَمًا»، والمعنى: المستقيم الثابت الموقوم لأمر الناس ومعاشهم، ومنها قوله تعالى: وَذَلِكَ دِينُ الْقِيَمَةِ (البينة 06)، ويقال «مَا لِفُلَانٍ مِنْ قِيَمَةٍ» أي ماله ثبات ودوام على الأمر.

أما اصطلاحاً، فقد أثمر التراث العربي والاسلامي عدّة مؤلفات تناولت مفهوم القيم، منها على سبيل المثال لا الحصر: «ابن الجزار» في كتابه «طب الفقراء والمساكين»، «ابن مسكويه» في كتابه «تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق»، «الفارابي» في كتاب «آراء أهل المدينة الفاضلة» و«الأدب الملوكية»، «ابن باجة الأندلسي» في كتاب «النفوس»، و«ابن رشد» في كتاب «فصل المقال فيما بين الحكمة والشريعة من الاتصال»، وغيرهم من المتأخرين أيضاً أمثال «محمد الغزالي» في كتاب «خلق المسلم»، و«طه عبد الرحمن» في كتاب «سؤال الأخلاق»، «علي خليل أبو العينين» في كتابه «الأخلاق والقيم التربوية في الإسلام»<sup>(1)</sup>، كل هذه الكتب وغيرها من تراثنا العربي والإسلامي قديمه وحديثه، وبمختلف تخصصات أصحابها، إن دلّت على شيء، فإنما تدلّ على مكانة القيم والأخلاق ضمن مجمل المؤلفات (أو على الأقل في أهمها) في الثقافة العربية والإسلامية.

ويعرف «مهدي عبد الحلیم» القيم اصطلاحاً، بأنّها: «معايير عقلية (مبنية على فكر واقتناع) ووُجْدانية، تستند إلى مرجعية حضارية»<sup>(2)</sup>، تُمكن صاحبها من الاختيار بإرادة حرّة واعية (غير إلزامية ولا

1- خالد الصمدي، القيم الإسلامية في المنظومة التربوية: دراسة للقيم الإسلامية وآليات تعزيزها، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة - إيسيسكو، المغرب، 2008، ص 15-16.

2- يقصد بالمرجعية الحضارية تلك المصادر النصية أو الاجتهادية المستمدة أساساً من الوحي الإلهي والهدى النبوي

قهرية) وبصورة متكررة (لأن التكرار يُصبح جيلةً وعادةً) نشاطاً إنسانياً، يتسق فيه الفكر والقول والفعل، يُرجّحه على ما عداه من أنشطة بديلة متاحة فيستغرق فيه، ويسعدُ به، ويحتمل فيه، ومن أجله أكثر ممّا يحتمل في غيره دون انتظار لمنفعة مادية<sup>(1)</sup>.

ويعرّف البعض القيم الإسلامية بأنها: «مجموعة من المعايير والأحكام التابعة من تصوّرات أساسية عن الكون والحياة والإنسان والإله، كما صوّرها الإسلام، وتتكوّن لدى الفرد والمجتمع من خلال التفاعل مع المواقف والخبرات الحياتية المختلفة، بحيث تمكّنه من اختيار أهداف وتوجّهات لحياته تتفق مع إمكانياته، وتتجسّد من خلال الاهتمامات أو السلوك العملي بطريقة مباشرة وغير مباشرة»<sup>(2)</sup>.

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال، والتي يُصطلح عليها «القيم التّظيمية» فهي عبارة عن: «معايير مُعترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها»<sup>(3)</sup>.

تجدُر الإشارة إلى أن «شايين» وهو الذي يُعتبر من أبرز المنظرين في مجالات الثقافة، يعتبر أن القيم هي واحدة من بين أهم المكونات الأساسية لثقافة المنظمة، حيث يصنفها ضمن المكونات أو العناصر غير المادية (الناعمة).

## 2-2 الأخلاق :

أما لغةً، فوردت في عدة معانٍ، منها: «الخلق أو الخلق: بضمّ اللام وبسكونها، أي السّجية والطّبع، المرءة والدين، وجاء في نفس المصدر أيضاً: خالقه: أي عاشرهم يخلق حسن»<sup>(4)</sup>، ووردت أيضاً بمعنى: «الخلق: من الخليفة؛ أي الطبيعة، وفي قوله تعالى: «وَأَنْتَ لَعَلَى خَلْقٍ عَظِيمٍ (4)»<sup>(5)</sup>، والجمع: أخلاق. لا يُكسر على غير ذلك، ويقال: خالص المؤمن وخالق الفاجر، وحقيقته أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته لظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهم أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلّقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلّقان بأوصاف الصورة الظاهرة؛ ولهذا تكرّرت الأحاديث في مدح حسن الخلق في غير موضع<sup>(6)</sup>.

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، ومفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدّد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم<sup>(7)</sup>؛ وقد عرفها «ابن مسكويه»، بقوله: «إن الخلق حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً

1- نفس المرجع السابق، 18.

2- نفس المرجع السابق، ص 17.

3- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التّظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

4- الفيروز آبادي، القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، ص: 880-881.

5- سورة القلم، الآية 4.

6- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص: 86، 87.

7- نفس المرجع، ص 46.

من أصل المزاج كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب وكالإنسان الذي يجبن من أيسر شيء كالذي يفرع من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاع من خبر يسمعه، ومنها ما يكون مستقدا بالعادة والتدرب وربما كان مبدؤه بالرؤية والفكر ثم يستمر عليه أولا فأولا حتى يصير ملكة وخلقاً. (1)

### 3- أهمية ثقافة المنظمة

اعتبرت بعض الأدبيات ثقافة المنظمة من العوامل الأساسية التي لها تأثيرها البالغ على العديد من أوجه الحياة التنظيمية، وذلك لكونها الأصل المعنوي الذي يربط أجزاء المنظمة مع بعضها، ومن التعاريف السابقة نخلص إلى أن ثقافة المنظمة تلعب دورا رئيسيا في جميع مستويات المنظمة ممثلا في عدة نقاط هي: (2)

- توفر ثقافة المنظمة إطار ممتاز لتنظيم توجيه السلوك التنظيمي؛  
- تعتبر ثقافة المنظمة قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتنشط أنواعا محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات؛

- تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات، كما تشكل مصدرا للشعور المشترك بالرؤية المستقبلية والأهداف؛

- تؤثر قواعد الثقافة السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيرا فعالا على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس قدرة التنظيم على التكيف في أي تغيير؛

ويرى سيد مصطفى أن لثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها: (3)

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.  
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.  
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

أما «شايين» فيرى أن الوظيفة الأساسية لثقافة المنظمة هي المحافظة على بقاء واستمرار هذه الأخيرة، وذلك من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين: (4)

- التأقلم مع البيئة الخارجية للمنظمة؛  
- تكامل العمليات الداخلية لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء.

يمكن القول أنه إذا نجحت المنظمة في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنها تكون بذلك قد خطت خطوة كبيرة لتأصيل ثقافة قوية ذات إجماع بين مختلف مكوناتها الاجتماعية، إضافة إلى أن تبعات ذلك التأقلم من وضع الأهداف تعتبر أيضا جزءا من تلك الثقافة.

1- ابن مسكويه أبو علي محمد، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، مكتبة الثقافة الدينية، الطبعة الأولى، ص 41.

2- على عبد الله، مرجع سابق، ص 12.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارات التميز الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002

4- على عبد الله، مرجع سابق، ص 16.

## 5- مكونات الثقافة التنظيمية :

إعتمد «شايين» تصنيفا مفيدا لدراسة مكونات الثقافة، حيث قسمها إلى ثلاث مستويات: (1) المستوى الأول : ويكون في المستوى السطحي للثقافة، ما سماه الكاتب بـ «الأثار» (Artifacts)، وهي تشمل كل الظواهر التي يراها، يسمعها ويشعر بها كل فرد تختلف ثقافته عن ثقافة أفراد المنظمة، وتضم تلك الآثار كل مخرجات الأفراد المرئية (المجموعة)، كطبيعة البيئة الفيزيائية للمنظمة (أو المجموعة) مثل تكنولوجياتها، لغتها، طريقة لباس أفرادها، الخرافات، القصص حول المنظمة، طقوسها، شعائرها، ورموزها؛

المستوى الثاني: ويشمل المعتقدات والقيم المنبثقة (Epoused Beliefs and Values)، وتكون تلك المعتقدات والقيم جلية في هذا المستوى عند المنظمات حديثة النشأة أو المجموعات حديثة التأسيس والتشكيل، فالملاحظ في هذه الحالات هو جهل الأفراد المشكلين لها لطبيعة العمل وكيفية التصرف تجاه الحالات الجديدة، حيث يميل أكثرهم للتأثر بدءاً بالقائد، هذا الأخير يؤثر في طبيعة عمل المجموعة عن طريق قناعاته واعتقاداته بما هو صحيح بالنسبة له، ولكن ليس بالضرورة وفق قيم واعتقادات الأفراد الأتباع، ثم ما يلبث وبعد الممارسة أن ترسى جملة من القيم الثابتة والممارسات الناتجة عن المعارف والرؤى المشتركة، والتي تتشكل مع مرور الوقت؛

المستوى الثالث: في هذا المستوى، يشير «شايين» إلى الافتراضات الكامنة والأساسية (Basic Underlying Assumptions)، التي تتمثل في الاعتقادات، التصورات في العقل الباطن، الإدراك والأفكار والشعور، حيث تشكل بدورها مصدراً للمستوى الثاني من القيم والمعتقدات، والتي مع الممارسات الصحيحة والملائمة مع الزمن ترقى إلى أن تثبتت إلى نظريات وقواعد أساسية يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة. والشكل التالي يختصر ما سبق:

الشكل (1) : مستويات الثقافة التنظيمية حسب «شايين»



المصدر : سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوي التطوير التنظيمي : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007ص: 37.

1- Edgar H. Shein, OPCIT, PP2526-.



## 6- إشكالية ثقافة المنظمة والسلوك الأخلاقي في المنظمات الإسلامية والعربية :

إن الكلام عن المنظمات العربية لا يشبه الكلام عن المنظمات في الدول المتقدمة، فمن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول الإسلامية والعربية تعاني من أزمات قيمية ونكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع . وإذا ما أردنا أن نعطي تصورا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظماتنا فيمكن أن نشير إلى ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تشوش الفكر الاستراتيجي أو غيابه في المنظمة، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها.

كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشاكل متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها والتميز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.

- تكاد تكون معظم المنظمات نظما مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منتظمة. ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب في معالجتها والانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل وعلى هذا الأساس فإن منظماتنا وخصوصا الحكومية منها تبذل جهودا لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين.

- تثبت المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب غير شرعية، حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.

- الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادرا ما تحتفل بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.

- التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطة والرقابة بعيدا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزا على الجانب الكمي وليس النوعي.

- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. وقد يفسر جانب من هذا الأمر باعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية فتقافة الخوف والتردد والحنين للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغيير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المنظمات.

1- - حسين حريم، إدارة المنظمات -منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص190  
- محمد أمين الحق، القيم الإسلامية وأثارها على المجتمع، مجلة الجامعة الإسلامية العالمية شيئا غونغ، المجلد 9، ديسمبر ص.: 337

- تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرة والإبداع. ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى صفة التقديس، وتظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاج غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه يقوم على أساس الرشد التنظيمي وبين تداييعات تراثية محلية متمثلة بقيم قبلية سلبية، ونرى كذلك عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية بعيدا عن الحس الأخلاقي والقيمي وهكذا يبدو على العاملين شعور بالاعتراب في منظماتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز الفخر بالانتماء إليها.

- تكمن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة وموجودات عديدة وهي بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها. من جهة أخرى لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في منظماتنا وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.

- في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاحتياجاتها واستيعابها والتعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئا ماليا ثقيلًا لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخل الجديد.

في ضوء العديد من الإشكالات سابقة الذكر، فإنه يمكن القول بأنه يصعب بناء ثقافة تنظيمية قوية وبالتالي يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج.

## 7 - العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:<sup>(1)</sup>

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.

## المحور الثاني: تأصيل الحوكمة في الإدارة الإسلامية

تنبؤاً حوكمة المنظمات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على المنظمات والمجتمع بأسره وقد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية؛ فبات موضوع الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل

1- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص82-83.

مكان. وبالرغم من ذلك، لا يزال هذا المفهوم مُبهماً عند بعض من فئات المجتمع؛ وعليه، فسنتناول في هذا المحور بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالحوكمة تتنوع بين تعريف لها، وسرد لأهدافها وأهميتها، ومحدداتها.

## 1- تعريف الحوكمة :

قبل الإطناب قليلاً في مفهوم الحوكمة لغة واصطلاحاً، ارتأينا أن ندرج أصل الكلمة، حيث يرجع أصلها إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر، وتعني «قيادة الباخرة أو الدبابة»، ثم استخدم في اللغة اللاتينية تحت مسمى (Gubernare) في القرن الرابع عشر بنفس المعنى، وبعده في اللغة الفرنسية تحت مسمى (Gouvernance) والذي يعني فن أو طريقة الحكم، وللتفصيل أكثر، قمنا بصياغة التعريف اللغوي والاصطلاحي في التالي:

**لغة:** جاءت كلمة «الحوكمة» على وزن «فوعلة» وهو من المصطلحات الحديثة -سواء في اللغة العربية أو غيرها- إذ يعتبر هذا المصطلح مُحدثاً، وتعني مادة الكلمة: «الحُكْمُ» الفصل والمنع، وتستعمل غالباً للمنع من الظلم والفعل القبيح، ونقول: الله سبحانه وتعالى هو الحُكْمُ، أي أن أوامره ونواهيه، قضاؤه وقدره كلها تمنع من الظلم والقبيح، ومنها «الحُكْمُ» الذي يعني الفصل بين المتنازعين، ومنه أيضاً «الحَكْمَةُ» التي توضع على فم الدابة، فهي تمنعها من التصرف بغير أمر صاحبها، و«الحَكْمَةُ» وسميت كذلك لأنها تمنع من الجهل<sup>(1)</sup>، وذهب «الفيروز آبادي» إلى أن فعل «أَحْكَمَهُ» يعني «أَتَقَنَّهُ فَاسْتَحْكَمَ»، ومنعه عن الفساد، و«حَكَمَهُ» عن الأمر أي رجعه فحَكَمَ، ومنعه مما يريد<sup>(2)</sup>. وكخلاصة للمعاني اللغوية سابقة الذكر نخلص إلى أن هذا المصطلح يعني المنع من الشيء بدون إذن صاحبه، مما يشير إلى وجود طرفي مصلحة، حيث يستأثر الطرف -الذي يحوكُم- بالقرار والحكم عن الطرف الآخر.

**أما اصطلاحاً:** فتربط الكثير من الدراسات الأكاديمية مفهوم «الحوكمة» بالفراغ (المشكلات) الذي يوجد في الكثير من الشركات (المنظمات) بين المالكين والإدارة (مجلس الإدارة)<sup>(3)</sup>. وللوقوف أكثر على المعنى الاصطلاحي للحوكمة، بحثنا في الكثير من المراجع والمصادر، فلم نجد إجماعاً في تبني تعريف موحد يحظى بالإجماع، حيث تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.<sup>(4)</sup>

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: «نظام شامل مُعرَّف جيداً بمجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم بموجبها توجيه المنظمة والرقابة عليها، حيث يحدّد هيكل الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصالح من مجلس إدارة ومديرين ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، مع ضمان وضع قواعد وإجراءات خاصة باتخاذ القرارات».<sup>(5)</sup>

1- أحمد بن محمد الرزين، حوكمة الشركات المساهمة: دراسة فقهية، برنامج كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، السعودية، 2012، ص 03.

2- مجد الدين الفيروز آبادي، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 1095.

3- A.C. Fernando, Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, Pearson education, USA, 2009, P09.

4- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

5- www.stats.oecd.org, consulted in December 19th, 2017 at 19:29.

ووفقاً لتقرير التنمية الإنسانية العربية (2002) فإن الحوكمة (التي وردت باسم الحكم) من منظور التنمية الانسانية: «هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب»<sup>(1)</sup>.

أما «ميلتون فريدمان»، الليبرالي الأمريكي، وصاحب نظرية المساهمين المشهورة، والحائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1976، فقد عرف الحوكمة بأنها: «وضع مجموعة من النظم والأنساق الداخلية للشركة، والتي تحدد العلاقة بين المالكين والمسيرين لها»<sup>(2)</sup>؛

ويشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الادارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين،...، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد<sup>(3)</sup>.

## 2- محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظر الشكل رقم 2 أدناه). ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل:<sup>(4)</sup>

### 2. 1. المحددات الخارجية :

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المناقصة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة ومجلس المحاسبة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية؛ كما أن لأجهزة الدعاية (أجهزة الإعلام بمختلف أشكالها، الاتحادات المهنية، المحامون، مدققي الحسابات) أهمية كبيرة في تبيان صورة الشركة تجاه عملائها، وذلك بمعية أنظمة الضرائب (التي تضمن الشفافية والنزاهة في بعض الأحيان عن طريق الأرقام المصرح بها من طرف إدارة الشركة).

1- تقرير التنمية الانسانية العربية (خلق الفرص للأجيال القادمة)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية، الأردن، 2002، ص 101.

2- A.C. Fernando, Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, Pearson education, USA, 2009, P 11.

3- مركز ابوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي، الإمارات، 2005.

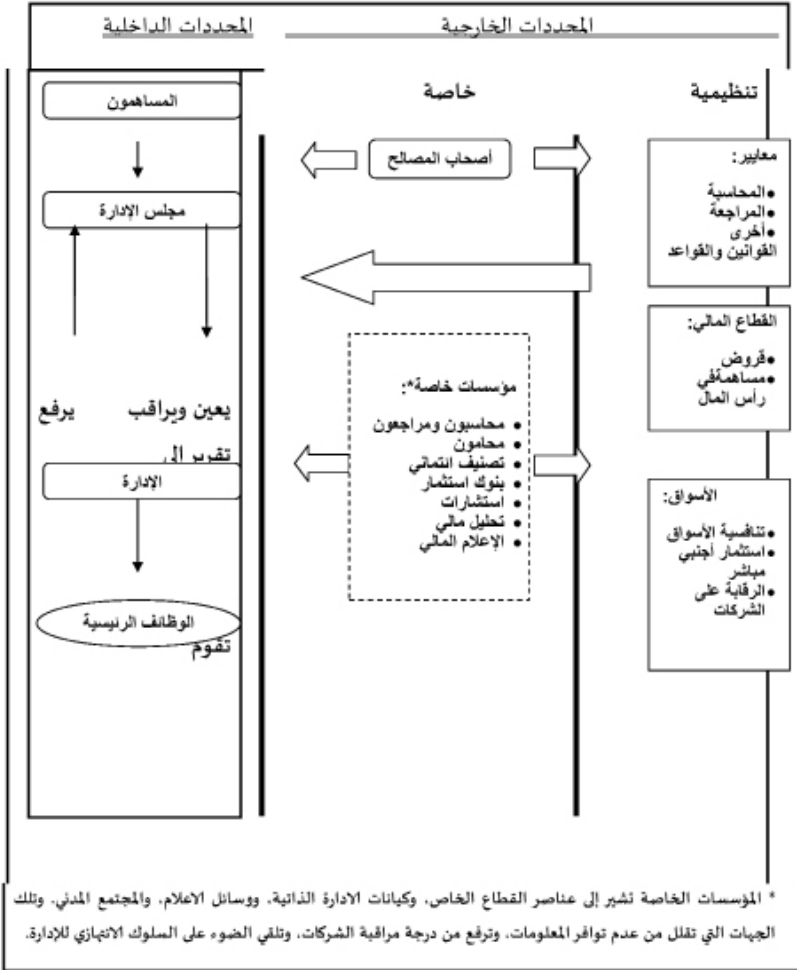
4- - ناريمان عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائية في ظل المستجدات الحالية، مقال منشور على الموقع الالكتروني لجامعة ورقلة: [manifest.univ-ourgla.dz](http://manifest.univ-ourgla.dz)

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.<sup>(1)</sup>

## 2-2 المحددات الداخلية :

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

شكل (02): المحددات الخارجية والداخلية للحكومة



Source: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

1 - محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيراً خلق فرص عمل.

### 3- أهداف حوكمة الشركات: تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف التي نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- تعزيز أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية؛
- تنظيم عملية المساءلة والشفافية والنزاهة: حيث تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة؛
- إعادة الاعتبار لحقوق المساهمين، من خلال حصولهم على المعلومات الخاصة بالشركة بصورة دورية، المشاركة والتصويت في الاجتماعات، عزل وانتخاب مجلس الإدارة، المشاركة في الأرباح بصورة أكثر شفافية<sup>(2)</sup>؛
- إعطاء أهمية للجانب المجتمعي عن طريق احترام القواعد والأخلاق والمعايير المجتمعية؛
- إعطاء جانب توازني في العلاقة بين أصحاب الأسهم وأصحاب المصلحة؛
- الحد من الكثير من الإشكاليات سواء داخل أو خارج الشركة، كالفساد الإداري والمالي؛
- إعادة تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة، الجمعية العامة، ... الخ، وذلك بإشراكها في اتخاذ القرارات؛
- الاستفادة من التدقيق الداخلي وباقي أدوات الحوكمة في تعزيز أداء الشركة، من خلال الانتقال من مجرد الرقابة العادية إلى الاستشراف.

### 4- أبعاد الحوكمة : يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد السياسي:** المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، ويكمن هذا البعد في ضرورة تفعيل الديمقراطية التي تعتبر شرطاً في تجسيد الحكم الرشيد، من خلال تنظيم انتخابات حرة ونزيهة مفتوحة لكل المواطنين، مع وجود سلطة مستقلة قادرة على تطبيق القانون، وهيئة برلمانية مسؤولة، لها من الإمكانية ما تستطيع أن تحقق به نظاماً إعلامياً يجعلها في اتصال مستمر مع المواطن<sup>(3)</sup>.
- **البعد التقني:** المرتبط بعمل الإدارة العمومية ومدى كفاءتها. وتعتبر جوهر الرشادة التي تقوم على عنصرين: الرشادة الإدارية والوظيف العمومي، والذي يقتضي استقلالية الإدارة عن السلطة السياسية

1- أحمد بن محمد الرزين، مرجع سابق، ص 4-5.

2- مركز القدس للدراسات السياسية، مؤسسة كونراد أديناور، الاقتصاد بين نظريتين السوق الاجتماعي

والإسلامي: نحو خطاب إسلامي ديمقراطي مدني، الأردن، 2010، ص 150.

3- James ROSENAU, Globalization and governance, Bless for publication, in site: <http://www.fes.sle/apg/online.2003/ARTRO.senau.PDF>

والمالية، ويكون بذلك الموظفون لا يخضعون إلا لواجبات وظيفتهم، ويكون اختيارهم وفقاً لمعيار الكفاءة<sup>(1)</sup>.

- **البعد الاقتصادي والاجتماعي:** والذي يتمثل في كشف أساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى ذات العلاقة بتوزيع الإنتاج والسلع والخدمات على أفراد المجتمع.<sup>(2)</sup> كما يرتبط هذا البعد بشقيه بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من زاوية، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة من زاوية ثانية، وكذا علاقتها مع الاقتصاديات الخارجية والمجتمعات الأخرى من زاوية ثالثة.

## 5- تأصيل الحوكمة في الفكر الإداري الإسلامي:

إن شريعتنا الإسلامية خصبة ثرية، غنية بالأصول والمبادئ، غنية بالأفكار والاجتهادات، ولا يكاد يظهر أسلوب حديث في الإدارة المعاصرة الا ولها أصل في الشريعة الإسلامية أو بديلاً أفضل منه عرفه من عرفه وجهله من جهله، ولعل الحسبة في الإسلام تكون أصل الحوكمة كونها تعالج نفس القضية.

### 5-1 تعرف الحسبة في الإسلام:

بأنها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر اللذين يتجسدان في العمل الرقابي التوجيهي الترشيدي للنشاط المجتمعي العام والخاص في المجتمع الإسلامي لينسجم مع الأصول المذهبية والقيم الأخلاقية والمعايير الموضوعية من أجل رفع كفاءة الأداء الذي في إطاره يتحقق السلوك الرشيد الذي يعظم المصلحة المجتمعة الفردية والجماعية، الحالية والمستقبلية، الدنيوية والأخروية، وهي مكملة للأعمال الأمنية والقضائية وحلقة من الحلقات الرسمية للتنظيم المجتمعي<sup>(3)</sup>.

### 5-1 وظائف الحسبة في الإسلام:

تتعدد وظائف الحسبة في الإسلام إلى عدة أصناف، أهمها<sup>(4)</sup>:

- 1 - إعداد المؤمن الصالح المهتم بقضايا مجتمعه، وحماية مصالحه.
- 2 - مراقبة مدى الالتزام بمقاييس الجودة والإتقان وموافاة السلامة العامة.
- 3 - بناء الضمير الاجتماعي - الوازع الجماعي - الذي يحول دون هتك مبادئ المجتمع المسلم وقواعده وآدابه العامة وأعرافه.
- 4 - استقامة الموازين الاجتماعية واتزان المفاهيم واستقرارها حتى لا ينقلب المنكر معروفاً والمعروف منكراً.
- 5 - دفع العقاب العام من الله تعالى، ومنع حالات الفساد الجماعي.

- 1- حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في كتاب إسماعيل الشطي (وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 97.
- 2- درغوم أسماء، البعد البيئي في الأمن الإنساني - مقارنة معرفية-، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 97.
- 3- صالح صالح، مكانة مؤسسة الحسبة في الاقتصاد الإسلامي ودورها في القضاء على الفساد الاقتصادي، ص 9.
- 4- تقي الدين أبو العباس، الحسبة لشيخ الإسلام ابن تيمية، الطبعة الثانية، ص: 5-6، 2007.

### 5-3 خصائص الحسبة :

للحسبة جملة من الخصائص نلخصها في التالي<sup>(1)</sup>:

- 1 - طابع الخصوصية الحضارية لمؤسسة الحسبة، فهي من المؤسسات التي نشأت في ظل مسيرة التقدم الحضاري للمجتمعات الإسلامية وهي تجسد للملامح التميز والاستقلال والخصوصية للأمة الإسلامية.
- 2 - الطابع الرسمي العام للحسبة، فهي إحدى مؤسسات الدولة التي تقوم بتأدية مهام ووظائف متكاملة في رقابة وتوجيه الأنشطة المجتمعية.
- 3 - الطابع الإلزامي لوجود مؤسسة الحسبة في المجتمع لأهمية الوظائف التي تقوم بها في تصويب مسيرة التنمية والتقدم، فتأسسها من قبل الدولة فريضة شرعية لتأدية مهمة إبراز طبيعة المجتمع الإسلامي وهي كذلك ضرورة موضوعية للتقليل من مظاهر الفساد الاقتصادي والتفكك الاجتماعي، والاعتراب الثقافي، والانحراف المرتبط بالعلمنة السياسية في الواقع الحياتي المعاصر في البلدان الإسلامية.

### المحور الثالث: توظيف القيم الإسلامية في المنظمات المعاصرة لتعزيز مبادئ الحوكمة :

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات التي تعنى بشكل أساسي إيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة الشركات تعنى بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف، والمحاسبة. وحيث أن تلك القيم تمثل الأعمدة الرئيسية للثقافة الإسلامية، فإن غياب الضمير كجوهر للقيم الإسلامية (العدالة، الرقابة، الأمانة، الشورى...) يترتب عنه انحراف عن أهداف ومبادئ الحوكمة من محاربة اختلاس أموال الناس وتزوير وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية واقتتاد الممارسة السليمة للرقابة وقرارات تعسفية أحيانا لا تخدم أي طرف، كان هذا الانحراف من أهم أسباب الأزمات التي مست دول في العالم وانهايار مؤسسات لها وزن السوق الاقتصادي ومن هذه القيم مايلي:

**الشورى** : لا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة فحسب، بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضا، لأن أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر وكبير بقرارات الشركة لهم حق أخلاقي وأدبي، وهو التعرف على سبب اتخاذ هذه القرارات ومن هم متخذو هذه القرارات، كما يجب أن يتم مشاركتهم أو استشارتهم «وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ (159)» (سورة آل عمران) في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية. ولا يتماشى هذا الأمر مع الأخلاقية والقيم الإسلامية فحسب، بل إن له فائدة في العمل. حيث يصبح العاملون أكثر رغبة واستعدادا في بذل الجهد والعمل بشكل أكبر في الظروف التي

1- نورة أحمد مصطفى، البعد السلوكي والأخلاقي لمبادئ الحوكمة رؤية إسلامية، أنظر:

<http://fiqh.islammesssage.com/NewsDetails.aspx?id=4739> تاريخ الاطلاع 2016/10/06



يشاركون فيها في عملية صنع القرار. إلى أنهم سوف يشعرون بالسعادة والتقدير بسبب استشارتهم ومنحهم السيطرة والتحكم في عملهم، فسوف تزداد قدراتهم الإنتاجية بشكل ملحوظ، وسوف يساعد ذلك على تقليل المشكلة الأخلاقية التي تتمثل في بذل جهد أقل من الجهد المتفق عليه أو إنجاز الحد الأدنى من العمل.

**الرقابة الذاتية:** تحتل الرقابة في جانبها المالي والإداري بالإضافة إلى جانبها الفني مكاناً بارزاً في أدبيات الحوكمة في المؤسسات المالية عموماً تقليدية كانت أو إسلامية، كما أن الجهود التي تبذل لتطوير الرقابة في تلك الجوانب هي في الغالب جهود لا يظهر فيها فرق بين المؤسسات المالية التقليدية ونظيراتها الإسلامية لأنها تعتمد في المقام الأول على التجربة والخبرة الفنية التي تكتسبها المؤسسات المالية عبر تاريخ طويل من التطبيق للمبادئ القانونية والإدارية<sup>(1)</sup>، والرقابة الذاتية من الصفات الفريدة التي تتميز بها الإدارة الإسلامية، كونها تتطوي تحت مبدأ عظيم يشمل الأعمال الإدارية وغيرها من الأعمال الفردية والجماعية، وهذا المبدأ هو أن وجود الإنسان في هذه الحياة أساساً لعبادة الله - عز وجل - ومن ثم فإن كل أعماله وأفعاله - بما فيها الأعمال الإدارية - عبارة عن ابتلاء من الله - عز وجل - لمعرفة مدى طاعته لأوامره واجتنابه لنواهيه، ومن ثم محاسبته على أعماله من قبل خالقه خالق هذا الكون<sup>(2)</sup>.

وقد عدَّ محمد طاهر عبدالرحمن الرقابة الذاتية بمثابة خطِّ الدفاع الأول في مواجهة الانحراف الإداري، وذلك بقوله: «تجرى الرقابة الإدارية الذاتية من خلال قيام عضو الإدارة الموظف بإعادة النظر في أعماله وتصرفاته الإدارية التي أنهاها؛ ليتحقق بنفسه من مدى مشروعيتها، وعدم مخالفتها لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، ويهتم النظام الإداري الإسلامي بهذا النوع من الرقابة الإدارية اهتماماً كثيراً، ويعدّه خطِّ الدفاع الأول في مواجهة الانحراف الإداري»<sup>(3)</sup>.

**الشفافية:** هي من أهم المبادئ الإدارية الرشيدة في لمنظمات الأعمال المعاصرة، وهذه الشفافية تعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تُقدّم عن أعمال المنظمة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المنظمة التي لهم فيها مصالح للتعرف إلى مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة<sup>(4)</sup>، ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم الصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام، ومما هو معلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع فإن الغايات لا تبرر الوسائل، ومن المنظور الإسلامي، فإن تحديد المسؤولية بدقة أمر مهم وقد حددتها الشريعة بشكل دقيق، ويساند ذلك عند الفرد المسلم الدافع الديني لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناءً على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولاً فقط أمام من تعاقد معه إنما هو مسؤول أولاً أمام الله، عز وجل، الذي أمر بالوفاء بالعقود يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ (1). (سورة المائدة)

1- عبد المجيد الصالحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ص22، 2011.

2- عبد العزيز بن محمد هنيدي، إدارة الذات: مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية، ص21، 2010، أنظر: <http://www.alukah.net/culture/0/26946/> تاريخ الاطلاع 2016/10/06.

3- محمد طاهر عبدالرحمن، «الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي»، ص245 - 246.

4- أحمد السيد كردى، تنمية مبدأ الشفافية كأحد أهم أدوات الرقابة الذاتية في حوكمة المنظمات العصرية، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/122812> تاريخ الاطلاع 2016/10/06.

العدالة: من أهم الأسس التي تقوم العقود الشرعية عليها، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عز وجل: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ (135)» (سورة النساء)، وقوله تعالى: «وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا (152)» (سورة الانعام)، يعتبر الإسلام أن العدل هو أساس توازن هذا الكون ومطلب أساسي لاستقرار العيش واستمرار الحياة ولذلك حرم الله سبحانه وتعالى الظلم على نفسه وجعله بين عباده محرماً وأمر بالعدل فقال جل وعلا: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ (90)» (سورة النحل) وحرم الإسلام كل المعاملات المشتملة على ظلم لأحد الطرفين، والعدل في التعامل وعدم أكل أموال الناس بالباطل، وهو ما تنادي به المؤسسات الدولية المهتمة بمبادئ ومعايير حوكمة الشركات.<sup>(1)</sup>

المحاسبة : (المساءلة) وضعت الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، بل يستشعر المسلم الجزاء من الله عز وجل، وبخاصة في الحالات التي يتمكن فيها الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

مكافحة الفساد في مجال الأعمال من منظور الفكر الإداري الإسلامي: استخدم الدين الإسلامي، أسلوبين لمعالجة ذلك الفساد، وهما أسلوب الترغيب والترهيب، وكان النبي -صلى الله عليه وسلم- يستخدم في إدارته للدول أسلوب الترغيب والترهيب، فكان يحب لهم عمل الخير وينهاهم عن فعل الشر. ان استخدام الترغيب بمختلف الأساليب التحفيزية (المادية والمعنوية) من شأنها أن تحث الموظف على اقبال الى عمله بحماس كبير وبنفس راضية تجعله يؤدي أداء متميزاً، كما ان الترغيب يعتني باستخدام أسلوب التخويف بأنواعه المتدرجة ويشار إليها في الإدارة الحديثة بالحافز السلبي، ويتمثل أسلوب الترغيب لمكافحة الفساد الإداري في مفهوم الرقابة على أداء العاملين بهدف كشف الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل أن تستفحل.

## خاتمة

استعرضنا في هذا البحث دور القيم الأخلاقية المستمدة من الثقافة الإسلامية في تعزيز مبادئ الحوكمة وتبين لنا أن العالم بات يبحث عن القيم والأخلاق في مجال الأعمال بكافة أشكالها ومصادرها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض الشركات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال في ممارستها، ولا شك ان الشريعة الإسلامية من اعظم مصادر القيم واخلاقيات العمل، حيث كان لها فضل السبق الأولي في التجربة الحضارية الإسلامية من خلال تفعيل الحسبة للقضاء على الفساد، إلا ان استراتيجيات التنمية المرتكزة على فلسفة التحديث الغربي قد عطلت معظم مؤسسات الاقتصاد الإسلامي دون ان تجد بديلاً يؤدي كافة وظائفه.

التوصيات: وبعد هذا التجوال في أدبيات الحوكمة ومعاييرها وفي الجوانب الشرعية منها فقد ارتأينا جملة من التوصيات فيما يلي أبرزها:

1- دار المراجعة الشرعية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض: 17-18 أبريل 2007، ص.6.

- نشر ثقافة النزاهة المستمدة من الشريعة الاسلامية وتوعية المجتمع والشركات بضرورة الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، من خلال تفعيل دور المسجد وجمعيات خاصة تعمل على تنظيم ندوات ومؤتمرات من أجل نشر الوعي بأهمية الحوكمة.
- الاستفادة من خبرة البلدان الرائدة في هذا المجال خاصة تلك التي تتشابه مع ثقافتنا العربية والاسلامية .
- تفعيل مختلف وسائل الإعلام في إطار حوكمة الشركات باستضافة خبراء مختصين وبرامج دورية خاصة من أجل ترسيخ نظام حوكمة الشركات يكون قائما على أساس القواعد لا على أساس العلاقات.
- التأكيد على ضرورة الالتزام بأخلاقيات العامل المسلم في الشركات.
- تكوين مؤسسات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.