



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل . م . د في العلوم المالية
والمحاسبة

تخصص: حوكمة واستراتيجيات مالية للمؤسسة

بعنوان:

أخلاقيات الأعمال كأساس لنظام الحوكمة في المؤسسة
الاقتصادية - حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

تحت إشراف:

أ.د بابا عبد القادر

من إعداد الطالبة:

يحي باي نجاة

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	عمراني محمد	أستاذ	جامعة مستغانم	رئيسا
2	بابا عبد القادر	أستاذ	جامعة مستغانم	مشرفا، مؤطرا
3	بن زازة منصورية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
4	بليوس عبد القادر	أستاذ محاضراً	جامعة غليزان	ممتحنا
5	قبايلي الحاجة	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
6	عابد عدة	أستاذ محاضراً	جامعة تيارت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور "بابا عبد القادر"
لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة وكذا على نصائحه وتوجيهاته طيلة مدة إعداد

هذه الدراسة

جزاه الله خيرا كثيرا وبارك الله في عمله

كما أقدم كل امتناني الخالص والعميق للأستاذ الدكتور "دواح بلقاسم" رئيس

دفعتنا الخاصة بالدكتوراه

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة هذا البحث

وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه

كما أتقدم بالشكر العظيم لكل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة أو دعاء

وأخص بالذكر الأستاذ "مشهود عبد القادر" الذي كان لي السند والدعم المعنوي خلال

مسيرتي الدراسية.

يحي باي نجاة

إِهْدَاء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه
أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز أغلى إنسانة في حياتي،
التي أنارت دربي بنصائحها
إلى من رضاها غايتي وطموحي فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر
إلى من علمتني الصبر والاجتهاد... أمي الغالية.
إلى ابنتي الحبيبة "أبرار"
إلى كل الأهل والأحباب.

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد 02

المبحث الأول: حوكمة المؤسسات - نظرة تاريخية-

المطلب الأول: أصل ظهور حوكمة المؤسسات 03

1- نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات 03

المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسات 06

1- نظرية الوكالة 06

2- نظرية حقوق الملكية 13

3- نظرية تكاليف الصفقات 15

المطلب الثالث: النظريات البديلة لحوكمة المؤسسات 20

1- نظرية تجذر المسيرين 20

2- نظرية أصحاب المصلحة 22

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: التعريف بحوكمة المؤسسات 25

1- التعريف اللغوي لحوكمة المؤسسات..... 25

2- التعريف الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات..... 26

3- خصائص ومزايا حوكمة المؤسسات..... 30

5- ركائز وأبعاد حوكمة المؤسسات..... 33

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات 36

1- أهمية حوكمة المؤسسات..... 37

2- أهداف حوكمة المؤسسات..... 39

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات، والمحددات الأساسية..... 41

1- الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات..... 41

2- المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات..... 43

المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية..... 47

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات..... 48

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات..... 51

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية..... 53

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية..... 58

1- لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية..... 58

- 2- مبادئ مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة المؤسسات 60
- 3- معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة 61
- 62 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم نظرية لأخلاقيات الأعمال

- 64 تمهيد

المبحث الأول: مدخل تمهيدي لأخلاقيات الأعمال

- 65 المطلب الأول: نشأة وتطور أخلاقيات الأعمال

- 68 المطلب الثاني: ماهية أخلاقيات الأعمال

- 1- مفهوم الأخلاق والأخلاقيات، تعريف أخلاقيات الأعمال 68

- 2- مبادئ أخلاقيات الأعمال 76

- 3- معايير أخلاقيات الأعمال 77

- 78 المطلب الثالث: نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال

- 1- النظريات المفسرة لأخلاقيات الأعمال 78

- 2- مداخل أخلاقيات الأعمال 82

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال

- 84 المطلب الأول: مصادر ومستويات أخلاقيات الأعمال

- 1- مصادر أخلاقيات الأعمال 84

- 2- مستويات أخلاقيات الأعمال 89

90	المطلب الثاني: الحاجة إلى الأخلاقيات الأعمال وأهميتها
90	1- الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال
91	2- أهمية أخلاقيات الأعمال
92	المطلب الثالث: وسائل ترسيخ وعقبات تطبيق أخلاقيات الأعمال
93	1- وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال
95	2- عقبات تطبيق أخلاقيات الأعمال
96	3- تصنيف المشاكل الأخلاقية في المؤسسة
	<u>المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال، أنواعها و بعض التجارب الدولية</u>
99	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال
101	المطلب الثاني: أنواع أخلاقيات الأعمال في المؤسسة
101	1- أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة
109	2- أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية للمؤسسة
116	المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في بعض التجارب الدولية
116	1- أخلاقيات الأعمال في التجربة الأمريكية
118	2- أخلاقيات الأعمال في التجربة اليابانية
120	3- أخلاقيات الأعمال في التجربة العربية
123	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية

125 تمهيد

المبحث الأول: الحوكمة والسلوك الأخلاقي في المؤسسة

126 المطلب الأول: حوكمة المؤسسات وتعزيز السلوك الأخلاقي

126 1- دور الحوكمة في تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القيادة الإدارية

128 2- مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي

130 3- حوكمة المؤسسات ودورها في محاربة الفساد وتعزيز أخلاقيات الأعمال

131 المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية (الأخلاقية) في المؤسسة

138 المطلب الثالث: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمفاهيم ذات العلاقة بها

138 1- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسات

142 2- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

145 3- حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال

147 4- أخلاقيات الأعمال والرقابة الداخلية بالمؤسسة

المبحث الثاني: آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمؤسسات

148 المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات

150 المطلب الثاني: الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم حوكمة المؤسسات

152 المطلب الثالث: ميثاق الأخلاقيات في خدمة نظام الحوكمة

156 المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال المكون الرئيسي لحوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: تحليل أبعاد كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات

المطلب الأول: أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسة حوكمة المؤسسات.....158

1- الهياكل الأخلاقية.....158

2- القيادة الأخلاقية.....164

3- القيم الأخلاقية.....167

المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات المتأثرة بأخلاقيات الأعمال.....170

1- أصحاب المصلحة.....170

2- وظيفة التدقيق.....174

3- الإفصاح والشفافية.....180

4- مجلس الإدارة.....182

المطلب الثالث: علاقة أخلاقيات الأعمال بحوكمة المؤسسات.....188

خلاصة الفصل.....191

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

تمهيد.....193

المبحث الأول: بعض التجارب الدولية المطبقة لحوكمة المؤسسات

المطلب الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا.....194

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحوكمة المؤسسات.....194

- 2- تجربة المملكة المتحدة لحوكمة المؤسسات 195
- 3- تجربة فرنسا لحوكمة المؤسسات 197
- المطلب الثاني: التجارب الدولية العربية لحوكمة المؤسسات 201
- 1- التجربة المصرية للحوكمة 201
- 2- تجربة المملكة السعودية 203
- 3- التجربة العراقية 204
- 4- التجربة التونسية 205
- 5- التجربة المغربية 206
- 6- التجربة اللبنانية 206
- المطلب الثالث: تجربة الجزائر في حوكمة المؤسسات 206
- 1- أسباب ظهور الحوكمة بالجزائر 207
- 2- الإجراءات التي اتخذتها الجزائر لتبني حوكمة المؤسسات 207
- 3- أهم التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات 210
- 4- مقارنة بين مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات الجزائرية 213

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

- المطلب الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها 215
- 1- منهجية الدراسة 215
- 2- أدوات الدراسة 215

- 3- وصف مجتمع وعينة الدراسة..... 216
- 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة..... 218
- المطلب الثاني: عرض الاستبيان..... 220**
- 1 -مراحل تصميم الاستبيان 220
- 2 هيكل الاستمارة..... 221
- 3 خشر وتوزيع الاستبيان..... 222
- المطلب الثالث: اختبار الثبات والصدق..... 222**
- 1- ثبات أداة الدراسة..... 222
- 2-صدق الاستبيان..... 223

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- المطلب الأول: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة..... 229**
- 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 229
- 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 229
- 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة..... 231
- 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة..... 232
- المطلب الثاني: عرض وتفسير وتحليل النتائج..... 234**
- 1- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: أخلاقيات الأعمال..... 234
- 2- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: الحوكمة في المؤسسة الأعمال..... 237
- 3- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: العلاقة بين حوكمة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال..... 240

244	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
246	خلاصة الفصل.....
248	الخاتمة العامة.....
253	قائمة المراجع والمصادر.....
277	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الجدول	العناوين	الصفحة
(1 - I)	توزع أنماط الملكية على المؤسسات	15
(2 - I)	أنماط الحوكمة حسب ويليامسون	19
(1 - II)	الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات	72
(1 - III)	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة	143
(2 - III)	أنواع مواثيق الأخلاق الطموح مقابل التوجيهي	155
(3 - III)	مصنوفة مبادئ وقيم الحوكمة	157
(1 - IV)	التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات	198
(2 - IV)	المعايير الأساسية المحددة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	209
(3، IV)	مقارنة مبادئ حوكمة المؤسسات حسب OCDE و ميثاق الحكم الراشد بالجزائر	213
(4 - IV)	الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة	217
(5 - IV)	يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه	219
(6 - IV)	يحدد مجالات الاتجاه حسب البرنامج الخماسي لكارت	220
(7 - IV)	اختبار الثبات للمتغيرات	223
(8 - IV)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول أخلاقيات الأعمال	224
(9 - IV)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني حوكمة المؤسسات	226
(10 - IV)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث حول العلاقة بين حوكمة وأخلاقيات الأعمال	227
(11 - IV)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	229
(12 - IV)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	229
(13 - IV)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	231
(14 - IV)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	232
(15 - IV)	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: أخلاقيات	234

قائمة الجداول

	الأعمال	
237	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: الحوكمة في المؤسسة	(16 -IV)
240	تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: العلاقة بين حوكمة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال	(17 -IV)
244	نتائج اختبار الفرضية الأولى	(18 -IV)
245	نتائج اختبار الفرضية الثانية	(19 -IV)
245	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(20 -IV)

الصفحة	العناوين	رقم الشكل
10	مشاكل نظرية الوكالة	(1 - I)
12	تكاليف نظرية الوكالة	(2 - I)
13	دور الحوكمة في تخفيض مشكلة نظرية الوكالة	(3 - I)
21	تصنيف نظرية تجذر المسيرين	(4 - I)
24	أصحاب المصلحة الأساسيين	(5 - I)
29	مفهوم حوكمة المؤسسات	(6 - I)
30	الاتجاهات الفكرية لحوكمة المؤسسات	(7 - I)
31	ركائز الشفافية	(8 - I)
32	خصائص حوكمة الشركات	(9 - I)
34	ركائز حوكمة المؤسسات	(10 - I)
36	أبعاد حوكمة المؤسسات	(11 - I)
39	أهمية الحوكمة المؤسسات	(12 - I)
43	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	(13 - I)
45	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	(14 - I)
46	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	(15 - I)
48	آليات تطبيق حوكمة المؤسسات	(16 - I)
57	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)	(17 - I)
59	معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	(18 - I)
60	معايير مؤسسة التمويل الدولية	(19 - I)
75	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	(1 - II)
77	مبادئ أخلاقيات الأعمال	(2 - II)
80	نظريات أخلاقيات الأعمال	(3 - II)

81	نظريات أخلاقيات الأعمال حسب تقسيم "فولمير"	(II - 4)
83	الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي	(II - 5)
84	مداخل أخلاقيات الأعمال	(II - 6)
85	مصادر أخلاقيات الأعمال	(II - 7)
88	مصادر أخلاقيات الأعمال	(II - 8)
90	مستويات أخلاقيات الأعمال	(II - 9)
98	المشاكل الأخلاقية في المؤسسة	(II - 10)
108	أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة	(II - 11)
110	العملية التخطيطية من منظور أخلاقي	(II - 12)
115	أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية	(II - 13)
127	دور الحوكمة في تعزيز الممارسات الأخلاقية	(III - 1)
133	اتجاهات ثقافة المهمة	(III - 2)
135	يمثل تصنيفات الثقافة التنظيمية	(III - 3)
136	ثقافة المؤسسة.	(III - 4)
140	هرم كارول (Corroll) المسؤولية الاجتماعية	(III - 5)
142	أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية	(III - 6)
149	تطوير نماذج الحوكمة	(III - 7)
156	ميثاق الأخلاقيات في خدمة نظام الحوكمة	(III - 8)
164	أهداف التدريب الأخلاقي	(III - 9)
169	أهم القيم الاخلاقية في المؤسسة	(III - 10)
170	أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسات الحوكمة	(III - 11)
187	أبعاد الحوكمة المتأثرة بأخلاقيات الأعمال	(III - 12)
190	العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات	(III - 13)
197	مبادئ حوكمة المؤسسات وفق تقرير الكود الموحد للحوكمة بالجزيرة	(IV - 1)

210	الأطراف الفاعلة الداخلية للمؤسسة وعلاقتهم المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر	(2 -IV)
212	الجهات الخارجية وعلاقتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	(3 -IV)
230	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4 -IV)
232	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(5 -IV)
233	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(6 -IV)

مقدمة عامة

أصبح موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من كبرى الشركات في العالم، التي أدت إلى انفصال الملكية عن الإدارة نتيجة تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه لإدارة الأعمال، وضعف الاهتمام بالأسس والمعايير والممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

فمع تزايد الآثار السلبية للفضائح الأخلاقية في عالم الأعمال، وانتشار الممارسات غير الأخلاقية، وتكبد المؤسسات لخسائر جراء هذه الممارسات، جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في فلسفة الكفاءة والربح كمسؤولية وحيدة للمؤسسة، حيث توجهت نحو التركيز على الاهتمام بأخلاقيات العمل. ما أدى إلى تسابق المؤسسات على إصدار مدونات أخلاقية عن الوثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المطلوب على الأفراد الالتزام بها كجزء من متطلبات العمل، وذلك بوضع ميثاق أخلاقي ووضع مجموعة من المعايير لإرساء أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال، حيث أن ضرورة العمل بالأخلاقيات لا ترتبط بمجتمعات محددة، بل أنها أصبحت موضوعا حيويا مهما تواجهه مؤسسات الأعمال في الدول المتقدمة والنامية.

وبالتوازي مع تنامي الاهتمام بأخلاقيات العمل، فقد تعاضم من ناحية أخرى الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة مؤسسات في عدة دول، فقد أعادت العديد من الدراسات تلك الانهيارات والأزمات إلى ضعف التسيير المالي وتفشي حالات الفساد داخل المؤسسة.

إذ يعتبر موضوع أخلاقيات العمل وحوكمة المؤسسات من المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا في ميادين الإدارة والأعمال، حيث يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحساسة تزداد الحاجة إليه إثر تزايد الفضائح الأخلاقية وتراجع النظم وهذا لضرورته وأهميته في تحقيق الحوكمة للعديد من المؤسسات.

الإشكالية:

زاد اهتمام الشركات بالحوكمة نتيجة تطور الأسواق وتحديات العولمة المالية وكذلك زيادة وعي المستثمرين والشركات القائمة بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك أهمية الأخلاقيات في المؤسسة، إذ أصبح من الواضح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من اختلاسات وتلاعبات في الحسابات والقوائم المالية، كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست عدد من دول العالم وانهيار شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي، فاتضح أنه من أسباب انهيار تلك الشركات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بالإدارة فيها، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال. فإذا كان

تطبيق المبادئ السليمة للحوكمة يهدف إلى محاربة ومقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، حيث أن الحوكمة لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأفراد.

وعليه ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**ما دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الممارسة السليمة لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
الأسئلة الفرعية:**

ولكشف جوانب هذه الإشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم حوكمة المؤسسات؟ وما هي أهدافها وآليات تطبيقها؟
- ما المقصود بأخلاقيات العمل؟ وما مدى مساهمتها في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات؟
- هل يمكن اختلاف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة باختلاف المتغيرات الديمغرافية للمؤسسات؟.

فرضيات البحث:

تقودنا الإجابة على الإشكالية الى طرح جملة من الفرضيات التي ستكون منطلقا لهذه الدراسة كالتالي:

- الالتزام بتطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى دعم أسلوب نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؛
- تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات باختلاف المتغيرات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تطبق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظام الحوكمة ارتكازا على أخلاقيات العمل.

أهداف البحث:

- على ضوء الأهمية والإشكالية المطروحة التي تم تحديدهما، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على المقومات التطبيقية السليمة لمبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في ذلك؛
- تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسة ومدى التزامها بها ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة؛
- التعرف بالمفهوم الشمولي لأخلاقيات العمل وتوعية إدارات المؤسسات بضرورة تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية التي تساهم في التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المؤسسة؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف لميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر؛

- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأخلاق بصورة عامة وأخلاقيات الأعمال بصورة خاصة التي من شأنها تفعيل تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الأعمال بما يضمن حقوق أصحاب المصالح وهذا يعمل على تشجيع تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات؛

- معرفة إذا كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى ترسيخ الأخلاق لدى عاملها من أجل تطبيق نظام الحوكمة فيها؛

- تحديد وإيجاد العلاقة التي تربط بين أخلاقيات الأعمال و نظام الحوكمة ، ومدى تأثير هذا الارتباط على بناء أرضية أخلاقية بالمؤسسة.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في التأثير على حوكمة المؤسسات وذلك من خلال:

- تمثل أخلاقيات الأعمال الحل المثل للفساد المالي وتعزيز الإفصاح والشفافية في المؤسسة؛
- توضيح مدى مساهمة أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام حوكمة المؤسسات وتعزيز مبادئها؛
- يعتبر كل من موضوع أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات من المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا في ميادين الإدارة والأعمال، حيث يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحساسة، تزداد الحاجة إليه إثر تزايد الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم، وهذا لضرورته وأهميته في تحقيق الحوكمة للعديد من المؤسسات؛
- الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولا كبيرا على الساحة الاقتصادية العالمية ألا وهي موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة اعتمادا على الأخلاقيات بغية تفعيل الأداء في المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى أعلى مستوى والرفع من مكانتها الاقتصادية؛
- تسليط الضوء على الدور الفعال لأخلاقيات العمل في تفعيل الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من فقدانها للجانب الأخلاقي والسبب في ذلك القيم والعادات المشتركة التي يكتسبها الأفراد ويعايشونها، نتيجة ذلك لا توجد دراية بمصالح حوكمة المؤسسات.
- إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي من طرف العمال في المؤسسة يزيد من تفاعلها مع المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا سوف يزيد من منافعها الاقتصادية ومكانتها.

منهج الدراسة وأدوات البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في هذه الدراسة على:

- المنهج الوصفي: وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات وذلك بالإطلاع على الكتب، الأبحاث العلمية والمجلات.

المنهج التاريخي: يأتي فيه عرض تطور ونشأة كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات عبر فترات مختلفة. المنهج التحليلي: يتم فيه تحليل العلاقة بين متغيرات أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات في تحليل المعلومات واستخلاص النتائج منها، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 24.

دوافع اختيار الموضوع:

- يعود دافع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية و موضوعية يمكن إجمالها فيما يلي:
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بالتخصص؛
 - انهيار المؤسسات العالمية الكبرى، وانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي بسبب القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال وعدم الاهتمام بنظام الحوكمة؛
 - الدور الإيجابي الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في التطبيق السليم لنظام الحوكمة؛
 - قلة الدراسات المتناولة للموضوع في المكتبة الجزائرية خاصة، والرغبة في مساعدة الباحثين وفتح المجال لبحوث أخرى؛
 - لإبراز مكانة أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع حوكمة المؤسسات، أكثر مم الدراسات التي تطرقت لموضوع أخلاقيات الأعمال، والذي تناولته من زوايا مختلفة، سوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها مع التعليق عليها في ما يلي:

1- دراسة مناد علي، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية- حالة SPA الجزائر" أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتنمية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2014

عاجل من خلال دراسته عملية تقييم الأداء المؤسسي وإدراج الطرق الحديثة في قياس الأداء وخلال دراسته الميدانية: تم اقتراح نموذج لقياس أثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الجزائرية مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط المؤسسي الملائم وأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لعينة مكونة من 120 شركة مساهمة.

توصل في نتائجه أن وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات الحكومة للشركات المختارة وكل من أداء الشركة وزيادة الارتباط في حالة توفى بيئة مؤسسية ملائمة، وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي الحوكمة هي ضمان للاستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

2- دراسة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة "أثر فاعلية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

- هدفت إلى الكشف عن مدى ممارسة الشركات الفلسطينية للحوكمة، وعن أثر الممارسات السليمة للحوكمة على الأداء المالي للشركات الفلسطينية، كما هدفت إلى قياس مدى فاعلية الحوكمة في المؤسسات واختبار علاقتها بالأداء المالي الذي تم قياسه بالعائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم على ربحيته، القيمة السوقية إلى الدفترية، حيث قامت بقياس فاعلية الحوكمة ل 28 مؤسسة مدرجة عبر مؤشر الحوكمة، والذي توصل في دراسته إلى أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وبين العائد على حق الملكية والعائد على الاستثمار، وسعر السهم وربحيته، وأن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

3- دراسة غلاي نسيمة، "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، أطروحة دكتوراه تخصص حوكمة الشركات، 2015.

- عاجلت من خلال دراستها مدى إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية باعتبارها ميزة أساسية لحوكمة الشركات، إذ تناولت في دراستها الميدانية دراسة حالة مؤسسة "ا نسي ا" روية وكذا دراسة عينة من 30 مؤسسة من ولاية تلمسان قدمت على شكل استمارة وزعت على مسيري المؤسسات.

- توصلت في نتائجها إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية كما أنها لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات ولذا هي لا تساهم بطريقة فعالة في الاقتصاد ولا تحقق قيمة مضافة. لذا يجب الإسراع في تبني هذه المبادئ وتطبيقها على أرض الواقع كما فعلت شركة "ا نسي ا" روية.

4- عمر علي عبد الصمد، "نحو اطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر3"، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، 2013.

تهدف الدراسة إلى محاولة تصور الباحث إطار عام لحوكمة المؤسسات في الجزائر مبني على تجارب مختلفة دولية، مع ضرورة التركيز على الإطار الفكري للحوكمة والآليات المطبقة لها مع الاستفادة من مختلف التجارب الدولية

التي تطرقت لذلك، من اجل التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية، مع العمل على تفعيل آلياتها، هذا ما تم تأكيده في اختبار نموذج دراسته، من خلال تأثير موجب لمبادئ الحوكمة والياتها، مع اقتراح نموذج لكل آلية وتحليل دورها في تطبيق الحوكمة، كما قام بتحليل العلاقة التعاونية بين آليات الحوكمة واستخلاص أثرها في تقليل فجوة التوقعات.

6- عبد الحميد بورحومة، بودراع أمينة، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، ديسمبر 2016.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الجزائرية خصوصا، ومعرفة العلاقة التي تربط بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين، ومدى تأثير غياب الأخلاقيات والقيم على منظمات الأعمال، حيث اعتمدت في الدراسة الميدانية على توزيع الاستبيان على 143 عامل استرجعت 52 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، بحيث أن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أثبتت وجود التزام لدى البنوك الجزائرية بأخلاقيات الأعمال، وتمسك الموظفين بالسمات والصفات الحميدة شملت النزاهة والصدق، هذا ما يبين التزام الموظفين بالأخلاقيات

7- MOHANTHINE, Ethic and human resource management and Development in a global context case: study of an Indian multinational, February 2013.

الدراسة بعنوان الأخلاقيات والموارد البشرية والتنمية في سياق عالمي دراسة حالة المؤسسات الهندية المتعددة الجنسيات، ركزت الدراسة على المؤسسات التي تعطي أهمية بالغة لمفهوم الأخلاقيات ووضع التوجه الاجتماعي ضمن إستراتيجيتها من خلا ترسيخ القيم الأخلاقية، اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي، بحيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع الطبقات العليا لإدارة المؤسسات.

توصلت الباحث من خلال دراسته التي اجراها ان المؤسسة محل الدراسة تظهر الالتزام بأخلاقيات الأعمال وكذلك هناك اهتمام بالموارد البشري ولا يوجد داعي لتحقيق الربح على حساب هذا العنصر، كذلك أظهرت أن أخلاقيات الموارد البشرية تتأثر بالمؤسسة و أخلاقيات الأعمال و والالتزام بها من قبل الإدارة العليا، و أن وظيفة المورد البشري يلعب دورا مهما في دمج الأخلاق في فلسفة الموارد البشرية والسياسات والإجراءات التي يقوم بها.

8- David Kimber, Phillip Lipton, Corporate Governance and Business Ethics in the Asia-Pacific Region, business society, vo 44(02) , june 2005. (Article)

تناولت الدراسة العلاقة التحليلية بين وحوكمة المؤسسات و أخلاقيات الأعمال في منطقة آسيا والمحيط الهادي، سلطت الضوء على التوجهات المختلفة لإدارة أصحاب المصلحة والسلوك النزيه لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين

التنفيذيين، ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي كانت حول أربعة بلدان مختلفة (استراليا، الصين، سنغافورة، الهند)، لتحليل نماذج الحوكمة في المؤسسة من حيث المضمون الأخلاقي، بحيث توصلت إلى أن هناك علاقة بين التوجه الأخلاقي و تطوير نموذج الحوكمة، كما أن هناك تنوع في المحتوى الأخلاقي للنماذج محل الدراسة، وأشارت الدراسة إلى انه كلما زاد الوعي الأخلاقي بين مجلس الإدارة كلما كانت أعضاء الإدارة العليا أخلاقيين أكثر، أي أن السلوك الأخلاقي يتم توجيهه وتطويره من خلال الضغوطات الاجتماعية والثقافية خلال ممارسة الحوكمة، إضافة إلى أن عمر، حجم وملكية المؤسسة من أهم العوامل التي لها تأثير فعال في العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال.

9- بلقايد محمد جواد، " دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من الداء الموارد البشرية-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات، 2019. تناولت الدراسة توضيح أهم أشكال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال التي تستطيع المؤسسة من خلالها رفع أداء مواردها البشرية، والتي هدفت إلى مدى التزام المؤسسات الجزائرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، تمثلت الدراسة التطبيقية لها في استخدام الاستبيان وتوزيعه على مجموعة من المؤسسات الجزائرية واعتمادها على المعادلات البنائية في تحليل النتائج، عن طريق SMART PLS وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن ابرز نتائجها أن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أهم مكونات المحيط الداخلي للمؤسسات التي تؤثر على أداء المورد البشري.

10- نور الهدى يجياوي، " أخلاقيات الأعمال وأثرها على حوكمة المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد المنظمات، 2018.

تناولت هذه الدراسة تحليل احد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة، التي هدفت إلى دراسة أثار أخلاقيات الأعمال على ممارسة الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، تمثلت الدراسة التطبيقية لها في المؤسسات الجزائرية لولاية سيدي بلعباس، استخدمت فيها توزيع الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات باعتمادها منهجية بحث مختلطة نوعية وكمية، حيث توصلت إلى أن السلوك الأخلاقي يدعم أسلوب الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وفق تقديم نموذج لتحليل العلاقة بينهما.

Renu Nainawat and Ravi Meena, corporate governance and business Ethics,
global journal of management and business studies, volume 03, Number 10,
2013.

تناولت هذه الدراسة علاقة حوكمة المؤسسات بأخلاقيات الأعمال، والتي هدفت إلى أن القرارات الأخلاقية هي من الخصائص الأساسية للحوكمة الجيدة في المؤسسات، فالأخلاق هي خط الدفاع الأول لمحاربة الفساد، حيث تم التركيز فيها على أن الحوكمة تقوم على عدد معين من القيم الأخلاقية الأساسية وفق المنهج الوصفي الذي كان من أبرز نتائجها أن المؤسسة في إدارة أعمالها تعتمد على الأخلاق والقيم لضمان ممارسة الحوكمة السليمة، فغياب الأخلاقيات يؤدي إلى ممارسات مشكوك فيها ما يؤدي إلى إخفاقها، فبرنامج الأخلاق الفعال يتطلب التعزيز المستمر لنظام الحوكمة.

صعوبات البحث:

من صعوبات هذه الدراسة ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة باللغة العربية مقارنة باللغات الأجنبية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات المرتبطة بالواقع الجزائري فيما يخص الاهتمام بموضوع أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة نظرا لحدثة الموضوع؛
- غياب ثقافة الاستبيان لدى المؤسسات الجزائرية؛
- عدم تجاوب الكثير من أفراد العينة في استعمال البريد الإلكتروني للإجابة على عبارات الاستبيان؛
- إلغاء مجموعة من الاستمارات، لعدم الجدوية في ملء الاستبيان من طرف المستجوبين؛
- انتشار ظاهرة الفساد وحدوث العديد من الفضائح الاقتصادية نتيجة إهمال الجانب الأخلاقي وعدم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة.

تقسيمات البحث:

يتمحور البحث الذي نحن بصدد معالجته حول جزأين، نظري وتطبيقي بحيث يحتوي الجزء النظري على ثلاثة فصول، وفصل تطبيقي متمثل في الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

الفصل الأول: الموسوم ب"الإطار النظري لحوكمة المؤسسات"، سيتم فيه الإلمام بالجوانب والأسس النظرية لحوكمة المؤسسات، أهميتها وأهدافها، الأطراف المعنية بتطبيقها ومحدداتها الأساسية، إضافة إلى المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان "مفاهيم نظرية لأخلاقيات الأعمال"، سنقوم فيه بعرض لمختلف المفاهيم ونظرات ومدخل أخلاقيات الأعمال، وكذا مصادرها و مستوياتها والحاجة إليها، وسائل ترسيخها وعقبات تطبيقها إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها ، أنواعها وبعض تجاربها الدولية.

الفصل الثالث: نستعرض فيه تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى الحوكمة والسلوك الأخلاقي، إضافة تحليل أبعاد كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات المتأثرة فيما بينها ، ودراسة العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الرابع: يعتبر تكملة للجانب النظري تحت عنوان "واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، حيث تطرقنا في المبحث إلى بعض التجارب الدولية المطبقة لحوكمة المؤسسات، وبعدها منهجية تصميم الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

من آن لآخر تظهر المزيد من المصطلحات والمفردات الجديدة التي تفرضها التطورات والنظريات الحديثة، ومن بين تلك المصطلحات التي دخلت أديبات الاقتصاد في الفترة الأخيرة مصطلح "حوكمة المؤسسات" الذي اعتبر من احد أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الأكاديميين، ومختلف الهيئات والمنظمات المهنية والمعاهد العلمية وغيرها.

أظهرت وقائع السنوات الأخيرة أن اقتصاديات العديد من الدول عانت بدورها من عواقب افتقارها للحوكمة، الأمر الذي نجم عنه سلسلة من الفضائح والأزمات الدولية التي مست كبرى المؤسسات على المستوى العالمي، ما أدى إلى انتشار الفساد المالي والإداري والمعاملات غير الأخلاقية، من هنا ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق قواعد الحوكمة في الكثير من المؤسسات في دول العالم، لتساهم في تخفيض المخاطر وتأسيس استثمارات جديدة وتنشيطها، والانفتاح على الأسواق العالمية.

مما لا شك فيه أن موضوع حوكمة المؤسسات يهدف إلى تحقيق النمو والكفاءة الاقتصادية وتجنب أي مشاكل وأزمات اقتصادية، وتعزيز أداء المؤسسات.

ولإلمام أكثر بهذا الموضوع سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات ؛

المبحث الثالث: الآليات والمبادئ الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات أحد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة والتي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية والدولية، وذلك نتيجة الدور الذي تلعبه في حماية المؤسسات من التعثر والفسل المالي والإداري، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرارية لها في الأسواق العالمية، لذا أصبحت عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال المؤسسات.

نشأت حوكمة المؤسسات لعدة عوامل مختلفة نتيجة لعدة نظريات مكونة ومفسرة لوجودها سوف نتطرق إليها فيما يلي:

المطلب الأول: أصل ظهور حوكمة المؤسسات

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والباحثين سواء كانوا اقتصاديين أو اجتماعيين بهذه الخلية في حياة الإنسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة، وهذا نظرا لأهمية الشركات والدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، حيث إن حوكمة المؤسسات تحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير الاقتصاديات كلها.

1- نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات:

تعتبر الحوكمة من الموضوعات الهامة على مستوى المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت سلبا عليها، نتيجة لذلك ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية¹.

1-1 جذور حوكمة المؤسسات:

ظهرت حوكمة المؤسسات (corporate Governance) عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، وما تلاها من أزمات مالية في روسيا وأمريكا اللاتينية بالإضافة إلى تلك الأحداث المتعلقة بفضيحتي شركتي "Enron" و "WorldCom" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 وما تلا ذلك من سلسلة

¹ سليمة بن حسين، "الحوكمة دراسة في المفهوم"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 10، جانفي 2015، ص 181.

اكتشافات تلاعب المؤسسات في القوائم المالية ، بحيث أثر سلوك قطاع المؤسسات على اقتصاد تلك الأمم، ما أدى إلى النظر نظرة متميزة وجديدة إلى مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث كانت المشاكل العديدة التي برزت أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب بين منشآت الأعمال والحكومة، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من ديون قصير الأجل في نفس الوقت حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة وغيرها.

أدت تلك الأزمات إلى تكبد الكثير من المساهمين خسائر مالية فادحة نتيجة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة و الفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في المؤسسات¹.

فإذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة المؤسسات نجد انه في عام 1932، كل من "Means" et "Berle" كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة²، واعتبرا أن الحوكمة كفيلة بسد الفجوة التي يمكن إن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة، من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة، وبالصناعة ككل، وفي عام 1937 نشر "Ronalde Coase" أول مقال له يبين طريقة التوقيف بين الملاك والمسيرين للمؤسسة.

كما تطرق كل من: "Meckling et Jensen" في عام 1976 وكذا "Oliver Williamson" سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات³. حيث تعد الحوكمة احد مجالات العمل الرئيسية التي تعزز شجاعة المستثمرين وتسمح بحماية مصالحهم، وتحقق أهميتها من قبل المستثمرين، المؤسسات، الحكومات للمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي في الأبحاث الأكاديمية، ومنه قد حظيت الحوكمة على تركيز كبير في البلدان المتقدمة والنامية، لأنه كانت هناك حاجة ماسة لممارسات الحوكمة⁴.

¹ رضوان هاشم حمدون عثمان، "التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ط1، 2017، ص44.

² Fanny LEPAGE, application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises (analyse comparative des exploitations laitières France/Québec), thèse de doctorat, école doctorale, d'économie et gestion de Montpellier, science de gestion, 2011, p28.

³ جميل احمد، سفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص03.

⁴ Mahboob UILAH & all, the impact of corporate governance on financial performance of Pakistan's cement manufacturing firms, city university research journal, Malaysia, 2017, p14-15.

- وعليه يمكن أن نحدد الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات بما يلي¹:
- حالات الإفلاس والاختيارات المالية التي تعرضت لها كبريات المؤسسات المالية التي كان لها الأثر الواضح على اقتصاديات العالم بصورة عامة؛
 - عدم كفاية الأنظمة القانونية والإدارية والرقابية في حفظ حقوق المتعاملين مع تلك المؤسسات؛
 - وجود ربط بين وحدات الاقتصاد العالمي وتأثرها ببعض الآخر؛
 - تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني؛
 - عولمة آليات وأفكار اقتصاديات السوق وهو ما أدى إلى تزايد دور القطاع الخاص؛
 - ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينات، حيث وجد تيار شبه عالمي يدعو إلى نوع جديد من الليبرالية المحدثة، يستند على الحرية الفردية والخيار الشخصي في العمل في السوق؛
 - زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمؤسسات والمجتمعات؛
 - تأكيد العديد من الدراسات على أهمية إرساء الديمقراطية والحرية، حقوق الإنسان في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية، والتأكيد على مفهوم التنمية الإنسانية².
- محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له في أسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا الموضوع من بينها، صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، المركز الدولي للمشروعات الخاصة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة المؤسسات والتي تعني مساعدة كل الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات بكل من المؤسسات العامة والخاصة³.

ويمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة فيما يلي:

- حتى مرحلة الكساد (ما بعد 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح؛

¹ رضوان هاشم حمدون عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² سليمة بن حسين، مرجع سابق، ص 185.

³ عبد الوهاب نصر علي شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدر الجامعية، جمهورية مصر العربية، ط1، 2007، ص 23.

- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال؛
- تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات مع القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الالتزام لها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية؛
- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار المؤسسات وإخفاقها في تحقيق أهدافها و سوء المعاملات الإدارية بها، وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛
- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة؛
- على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة؛
- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً في حالات الفشل والفساد القيمي و الأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من المؤسسات؛
- تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعريف بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها¹.

المطلب الثاني: النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسات

1- نظرية الوكالة:

نتيجة كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها وانفصال الملكية عن الإدارة، ظهرت نظرية الوكالة، حيث أصبحت هناك علاقة وكالة متعددة في المؤسسة، ولأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية ولو على حساب الآخرين، فإنه تنشأ مشكلات الوكالة وأخلاقيات التعامل، ولذلك سنحاول تعريف الوكالة، المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة، وفي الأخير تحديد تكلفة هذه الوكالة.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 17-18.

1-1 مفهوم نظرية الوكالة:

يعرف عقد الوكالة بأنه "عقد يلزم بموجبه شخص واحد أو أكثر من الأفراد (الموكل) تعيين شخصاً آخر (الوكيل) من أجل القيام بأعماله باسمه نيابة عنه، بالمقابل يعرض الموكل الوكيل في اتخاذ قراراته"¹، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل، ويمكننا أيضاً تعريف الوكالة بأنها: "عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصاً آخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل وباسمه"². يعود ظهور نظرية الوكالة أولاً للأمريكيين "Means et Berle" سنة 1932م، اللذان لاحظا أن هناك فصل ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء المؤسسة³.

ثم بعد ذلك جاء دور كل الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد JENSEN et MECKLING سنة 1976 م حيث عرفها بأنها: "عقد بين أفراد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع جزء أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل"⁴. توضح هذه النظرية عمل المؤسسة ونظامها بأنه مبني على أساس مجموعة من العلاقات التعاقدية، ووجودها يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، إذ أن عقود الاستخدام هي أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوكها عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها⁵.

تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل التي تعقد بين الوكيل والموكل، معتمدة على المبدأ النيوكلاسيكي المتمثل في: "أن كل عون اقتصادي بحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة"⁶.

1-1 فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض متمثلة فيما يلي:

- يوجد اختلاط وتعارض المصالح بين الأصيل والوكيل،

¹ JENSEN & MEKLING, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", journal of financial Economics, Volume 3, Issue 4, 1979, p 308, sur: www. Siencedirect.com consulte le: 30/01/2018.

² غلاي نسيم، "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص 15.

³ حاسف جمال، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية"، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 20-21 أكتوبر 2009.

⁴ Jérémy Morvan, la gouvernance d'être prise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour doctorat nouveau régime en science de gestion, université de Bretagne occidentale, 2005, P 31.

⁵ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 67.

⁶ يوسف قريشي، الياس بن ساسي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط1، 2006، ص 386.

- يهدف كل من الطرفين إلى استمرارية المؤسسة ونجاحها؛
- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل والوكيل، إذ يسعى الأصيل إلى الحصول على أكبر قدر من ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، حيث يسعى الوكيل إلى تحقيق وتعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل؛
- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشادة الاقتصادية؛
- اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، أي لكل منهما موقف اتجاه المخاطرة، بينما يعد الأول (الأصيل) محايدا للمخاطرة فالثاني(الوكيل) يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، يعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب في مصالح وهذا يعني المشاركة في الخاطرة ويرجع ذلك إلى:
- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة لمعايشة الأخير ظروف العمل ومشاكله؛
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات، وفهما لكل من الأصيل والوكيل¹.

1-3 مشاكل نظرية الوكالة:

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (Moral Hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، ونجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعنصرين²:

- عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل (المسير).

¹ غضبان حسام الدين، "المساهمة في اقتراح نموذج للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 09.

² طارق حماد عبد العال، "حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، والتجارب"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 96.

- عدم تماثل المعلومات: حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر مما عند المالك (الأصيل)، سواء من ناحية الكمية أو النوعية، حتى لو توفرت نفس المعلومات للرئيسي فإنه لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة العون (الوكيل).

كما أن عدم التناظر في الحصول على المعلومات وتقاسمها في بعض الحالات يعطي هامشا إضافيا وحرية أكبر للمسير في ممارسة سلطته.

1-3-1 مشكلة تضارب المصالح: إن كل من الأصيل والوكيل شخصيا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهم على تعظيم منفعة المتوقعة إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما، فالمالكون يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المدراء، أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين، فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي أحد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر¹.

1-3-2 مشكلة الاختيار المعاكس: تنشأ هذه المشكلة عندما تكون للوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بإتباع كل بديل قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوفر للأصيل هذه المعلومات².

1-3-3 مشكلة عدم تماثل المعلومات: يتوافر بطبيعة الحال لوكيل (الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة من واقع معاشته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى ولول تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، أو يقدم المعلومات بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما توافرت كل المعلومات للأصيل³.

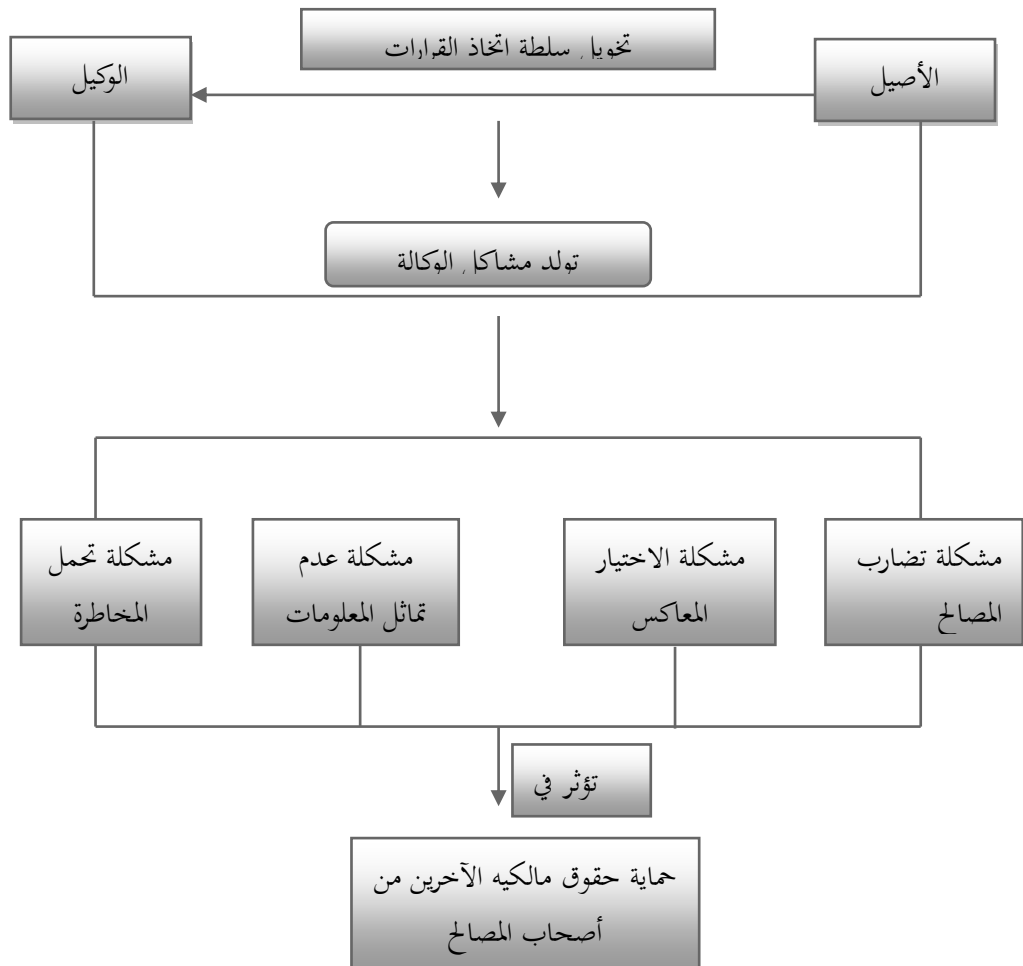
¹ أبو فتح سمير، "نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 4، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 38-39.

² عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، بيروت، لبنان، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 66.

³ طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات"، الدار الجامعية، ط2، القاهرة 2007، ص 79.

1-3-4 مشكلة تحمل المخاطرة: وهي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه، حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها. تعد نظرية الوكالة تعبير العلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلا من الملاك والوكلاء، تهدف هذه النظرية إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جمع تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1، I) مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، 2014، ص 23.

1-4 تكاليف نظرية الوكالة:

تولد علاقات الوكالة تكاليف ناتجة عن تضارب المصالح، وتعرف تكاليف الوكالة على أنها التكاليف التي تنجر عن القيام بعملية تحويلية أو تكلفة تحويلية، كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة.

إن تكلفة الوكالة يمكن أن تأخذ بعض الأشكال الآتية:

- مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة والمسيرين،
 - مصاريف هيكلية التنظيم بما يساعد على التقليل من التصرفات غير المرغوب فيها من قبل المسيرين.
- يرى (Jensen and Mckling) أن صراع المصالح في المؤسسة ينتج عنه مجموعة من التكاليف والتي تعرف بتكاليف الوكالة المتمثلة فيما يلي¹:

1-4-1 تكاليف الإشراف: هي التي يلتزم بها الرئيس من أجل تأميم الرقابة على النشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير مصالحه أثناء إدارته للمؤسسة.

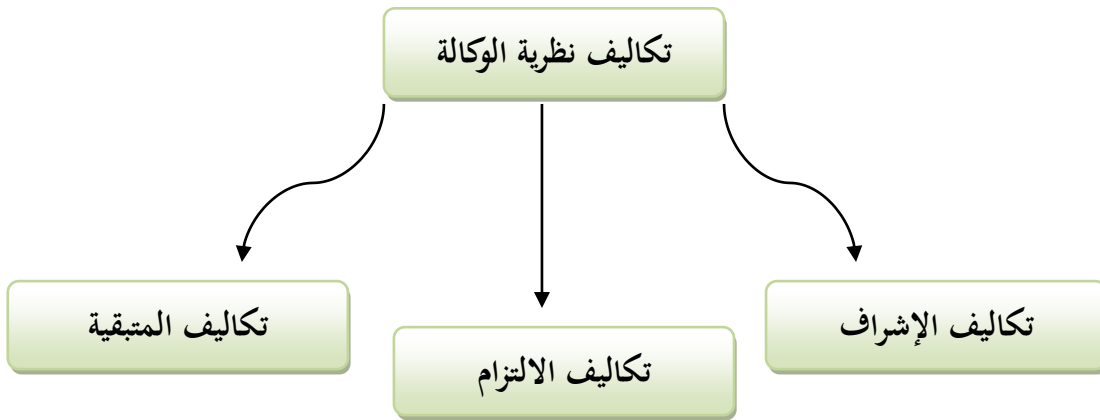
2-4-1 تكاليف الالتزام: تتعلق بالوكيل والموجهة لوظيفة تشكيل إنذار إيجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين، إذ تنتج عن الدعم والتحفيز الذي يتحصل عليه العميل من أجل بناء الثقة تعتبر الأساس.

3-4-1 التكاليف المتبقية أو الفرصة البديلة: تنتج عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، وتتمثل كذلك في الأثر السلبي على أسعار أسهم وسندات المؤسسة والذي ينشأ من احتمالات اتخاذ القرارات من قبل العميل لا تتفق مع مصالح الرئيس.

يمكن تلخيص تكاليف نظرية الوكالة في الشكل التالي:

¹صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العمدة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31 أكتوبر 2010، ص40.

الشكل رقم (2، I) تكاليف نظرية الوكالة

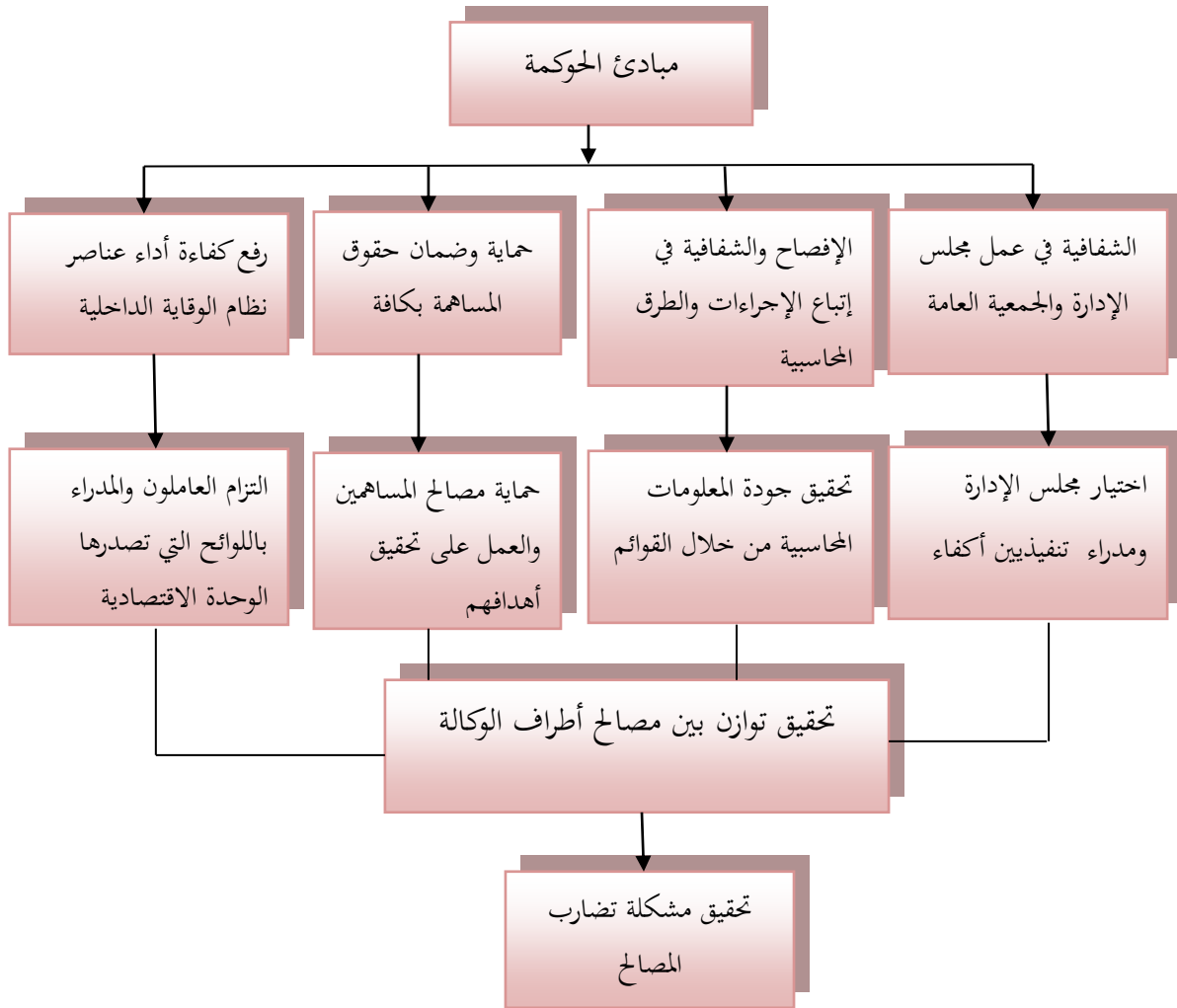


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

2-1 دور الحوكمة في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة:

نشأت العديد من المشاكل نتيجة وجود علاقة تعاقدية بين المساهمين والمديرين، من أهمها مشكلة تضارب المصالح الناجمة عن نظرية الوكالة، فكل من الأصيل والوكيل يتميز بالتصرف الرشيد أي أن كلا منهما يعمل على تعظيم منفعته على حساب مصلحة الآخر، ولأجل التخفيض من ذلك، برر مفهوم حوكمة المؤسسات الذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، إذ يتحقق دور الحوكمة في تخفيض مشاكل تضارب المصالح من خلال تطبيق مبادئها التي تساهم في تحقيق مصالح أطراف الوكالة، حيث قدمت العديد من المنظمات الدولية قواعد من أجل تخفيض من مشاكل الوكالة وتجنبها وحماية مصالح جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة، حيث تعتبر مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) من أهم المبادئ المساهمة في تخفيض مشاكل الوكالة ومشكلة تضارب المصالح بالمؤسسة، الشكل التالي يمثل دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

الشكل رقم (3، I) دور الحوكمة في تخفيض مشكلة نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: الإبداع والتعبير التنظيمي، المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، ص22.

2- نظرية حقوق الملكية (La théorie des droits de propriété):

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتماداً على مفهوم حق الملكية الذي يعتبر المحدد الأساسي والعامل الجوهري وراء فعالية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء المؤسسة.

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من (Alichian et Demsetz) سنة 1972 وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر إلى التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين

هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين¹، تمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.

المؤسسة حسب النظرية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة. تصنف حقوق الملكية إلى ثلاث أصناف هي:

- حق الاستعمال (l'usus): وهو الحق في استخدام الملكية؛
 - حق الاستفادة من دخل الأصل (Le Fructus) حق الاستغلال؛
 - حق البيع (L'abusus) أي حق تقرير مصير الملكية وحرية التصرف فيها.²
- الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق تشكل المؤسسات التي تمارس فيها هذه الحقوق بحيث:³

- المؤسسة الرأسمالية: **L'entreprise capitaliste**: يكون كل من حق الاستعمال، حق الاستفادة من الدخل، حق التنازل للغير من حق شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات.
 - المؤسسة الإدارية **L'entreprise managériale**: تقسم فيها حقوق الملكية، حيث المالك (المساهم) يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يحدث صراعات في الأهداف بين المالك والمسير غير المالك، لان المسيرين لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، وبالتالي لا يبحثون عن تعظيم ثروة المساهمين، وكلما كان رأس المال مشتمل ارتفعت درجة حرية المدراء وتقل قوة نفوذ المساهمين⁴.
- هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، المسير لا يملك رأس المال لذلك لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلالية وتعزيز مكانته.

¹ Michel C. Jensen, William H. Meckling, Theory of the firm: Managrial behavior, agency costs and ownersho structure, journal of financial economics, Harvard University, V3, n 4, October, 1976, p01.

² غرضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 14.

³ بليركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة معسكر، ص 03.

⁴ عابي خليدة، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، ص 71.

– المؤسسة العمومية (L'entreprise Publique):

يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

– المؤسسة التعاونية (L'entreprise coopérative):

حق الملكية يكون جماعي، لا يكون ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمل والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1، I) توزع أنماط الملكية على المؤسسات

صاحب الملكية نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

Ayadi N, «contrat , confiance ,et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie», thèse présentée pour obtenir le grade docteur ,option science économique ,université Montpellier1 , France ,2008 ,P78.

2- نظرية تكاليف الصفقات:

ظهر مفهوم تكاليف الصفقات لأول مرة سنة 1937 في المقال الأمريكي (Ronald Coase) رونالد كوز بعنوان "طبيعة المنشأة"، ففي هذا المقال حاول كوز طرح فكرة أن المؤسسة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداة الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المؤسسة التي تعمل بمثابة وسيط بينهما وبالتالي فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير المستهلك ومورد المدخلات وبالتركيز على فكرة (Coase) فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير

لوجود المؤسسة في حد ذاتها. وعلى هذا الأساس فإن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكلفات، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.¹

3-1 نظرية تكاليف الصفقات عند (Coase)

تعتبر نظرية كوز (Coase) من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرت إليها التي كانت بدايتها سنة 1937، ولو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين لكانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة ملزمة تماما بدون تكلفة، وبالتالي يتوجب أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة، وبشكل عام وواسع فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليامسون (Williamson) في سنة 1985م قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف.²

يرى كوز (Coase) أن الشخص الذي يقوم بجمع المعلومات، تنفيذ الحسابات وإعادة توزيع المعلومات وغيرها من الكثير من النشاطات الأخرى الضرورية للحصول على التوازن بين العرض والطلب، وهي نقطة رئيسية في تحليل (Coase) لأن هذه النشاطات لازمة للتناقص التجاري لها تكلفة والتي سميت بـ "تكاليف الصفقات" وبشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تقسيمها حسب (Coase) إلى ثلاث فئات³:

– **تكاليف البحث عن المعلومات:** حيث أن الاستفادة من أي شيء تدفع للبحث والاستفسار أي لا بد من جمع معلومات كافية عن مختلف العروض، وهذه المعلومات التي يتم الحصول عليها تكلف نفقات تسمى بتكاليف الاستفسار والبحث.

– **تكاليف التفاوض واتخاذ القرار:** إذ تنشأ في بعض الأحيان عندما تكون خصوصيات العقود بين الطالبين والعارضين معقدة، يؤدي ذلك التعقيد إلى مفاوضات تستغرق مدة زمنية وبالتالي تتسبب في تكاليف إضافية للمؤسسة.

¹ Frédéric parât, le gouvernement d'entreprise, Eb Dumos, Paris, 2003, p 140.

² أفيناش ديكسيت (Avinsh K. discit)، ترجمة نادر إدريس التل، "صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998، ص25.

³ محمد الشريف بن زاوي، "حوكمة الشركات والهندسة المالية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2012، ص34.

- **تكاليف الرقابة:** إذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه ويرى (Coase) أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما: السوق والمؤسسة، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي. من جهة أخرى فإن السوق هي طريقة تنسيق غير ثابتة قائمة على السلطة لذا يجب المرور بالمؤسسة عوض السوق للتخفيض من تكاليف الصفقات، ولكن استعمال، ولكن استعمال المؤسسة كذلك مكلف فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما كان التنسيق الفعال للسلطة والنشاطات بداخلها صعبا لذا فالاختيار بين السوق والمؤسسة يعتمد على المقارنة بين تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الداخلي. لم يفسر (Coase) جيدا أصل ومصدر ووقت وقوع تكاليف الصفقات، وفي أي حالة سوف تكون مرتفعة؟ وفي أي حال تكون منخفضة؟ لكن (Williamson) اهتم بالتعميق وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرف كوز.

3-2 نظرية تكاليف الصفقات عند ويليامسون (Williamson):

قام "ويليامسون" (Williamson) بالتحليل المفصل لتكاليف الصفقات اعتمادا على ما جاء به "كوز" (Coase) من شرحه لفكرة المؤسسة والرشادة المحدودة لـ "سيمون" (Simon) وكذا فكرة "كامونز" (Kammons) الذي اعتبر أن التحليل الاقتصادي ينطلق من تحليل الصفقات. مثل "ويليامسون" المؤسسة من خلال تكاليف الصفقات، حيث اعتمد على تحليله للرشادة المحدودة، وبالتالي فإن العقود المبرمة من طرف المؤسسة تكون غير كاملة نظرا لاتصاف المحيط بحالة عدم التأكد، وعدم إمكانية تحديد الظروف المحيطة بالعقد، وهذا الذي يؤدي إلى ظهور انتهازيين يضرون بمصالح المؤسسة، وبالتالي ارتفاع تكاليف الصفقات، وبين "ويليامسون" أن الاختيار المناسب للتنظيم يمكن المؤسسة من تفادي التصرفات الانتهازية.

3-3 فرضيات نظرية تكاليف الصفقات:

من الواضح أن أصل تكاليف الصفقات التي تتم بين فردين مرتبطة مباشرة بعوامل سلوكية طبيعية عند الإنسان، وتمثل أساسا في محدودية الرشادة والانتهازية وقد شكل هذان العاملان لب النظرية المعيارية للوكالة، حيث يمكن اعتبار نظرية تكاليف الصفقات امتدادا لنظرية الوكالة، إذ يظهر الارتباط في النظريتين في كون أن نظرية الوكالة

تشرح أسباب تضارب المصالح بين شريكين، بينما نظرية تكاليف الصفقات تحلل الأسباب لتشرح التكاليف المترتبة عن الصفقة التي ترتبط بين المتعاقدين¹، حيث ركز "ويليامسون" على فرضيات سلوكية واقعية تتمثل في:

- الرشادة المحدودة (Limited Rationality): تم تطوير مفهوم الرشادة المحدودة من قبل "سيمون" (Simon) سنة 1974م وتعني عدم القدرة على المعرفة والتنبؤ بردود فعل العمال، الموردين، الزبائن، المنافسين، أي عدم الأعوان على تقرير ما يجب فعله مسبقا بغية تعظيم منفعتهم²، ومنه مفهوم الرشادة المحدود يعني عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة دائما بسبب كون المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات محدودة.

- السلوكيات الانتهازية (Opportunisme): تقوم على أنه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية أو غير قانونية عن طريق خداع الآخرين، مثل: الحيلة، الكذب، أو طرق أخرى مختلفة، أي باللجوء إلى مختلف أنواع الغش، ويميز (Williamson) نوعين من الانتهازية:

- انتهازية قبلية: من خلال إخفاء المعلومات أو النوايا، ومن الآثار المترتبة عنها نجد الاختيار المعاكس، وزوال الأسواق.

- انتهازية بعدية: من خلال استغلال العناصر الغير مقيدة في العقد أو الوضع الداخلي للمؤسسة، ومن الآثار المترتبة عنها نجد المخاطرة الأخلاقية، وتغيير السلوك.

ساهمت هذه النظرية في توسيع الإطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال تناولها للعلاقة بين المساهمين والمسيرين كأحد العقود المبرمة بين المؤسسة وباقي أطراف التعامل، حيث قدم "ويليامسون" ثلاثة أنماط للحوكمة تضبط المعاملات الاقتصادية وأسلوب التنسيق فيها والتي تتمثل في:

- السوق: نظام الأسعار والمؤسسات في سوق التنافس على الزبائن أو الموارد؛

- السلمية: تتميز في ضبط المعاملات باستعمال الأوامر والسلطة، ويقصد بها المؤسسة؛

- الشكل المهجين: الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين.

الجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ محمد شريف بن زاوي، مرجع سابق، ص34.

² Michel Ghertman, « Oliver Williamson et la théorie des couts de transaction », revue français de gestion, N160, 2006, P194.

الجدول رقم (2، I) أنماط الحوكمة حسب ويليامسون

سبب الوجود	أسلوب التنسيق	نمط الحوكمة
نقل حقوق الملكية من خلال تنشيط التبادلات	علاقات غير شخصية	السوق
تنسيق الأنشطة من خلال الوعي جماعي	اتفاقيات رسمية وتعاون طوعي	الملكية

المصدر: غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص16.

3-4 سمات نظرية تكاليف الصفقات:

حسب (Williamson) تتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر: خصوصية الأصول، عدم التأكد،

درجة تكرار الصفقة وهي تعتبر عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحكومة

3-4-1 خصوصية الأصول: يقال عن أصل أنه ذا خصوصية (نوعية) عندما يستثمر العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف مالية أي لا يمكن استخدامه في إبرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة مثل كابلات الألياف الزجاجية المدفوعة أو دراسة لتكوين نظام المعلومات الداخلي لشركة معينة، ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبياً من الخصوصية كما يمكن إعادة توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى¹.

3-4-2 عدم التأكد: تتعلق حالة التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو توزيع الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا، وتنقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين:

- حالة عدم التأكد الداخلي: والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخلياً.

- حالة عدم التأكد الخارجي: تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل: حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانون التنظيمي.....الخ.

3-4-3 درجة التكرار (تعدد الصفقة): تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تجرى بين عونين اقتصاديين أو أكثر، إذ تعد عاملاً مهماً جداً عند دراسة العلاقة بين السلوك الانتهازي للأفراد وتكاليف الصفقات باعتباره أحد أسبابها، لهذا تسمح الصفقات المتماثلة والمتكررة بالوصول إلى عقود معيارية وملزمة تقلل من تكاليف الصفقات، وتنقسم الصفقات إلى نوعين:

¹إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، "قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفار وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009"، ص802، 803.

- الصفقات التي تتم مرة واحدة: فان الأطراف المتعاقدة ستلجأ إلى عقد مسبق أو ضمانات واليات قياسية وعند نشوء أي نزاع سيعرض أمام المحاكم.
- الصفقات المتكررة: عند نشوء نزاع يتم استعمال آليات مختلفة بحيث تعكس العلاقة الخاصة لهذه الصفقات كاستحداث لجنة خاصة لتنظيم العلاقة بين الأطراف وحل النزاعات.

المطلب الثالث: النظريات البديلة لحوكمة المؤسسات

تتمثل النظريات البديلة لحوكمة المؤسسات في (نظرية تجذر المسيرين، ونظرية أصحاب المصلحة)

1 - نظرية تجذر المسيرين:

يعرف التجذر بأنه تلك العملية التي من خلالها ينجح المسير في الحفاظ على منصبه كما تسمح له بالتححرر من سيطرة مجلس إدارته والمساهمين، بحيث يستطيع تسيير المؤسسة لما يتناقض مع تعظيم القيمة، من خلال الاعتماد على مشاركته في رأس المال أو في مجلس الإدارة، عندما لا يملك المجال الكافي للمال¹. كما يشير "pigé" للتجذر بأنه "نسق أو سياق متكون من مجموعة علاقات رسمية وغير رسمية، التي يتمكن من خلالها المسير التخلص ولو بصفة جزئية من رقابة مجلس إدارته، وبالتالي المساهمين"².

اقترحت هذه النظرية من قبل كل من (Shleifer et visney) حيث يقوم المسير وفق نظرية التجذر بوضع استراتيجيات شخصية هادفة تحميه وتحفظ له حقوقه من خلال استغلال نفوذه، وشبكة علاقاته، وحجم المعلومات التي يعرفها، تدعى ب: "إستراتيجية التجذر"، والتي تؤدي إلى خدمة مصالحه وأهدافه الشخصية قبل مصلحة الآخرين، فيصبح بذلك عزل المسير أمراً صعباً،

1-1 تصنيف نظرية تجذر المسيرين:

يمكن التمييز بين ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المسيرين وهي:

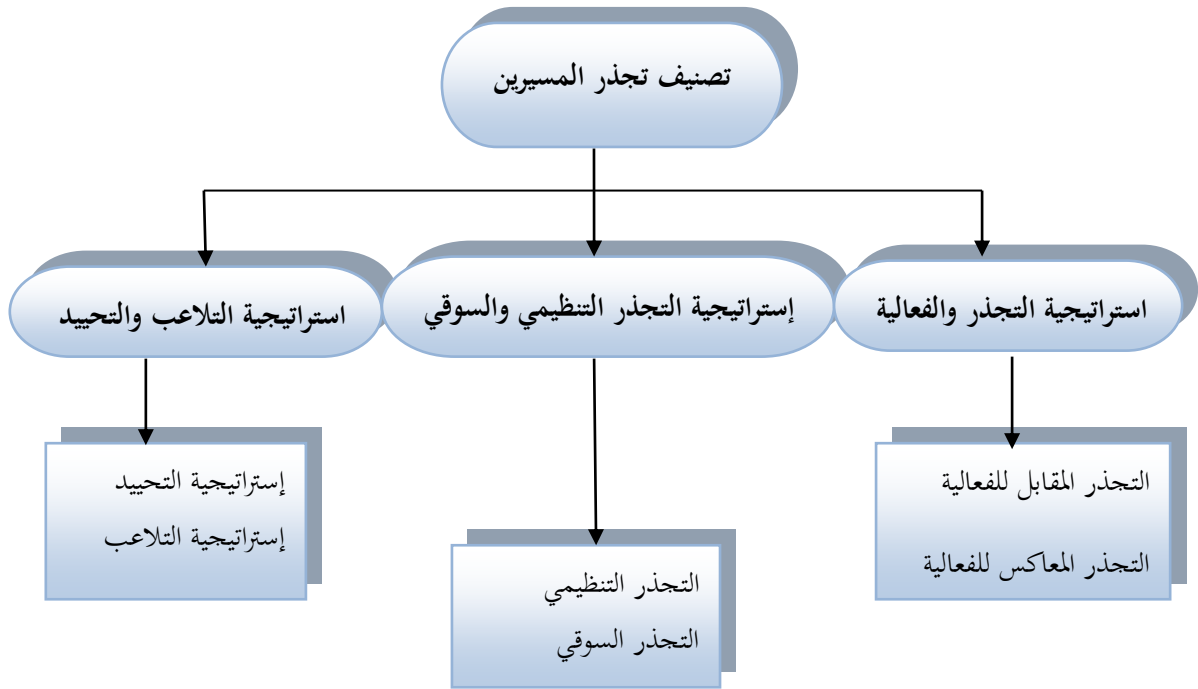
- التجذر والفعالية: صنف " Charreaux " سنة 1996 إستراتيجية التجذر إلى:
- التجذر المقابل للفعالية: يكون عن طريق الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي تمثل مصدر المداخل المفيدة للمؤسسة.
- التجذر المعاكس للفعالية: يقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، وتتمثل إستراتيجية المسير في عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
- التجذر التنظيمي والسوقي: اقر كوماز " Comez " بوجود صيغتين في هذا المعيار:

¹ معمر حمدي، "دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط التأمين التعاوني- دراسة بعض تجارب عربية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص، مالية واقتصاد دولي، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 99.

² B.PIGE, Enracinement des dirigeants riches des actionnaires, Revu Finance Contrôle Stratégie », Volume1, N 3, septembre, 1998, p04.

- التجذر التنظيمي: يكون في الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات والميادين التي يعرفونها، ما يمكنهم من وضع سياسة أجور محفزة للمستخدمين.
- التجذر السوقي: عبارة عن أسلوب آخر انتهازي يلجا إليه المسيرين، وذلك بخلق شبكة علاقات خارجية متميزة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة.
- إستراتيجية التلاعب والتحييد: يحدد هذا التصنيف نوعين من الاستراتيجيات تتمثل في:
 - إستراتيجية التلاعب: يركز المسير على بناء علاقة بينه وبين شركاء المؤسسة بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات.
 - إستراتيجية التحييد: يسعى المسير إلى سلوك سلمي من قبل المساهمين، ويرتكز على مبدأ الردع الناتج عن ضياع الحقوق أو ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها.

الشكل رقم (4، I) تصنيف نظرية تجذر المسيرين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

3- فرضيات نظرية تجذر المسيرين:

في هذه النظرية لجأ المسير لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسيرين عن طريق استغلال نفوذه (شبكة العلاقات بالموردين والعملاء)، وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق

العمل)، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية خلال شروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية إشرافية (لجنة المراجعة لمجلس الإدارة).

وترتكز هذه النظرية أيضا على فرضيتين أساسيتين هما¹:

- الفرضية الأولى: تنص على أنه ليس بالضرورة أن تكون أهداف المسير والمالك متطابقة، أي أنه يفضل تحقيق أهدافه ومصالحه الشخصية قبل مصالح المؤسسة.

- الفرضية الثانية: تنص على أنهم ليسوا متساوون في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها، حيث أن المسير يحصل عليها قبل المالك.

كما تفترض نظرية التجذر أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا ما يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بالمؤسسة وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليه، و مفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية:

- إستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.

- إستراتيجية الوقاية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته.²

2- نظرية أصحاب المصلحة

تقوم الحوكمة على تحفيز المؤسسات بان تسلك النهج العادل في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات الداخلية والخارجية للمؤسسة،

تقوم هذه النظرية على إرساء علاقة المؤسسة بجميع الأطراف الأخرى المتداخلة، والاهتمام بمصالحهم، إذ تعود جذورها إلى أعمال Berle and Means (1932)، حيث يروا أنه يجب أن يكون هناك ضغط اجتماعي على المسيرين الذين بدورهم عليهم أن يتحملوا مسؤولياتهم اتجاه الفئات التي قد يتأثر رفاهيتهم بقرارات الشركة، كان Ansoff 1968 أول من أشار لنظرية أصحاب المصالح في تعريفه للأهداف التنظيمية حيث يجب على

¹ تريش حسينة، "دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المدققين الخارجيين في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسير، تخصص مالية ومحاسبة وتدقيق، جامعة فرحات عباس، سطيف 2017، ص 20،

²عاببي خليدة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الشركة ضبط أهدافها وإعطاء كل مجموعة حصة عادلة من الرضا، حظي مفهوم أصحاب المصالح بأهمية كبيرة لأنهم يمثلون احد أهم محاور العمل الإداري من خلال العلاقات ومختلف الأعمال والمنافع المتبادلة بينهم¹.

1-2 تعريف أصحاب المصالح:

تم استخدام مفهوم "صاحب المصلحة" للمرة الأولى في عام 1963 حيث كان معهد ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute)، أول من أشار إلى هذا المفهوم إذ عرف أصحاب المصلحة "على أنهم تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود".

فيما بعد قام إدوارد فريمان (Edward Freeman) في 1984 بتطوير النظرية والدفاع عنها، حيث عرفها "بأنها مجموعة من الأفراد و أي فرد يمكن أن يؤثر ويتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية".

وفي 1998 عرف كل من (chreaux et Desbrières) أصحاب المصلحة "بأنهم كل عون مصالحهم تتأثر بقرارات المؤسسة"².

يوجد في منظمات الأعمال مجموعة من الأفراد التي تتصف بكونها تمتلك علاقة تفاعلية وترتبطهم مصالح مشتركة فيما بينهم، بحيث تقوم هذه النظرية بتقسيم أصحاب المصلحة إلى نوعين³:

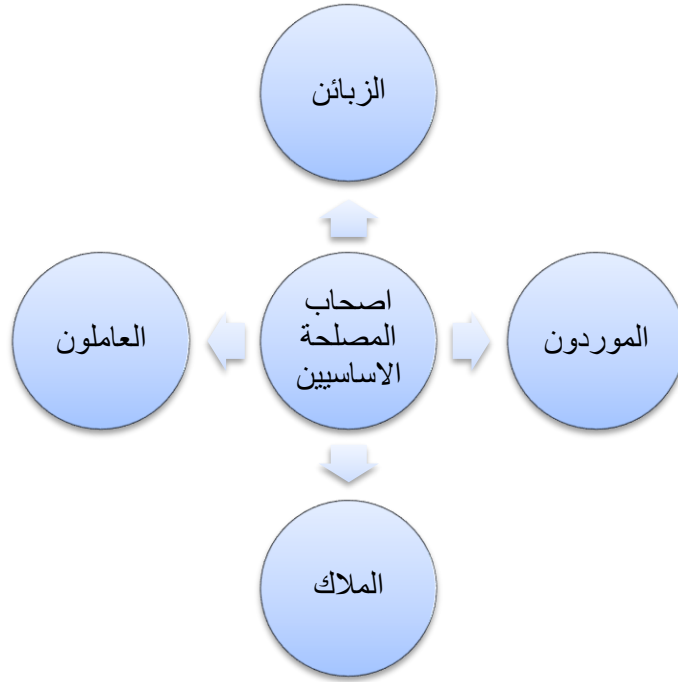
النوع الأول: يتمثل في أصحاب المصلحة الأساسيين، الذين يساهمون في خدمة المؤسسة والذي يرتبط بقاءها بإرضائهم ويمثلون في (الزبائن، الموردون الملاك، العاملون). والشكل المقابل يوضح ذلك:

¹ سعد العنزي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص2.

² MOHAMED ALI. KHALDI, impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale , thèse de doctorat en science de gestion, université de Grenoble, France, 2014,p 50

³ مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص76-77.

الشكل رقم (5، I) أصحاب المصلحة الأساسيين



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

النوع الثاني: يتمثل في أصحاب المصلحة غير أساسيين أي أنها أطراف ثانوية، ليس لها تأثير مباشر على استمرار المؤسسة وبقائها.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة المؤسسات

تعاظم الاهتمام بتعريف مصطلح حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والدول النامية في العقود القليلة الماضية، حيث تطرق الكثير من الباحثين القانونيين والاقتصاديين المحللين إلى تعريفها ومدى تأثيرها في إصلاح المؤسسات و المجتمعات وكل ما يتعلق بسلامة الاقتصاد وتحقيق التنمية، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى توضيح مفهومها ومدى أهميتها، هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التعريف بحوكمة المؤسسات

لم يتم التوصل إلى مرادف مصطلح (Gouvernance Corporate) باللغة العربية يبين كافة الاقتصاديين، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين المهنيين بهذا الموضوع، تم اقتراح مصطلح "حومة المؤسسات" من ضمن عدد من المقترحات المطروحة (كحكيم المؤسسات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، حكمة المؤسسات)، بالإضافة إلى العديد من البدائل الأخرى مثل أسلوب سلطة الإدارة بالمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات وغيرها¹.

2-1 المفهوم اللغوي للحوكمة

يعكس المصطلح الانجلوسكسوني لحوكمة المؤسسات (corporate governance) ارتباطا واضحا بالعملة والأزمات الاقتصادية، لذلك فقد فرض نفسه نظاما مثيرا لاهتمام الهيئات الأكاديمية والاقتصادية الدولية، حيث حاول العديد من الأكاديميين والباحثين العرب التوصل إلى تعريف مناسب لهذا المصطلح، ولم يتم التوصل إلى مرادف محدد لهذا المصطلح، لكن بعد محاولات و نقاشات العديد من اللغويين والاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر بهم مجمع اللغة العربية إلى مصطلح "حوكمة المؤسسات"، لان مصطلح "الحوكمة" على وزن "فوعلة" كان هو الأقرب إلى معاني الحكم والرقابة على المؤسسة².
وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب وهي³:

- الحكمة:

¹ عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجة "اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008. ص34.
²عمار حبيب جهلول آل علي خان، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، كلية الحقوق، جامعة النهدين، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص20.
³ علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص24.

وهي ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

- الحكم:

وضع ضوابط متحركة في السلوك للسيطرة على الأمور؛

- الاحتكام:

تتمثل في الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية و خبرات تم الوصول إليها من تجارب سابقة؛

- التحاكم:

عبارة عن طلب للعدالة والإنصاف عند انحراف سلطة الإدارة.

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Governance) ، وقد أعربها مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات

إلى " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"¹.

2-2 التعريف الاصطلاحي للحوكمة

من خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال حوكمة المؤسسات، تعددت واختلقت تعاريف

الحوكمة من قبل الباحثين والمنظمات الدولية باختلاف وجهات نظرهم، فيما يلي يمكن استعراض بعض التعريفات

لمختلف الباحثين وأشهر المنظمات والتقارير الدولية التي تناولت مفهوم هذا المصطلح "حوكمة الشركات":

- عرف (Gérard charreaux) حوكمة المؤسسات بأنها " مجموعة الميكانيزمات والآليات التنظيمية التي لها

قوة التأثير على في تحديد السلطات"².

- عرفت كذلك بأنها "عبارة عن مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسة لتعظيم ربحيتها وقيمتها

على المدى الطويل"³.

- عرفها كذلك (طارق عبد العال حماد) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على

أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"⁴.

¹ سعيداني محمد السعيد، لعبيدي مهاوات، احمد بكاي، "مدى فعالية حوكمة الشركات في الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة المالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 107.

² سالم بن سلام بن حميد الفلبي، " حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 24.

³ محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.

⁴ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص 5.

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) 1999:

عرفت حوكمة المؤسسات بأنها، "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة حيث يوصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات، كمجلس الإدارة والمساهمين، وذوي ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتقييم ومراقبة الأداء"¹

- **عرفت كذلك منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:** حوكمة المؤسسات "بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمالك وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف المؤسسة ومراقبة الأداء والنتائج والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة، والذي تقدم من خلاله جميع الحوافز اللازمة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيهما إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها لخدمة مصالح المؤسسة ومساهميها وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية"².

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية (TFC):

عرفت حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³.

- كما يصفها تقرير Cadbury عام 1992 بأنها، "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"⁴.

- **عرف القانون البلجيكي الحوكمة سنة 2004** بأنها: "مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار الشركات ويتحكم فيها طبقاً لها، ويحقق نموذج جيد لحوكمة الشركات هدفه بان يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة وكذلك التوازن بين الأداء والالتزام"⁵.

- **معهد المدققين الداخليين (ITA):** "The Institute of international audit ors" 2002: عرف

حوكمة المؤسسات بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من

¹ فداوي أمينة، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية-دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250"، أطروحة دكتوراه في مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص 31.

² هيئة السوق المالية، "حوكمة الشركات"، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص 5.

³ غزدي محمد، "دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013 وجامعة سعد حلب، ص 70.

⁴ وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015، ص 24.

⁵ وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص 25.

اجل توفير إشراف على المخاطر، مراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها"¹.

- **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية الصادر سنة 2009** بالشراكة مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: عرفها " بأنها تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من اجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها"، فهي بذلك فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة

- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك²:

اعتمادا على مجمل التعاريف السابقة يمكن القول أن:

- الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الحوكمة هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لهدف توصية استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف واستغلال موارد المؤسسة على النحو الأمثل.

- تهتم حوكمة الشركات بمعالجة المشكلات ومواجهتها عن طريق مجموعة من التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة الشركة والرقابة عليها.

بعد تقييم مجموعة من التعاريف السابقة لمفهوم حوكمة المؤسسات من وجهة نظر العديد من الباحثين والمنظمات والمؤسسات الدولية يمكن الإشارة إلى أن الحوكمة تتضمن العديد من الجوانب أهمها³:

- هي النظام الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يقوم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها واليات الرقابة على الأداء؛

- تشتمل على العديد من الأبعاد الاقتصادية، الأخلاقية، القانونية، الإدارية، المحاسبية، الاجتماعية؛

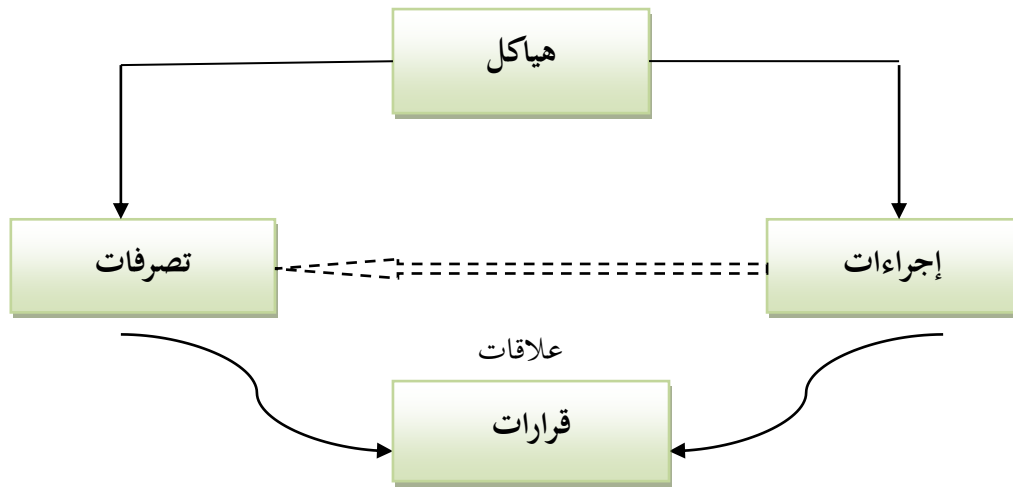
¹ فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 32.

² ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص 16.

³ عيد بن حامد الشمري، " نموذج رقابي لقياس حوكمة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، دار الكتاب الجامعي للنشر والوزيع، ط 1، 2019، ص 37.

- مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة والمساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى؛
- تطبيق ممارسات الإدارة الرشيدة بالمؤسسات لتطوير الأداء، ودعم مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة ومساندتهم؛
- تشتمل على مقومات تساند المؤسسة على المدى البعيد في مواجهة الأزمات الاقتصادية؛
- تحقيق محاسبة المسؤولية في مواجهة المساهمين، والمحافظة على حقوقهم وحملة السندات وتعظيم ثروتهم، عن طريق الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية.

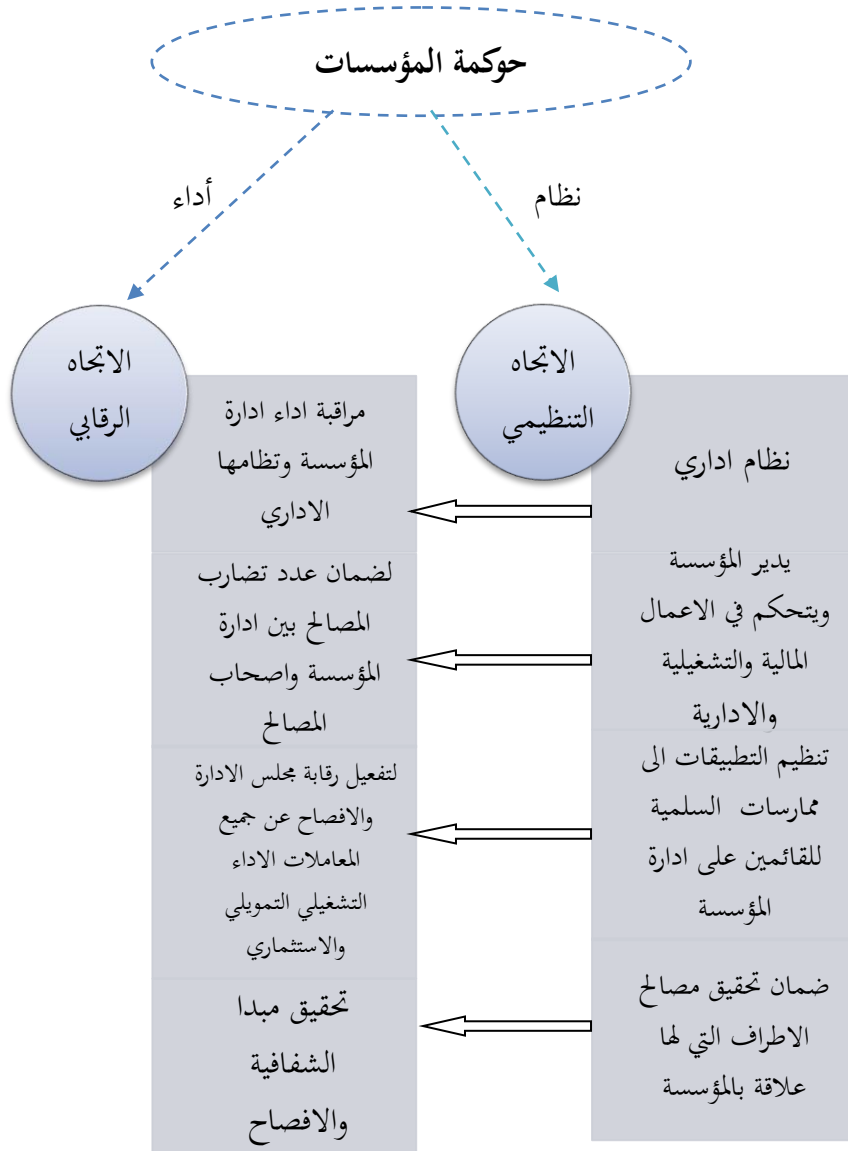
الشكل رقم (6، I) مفهوم حوكمة المؤسسات



المصدر: Frédéric georgel, IT governance: "management stratégique d'un système d'information", édition dunod, paris, 2eme édition, 2006, p4.

اعتمادا على التعاريف السابقة نستنتج أن لحوكمة المؤسسات اتجاهين فكريين يتمثلان في الاتجاه الرقابي والاتجاه التنظيمي الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7، I) الاتجاهات الفكرية لحوكمة المؤسسات



المصدر: ليندة دواس، "الإفصاح المحاسبي ودوره في تفعيل حوكمة المنشأة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، جامعة العربي بن ميدي، أم البواقي، 2021، ص42.

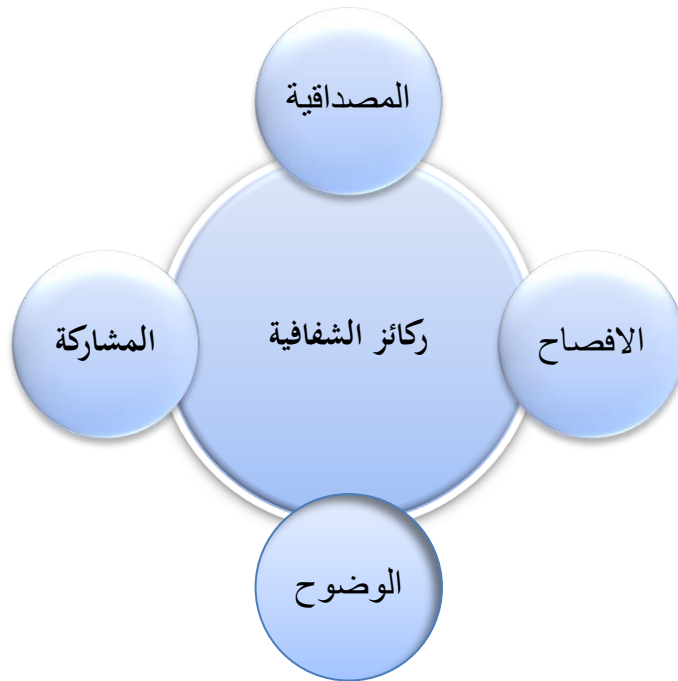
2- خصائص حوكمة المؤسسات:

من خلال المفاهيم المختلفة المقدمة لحوكمة المؤسسات والتي شملت جوانب متنوعة وعديدة، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:¹

– **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وذلك من خلال الاتصاف بميزة الاستقامة، حيث تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية؛

– **الشفافية:** أي تقديم صورة دقيقة لكل ما يحدث، وتتمثل في تأكيد المؤسسة على التزامها بالتوقيت المناسب والدقة في عملية الإفصاح عن جميع المعلومات، والتي تركز على: المصادقية، الإفصاح، الوضوح، المشاركة والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (8، I) ركائز الشفافية

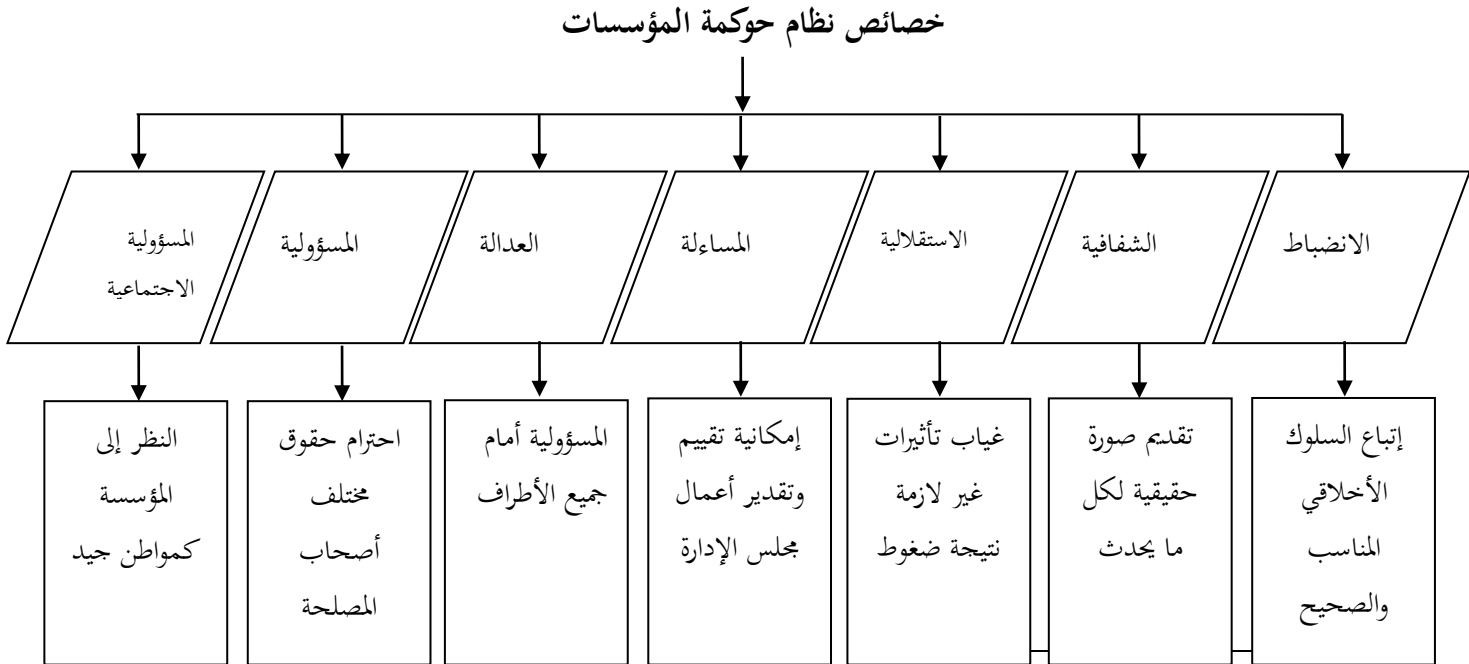


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

¹عزيزة بن سمينة، طيني مريم، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسنية بن بوعلوي، شلف، ص 03.

- **الاستقلالية:** وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، ومراجعين خارجيين مستقلين، ووضع موقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛ أي أنها آلية تستطيع القضاء على تضارب المصالح بالمؤسسة؛
 - **المساءلة:** قدرة قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وقيامه بتدقيق فعال وكذلك وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
 - **المسؤولية:** وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة، وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء الإدارة؛
 - **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، ووجود سياسة توظيف واضحة متمسكة بالسلوك الأخلاقي، والمحافظة على البيئة¹؛
 - **العدالة:** وهي تلك المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة، أي انه لا فرق بين مختلف المساهمين كبار أو صغار أو حتى أجناب في المؤسسة²؛
- ويكمن توضيح خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9، I) خصائص حوكمة المؤسسات



¹توفيق بن الشيخ، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022، ص 18.

²محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 24.

المصدر: طارق عبد المال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص 25.

2- مزايا حوكمة المؤسسات:

تحقق حوكمة المؤسسات الكثير من المزايا من أهمها¹:

- إيجاد ضوابط و قواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة مع ضمان حقوق المساهمين فيها؛
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية، وإيجاد فرص عمل جديدة؛
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية لها؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- العمل على محاربة التصرفات غير الأخلاقية في مختلف المجالات داخل المؤسسة؛
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في المؤسسة وتحسين معدلات الإنتاجية وتعميق ثقتهم بالمؤسسة؛
- زيادة المعلومات والخبرات و المهارات نتيجة العمل بالحوكمة؛
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في المؤسسة؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.

3- ركائز حوكمة المؤسسات:

ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في²:

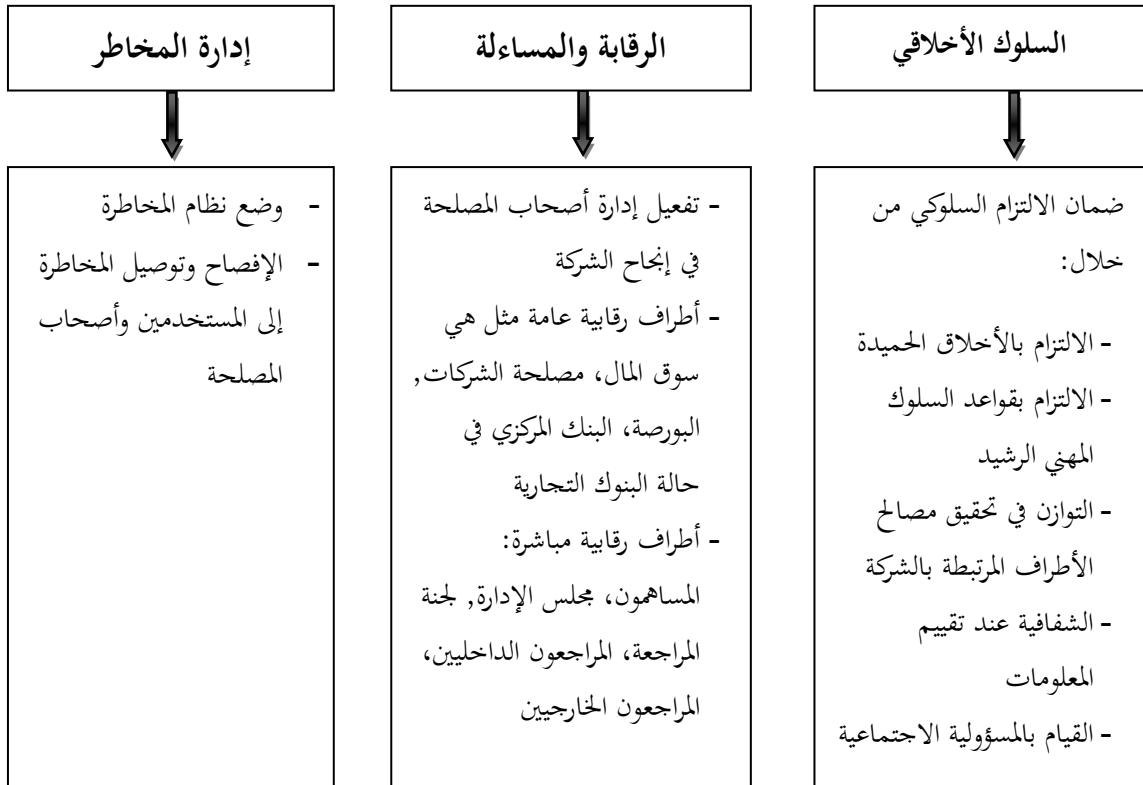
- السلوك الأخلاقي: أي تتمثل في الالتزام بالقيم والسلوكيات الأخلاقية داخل المؤسسة، من نزاهة، مصداقية، إفصاح، أمانة، عدل وشفافية، وذلك من خلال:
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة ؛
- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛

¹عبد الصبور عبد القوي علي مصري، "التنظيم القانوني لحوكمة المؤسسات-دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012، ص36.

² طارق عبد العال حماد، " حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف"، مرجع سابق، ص 48.

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة؛
- الشفافية عند تقديم المعلومات المالية.
- **الرقابة والمساءلة:** تتمثل في تفعيل دور المساهمين وأصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات، من خلال:
 - تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة؛
 - أطراف رقابية مباشرة: المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين والخارجيين؛
 - أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المقرضون؛
 - أطراف رقابية عامة: بيئة سوق المال، مصلحة الشبكات، البنك المركزي في حالة البنوك؛
- **إدارة المخاطر:** تتعلق بحماية المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة فيها، وتشمل عنصرين أساسيين هما:
 - وضع نظام لإدارة المخاطر؛
 - الإفصاح عن المخاطر وتوصيل النتائج إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

الشكل رقم (10، I) ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: العابدي دلال، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 19.

4- أبعاد حوكمة المؤسسات

يوجد مجموعة من الأبعاد التي تشكل بيئة حوكمة داخل المؤسسة نذكرها في مايلي:

4-1 البعد الاقتصادي: الذي يحتوي على جميع السياسات الاقتصادية، ودرجة المنافسة في السوق وتوفير نظام المعلومات المالية وغير المالية، التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة الأسهم بالمؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي: ¹

* الإفصاح المالي: يتمثل في التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.

* الرقابة الداخلية: تشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

4-2 البعد الاجتماعي والقانوني: الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

* الهيكل التنظيمي: يشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية... الخ.

* السلوك الأخلاقي: يتمثل في التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقها وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

4-3 البعد الأخلاقي: يرتكز هذا البعد على إرساء ثقافة الحوكمة على مستوى المؤسسات، وممارسة العمل بالتحلي بالنزاهة والأمانة.

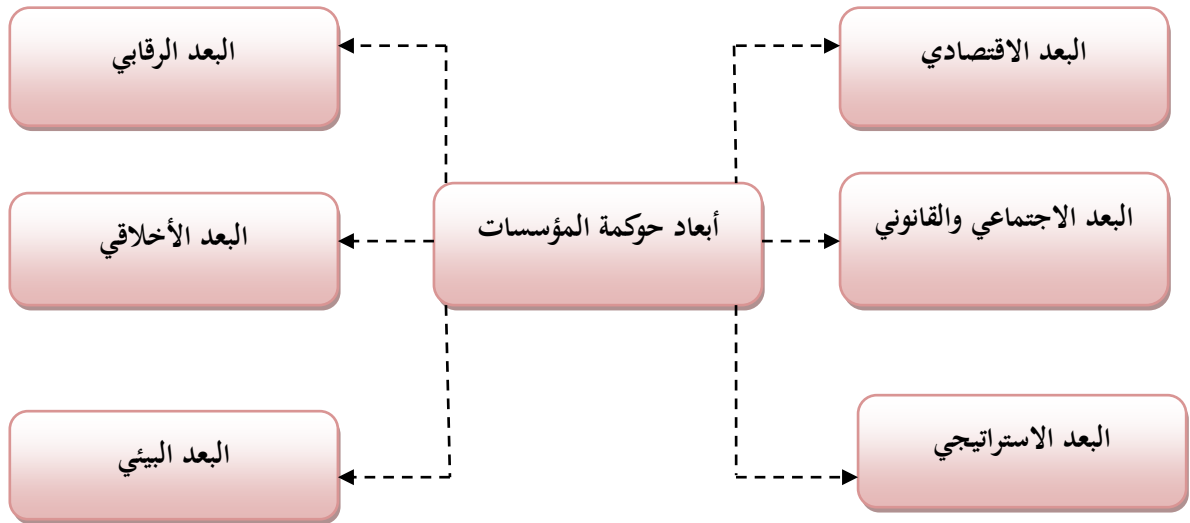
4-4 البعد البيئي: العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدم، مع زيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة فإنه وفي ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عن الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال.

¹مها محمود رمزي رجاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008، ص 99.

4-5 البعد الاستراتيجي: يشجع على التفكير الاستراتيجي، ويحفز على صياغة إستراتيجيات للمشاريع التي تقوم بها المؤسسة، من خلال دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة وهذا بالاستناد على بنك المعلومات المتاحة وتنظيم العلاقات، فالرقابة الإستراتيجية تعد من إحدى النظم التي تستند إليها الحوكمة للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة في المؤسسة.

4-6 البعد الرقابي: يتمثل هذا البعد في تفعيل الرقابة على المستويين الداخلي و الخارجي للمؤسسة وتدعيمها، حيث أن تدعيم الرقابة على المستوى الداخلي يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.¹ الشكل الموالي يمثل أبعاد حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (11، I) أبعاد حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

¹ ابن احمد احمد، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة في تحقيق واقع متميز للمجتمع والمؤسسات، وتعد من أهم العمليات الضرورية لتحسين عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، ضمان السير الحسن لعملها بشكل قانوني واقتصادي سليم،¹ وجملة من الأهداف التي شجعت المجتمع الدولي على الاهتمام بمختلف جوانبها والسعي لتحقيقها، حيث حظيت حوكمة الشركات بالعديد من الاهتمام في الآونة الأخيرة نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من كبريات الشركات في مختلف الدول.

وعلى أساس ذلك تظهر الأهمية الجدية للحوكمة وتتمثل فيما يلي:

1- أهمية حوكمة المؤسسات:

تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم العمليات اللازمة لتحسين عمل كل مؤسسة التأكيد على النزاهة والشفافية، والوفاء بالتعهدات لتحقيق الأهداف المسطرة بها، و تتمثل أهميتها فيما يلي²:

1-1 أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات:

يمكن إيجاز أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:

1- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري المؤسسة، ومجلس الإدارة والمساهمين؛

2- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية؛

3- زيادة ثقة المستثمرين بالمؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة لان تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، لذلك نجد المستثمرين يفكرون جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك المؤسسات حتى ولو تعرضت لآزمات اقتصادية مؤقتة، وذلك نتيجة لراحتهم وثقتهم الكبيرة بقدرتها تلك المؤسسات على تحطى الأزمة والتغلب عليها ما يجعلها صامدة وقت الآزمات³؛

4- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في التعاملات الخاصة بالمؤسسة؛

5- التحسين من مختلف الممارسات الإدارية والمحاسبية والمالية المتعلقة بالمؤسسة؛

¹ رضوان هاشم حمدون عثمان، مرجع سابق، ص30.

² نبيل قبلي، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للشركات التامين-دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلی، الشلف، 2017، ص 10.

³ فيحاء عبد الله يعقوب، محمد سلمان عزاوي، حيدر عي فارس، "اثر حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص328.

- 6- تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال وضع الإطار التنظيمي، وتوفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين؛
- 7- نمو المؤسسة واتساع حجم نشاطاتها نتيجة تحقيقها لأرباح وعوائد معينة؛
- 8- تخفيض من تكلفة رأس المال وزيادة السيولة من خلال جذب المستثمرين، وتقوية سمعة المؤسسة؛¹
- 9- تساعد على تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية ومكافحة الفساد بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة؛
- 10- تعتبر أداة فعالة في محاربة الفساد المالي والإداري.

1-2 أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

تظهر أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة إلى للمساهمين من خلال أنها:

- 1- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل: حق التصويت، حق المشاركة في القرارات بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل؛ إضافة إلى الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- 2- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات؛
- 3- قواعد حوكمة المؤسسات تنطلق من فرضية "مصلحة المساهمين والمصلحة العامة" بمعنى حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة والمساهمين؛

1-3 أهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع:

تتمثل فيما يلي²:

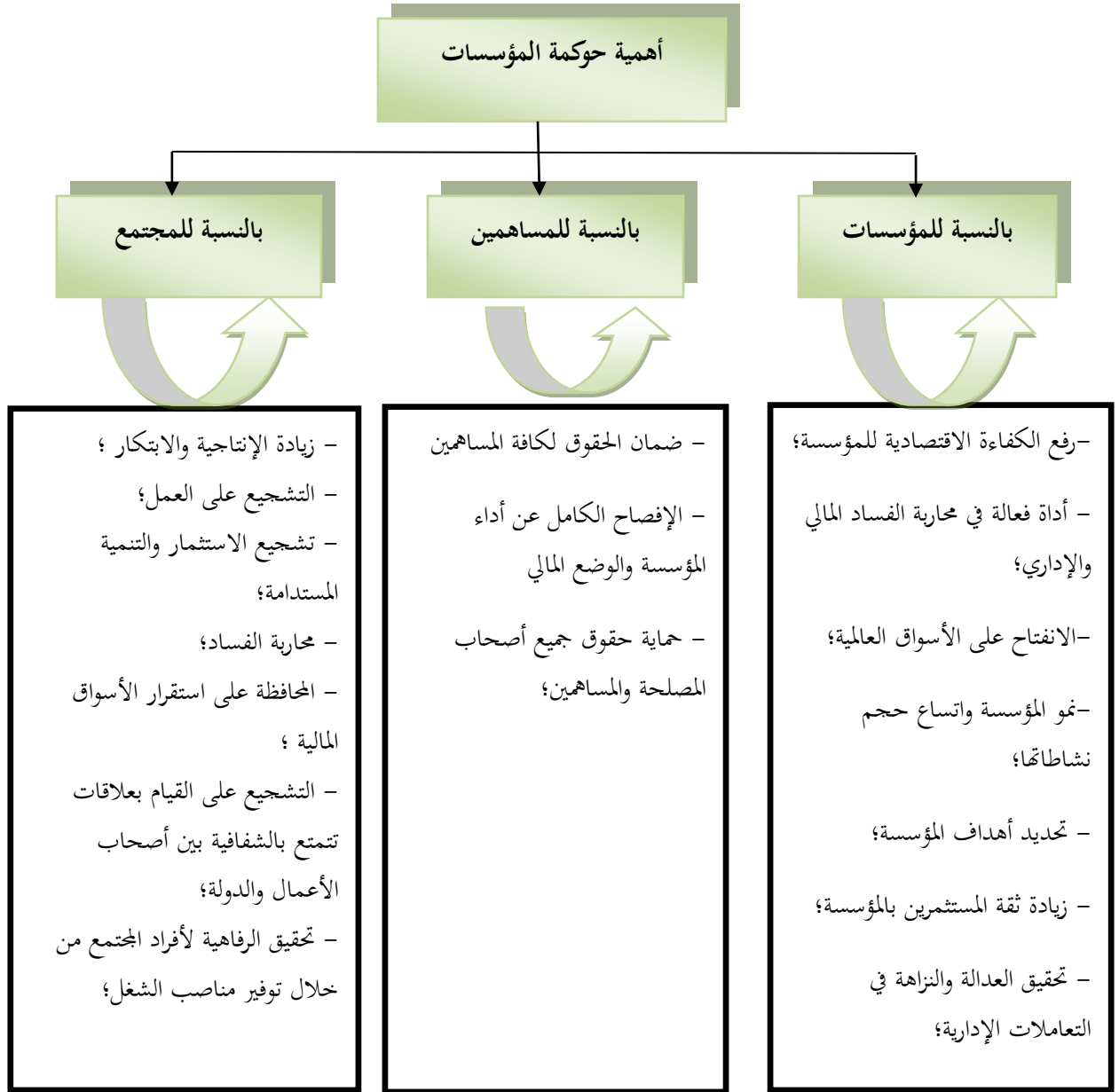
- زيادة الإنتاجية والابتكار والتشجيع على العمل بكفاءة؛
- تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة؛ ومحاربة الفساد؛
- تشجيع التنافس مع العمل على زيادة الإنتاجية والابتكار؛
- المحافظة على استقرار الأسواق المالية وتنمية أسواق المال؛
- التشجيع على القيام بعلاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة؛

¹ لخضر أوصيف، " نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات - دراسة عينة لشركات المساهمة spa، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 37.

² أحمد خضر، "حوكمة الشركات"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2012، ص 180.

- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب الشغل.
الشكل الموالي يمثل أهمية حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (12، I) أهمية الحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

2 - أهداف حوكمة المؤسسات:

لحوكمة المؤسسات مجموعة من الأهداف العملية والعلمية، تسعى من خلالها المؤسسات لتحقيق أهدافها أثناء أدائها لدورها بصورة عامة، ويساعد الأسلوب الجيد حوكمة المؤسسات على دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام. ويمكن تحديد أهم الأهداف لحوكمة المؤسسات في¹:

- التأكيد على التفاعل التام ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات؛
 - تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات الربح، وبناء أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس؛
 - تقوية الثقة في نجاح خصخصة، وضمن تحقيق أفضل عائد على الاستثمارات، وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية؛
- نخلص مما سبق أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي؛
 - ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة؛
 - منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
 - الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
 - مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي²؛
 - إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة؛
 - تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛

¹ عبد الصبور عبد القوي علي مصري، مرجع سابق، 39.

² فيصل محمود الشواربة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد2، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 128.

- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب الإداري أو اللاأخلاقي؛
- تطوير وتحسين ومساعد القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة¹؛

-تحسين القدرة التنافسية وزيادة قيمة المؤسسة، وذلك من خلال توفير الإمكانيات التي تتيح للمؤسسة القدرة على ابتكار المنتجات عالية الجودة وسريعة الإيصال وبأسعار معقولة، والتي ستساعد المؤسسة في زيادة القدرة التنافسية مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح واكتساب مركز تنافسي ومكانة في السوق، هذا ما سيوفر عائدات للمساهمين ويخلق فرصا للموظفين ويحافظ على حياة المؤسسة خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة.²

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات، والمحددات الأساسية

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد .

1- المساهمين Shareholders: هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، مما يحدد مدى استمراريته، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ولهم حق التصويت التي تمنحهم إياه أسهمهم لأنه يمكن تحقيق أهداف المساهمين والمؤسسة، من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة.

2- مجلس الإدارة Boord of directors: هو المسؤول عن وضع استراتيجيات وخطط المؤسسة وتحقيق نتائج أعمالها، ينتخب من قبل المساهمين للإشراف على الإدارة العامة للمؤسسة ومراقبة عملها، يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، يرسم السياسات العامة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

أوضحت المبادئ العالمية للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يستندون إلى نوعين من الواجبات لتأدية عملهم وتمثل في:

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص18.

² Ahmed Zaghdad, Internal auditing as a main mechanism for corporate governance to enhance the organizations performance, Revue Algérienne de la mondialisation et des politiques économiques, University of Alger 3, Vol 6, number 01, Algeria, 2015, p 15.

- واجب العناية اللازمة: يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في المؤسسة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون المؤسسة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعية.

- واجب الإخلاص في العمل: ويتمثل في تلك المعاملة العادلة و المتساوية للمساهمين وكذا الأطراف ذات المصلحة ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك¹.

3- الإدارة Management: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتهما بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين².

إذ تمثل الإدارة الرابط أو بصفة أخرى حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، ومن بين المهام الموجهة للإدارة نذكر من بينها³:

- الحرص على تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفق البرامج المسطرة؛

- تقريب وتوحيد وجهات النظر والتعارض بين مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة؛

- القيام بالعملية الإنتاجية من خلال توفير الموارد.

4- أصحاب المصالح Stockholders:

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل: الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم الخدمات، بدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للمؤسسة،

¹ ابن احمد احمد، "مطبوعة محاضرات في حوكمة المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2019، ص08.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص7.

³ بلاكصة صالح، "فعالية مجلس الإدارة في تقييم الأداء الشامل للشركات المساهمة-دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2017، ص30.

فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للمؤسسة المواد الخام والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للمؤسسة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي لها¹.

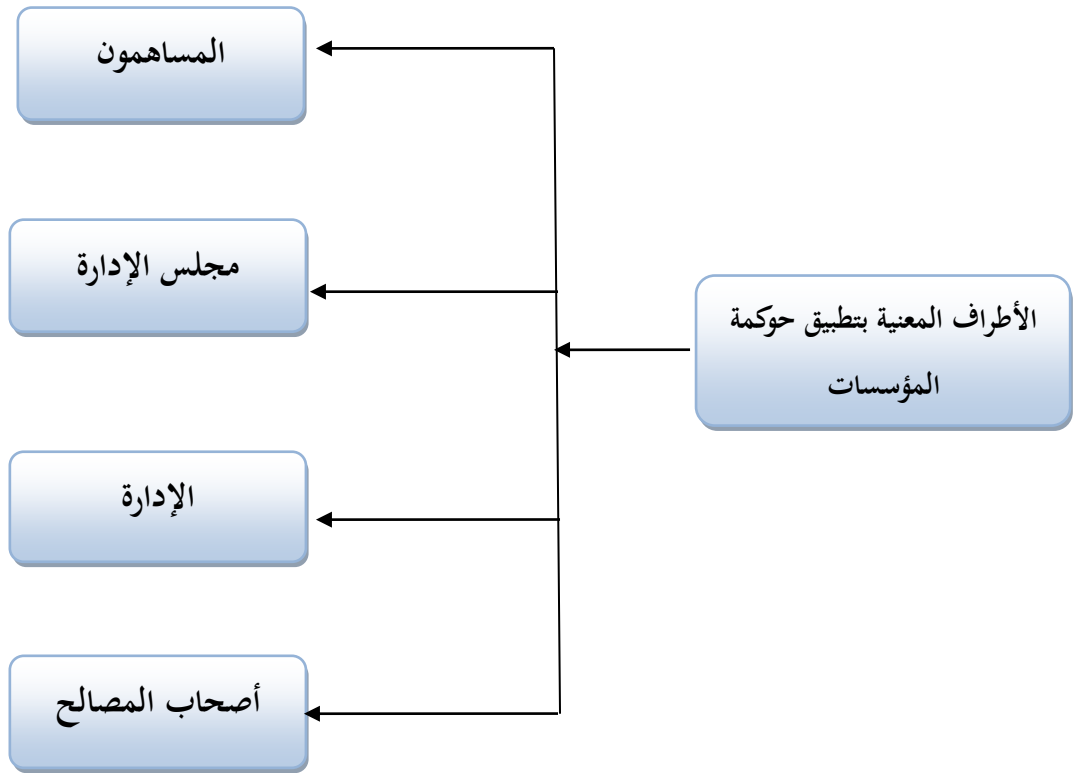
ولهذه الأطراف مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويمكن تقسيمهم إلى قسمين²:

– أطراف داخلية: العاملون داخل المؤسسة، بما فيها المدبرون.

– أطراف خارجية: العملاء، الموردون، الحكومة، الاتحادات، الجماعات المحلية.

يمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (13، I) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2006، ص17.

¹ بن احمد احمد، مرجع سابق، ص9.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص220.

2- المحددات الأساسية لحوكمة المؤسسات

إن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافد ومستوى جودة مجموعتين من المحددات، محدّدات داخلية ومحدّدات خارجية وسوف نتطرق فيما يلي لهاتين المجموعتين فيما يلي:¹

1- المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة 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) في أحكام الرقابة على المؤسسات.

وذلك فضلاً عن بعض مؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال: الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: المراجعين، المحاسبين، والمحامين، والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

إضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، 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.

2- المحددات الداخلية:

تقوم هذه المحددات بالعمل على ضبط وتنظيم مصالح الجمعية العامة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بهدف التقليل من تعارض المصالح فيما بينهم وذلك من خلال تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات.² كما تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

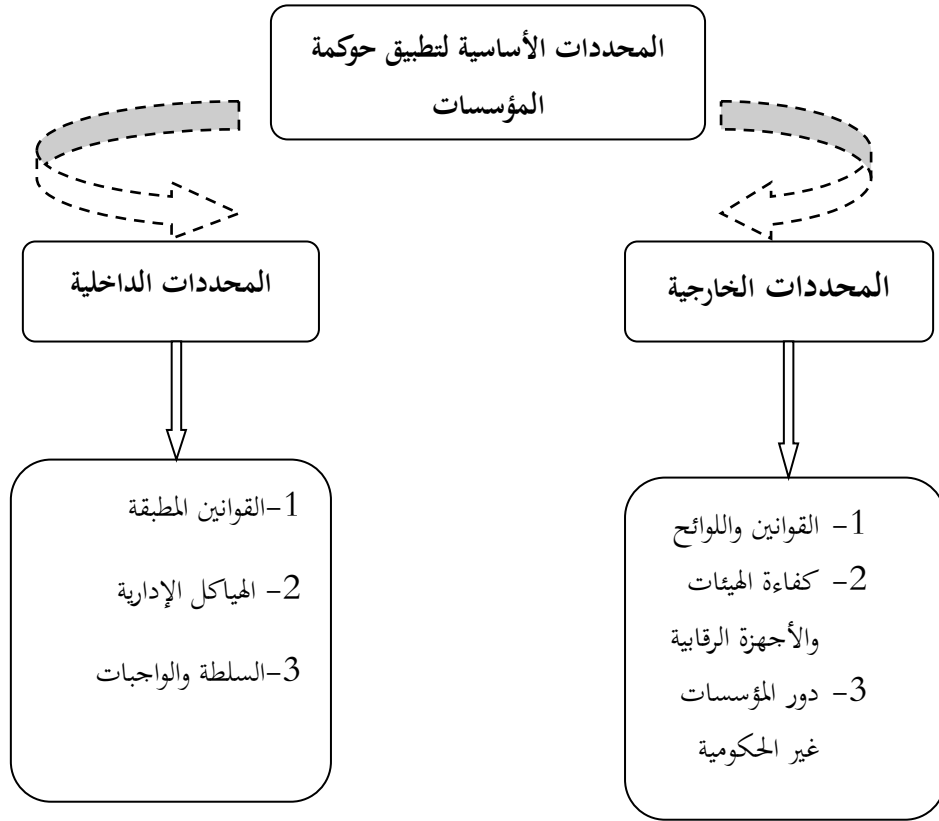
في ضوء ما سبق نجد أن المحددات بنوعها الداخلية والخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل الأخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبمستوى الوعي والتعليم لدى الأفراد، فحوكمة المؤسسات تشجع على

¹ أحمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، ص16.

² هوام جمعة، نوال لعشوري، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني: "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- واقع، رهانات وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 7-8 ديسمبر، 2010، ص4.

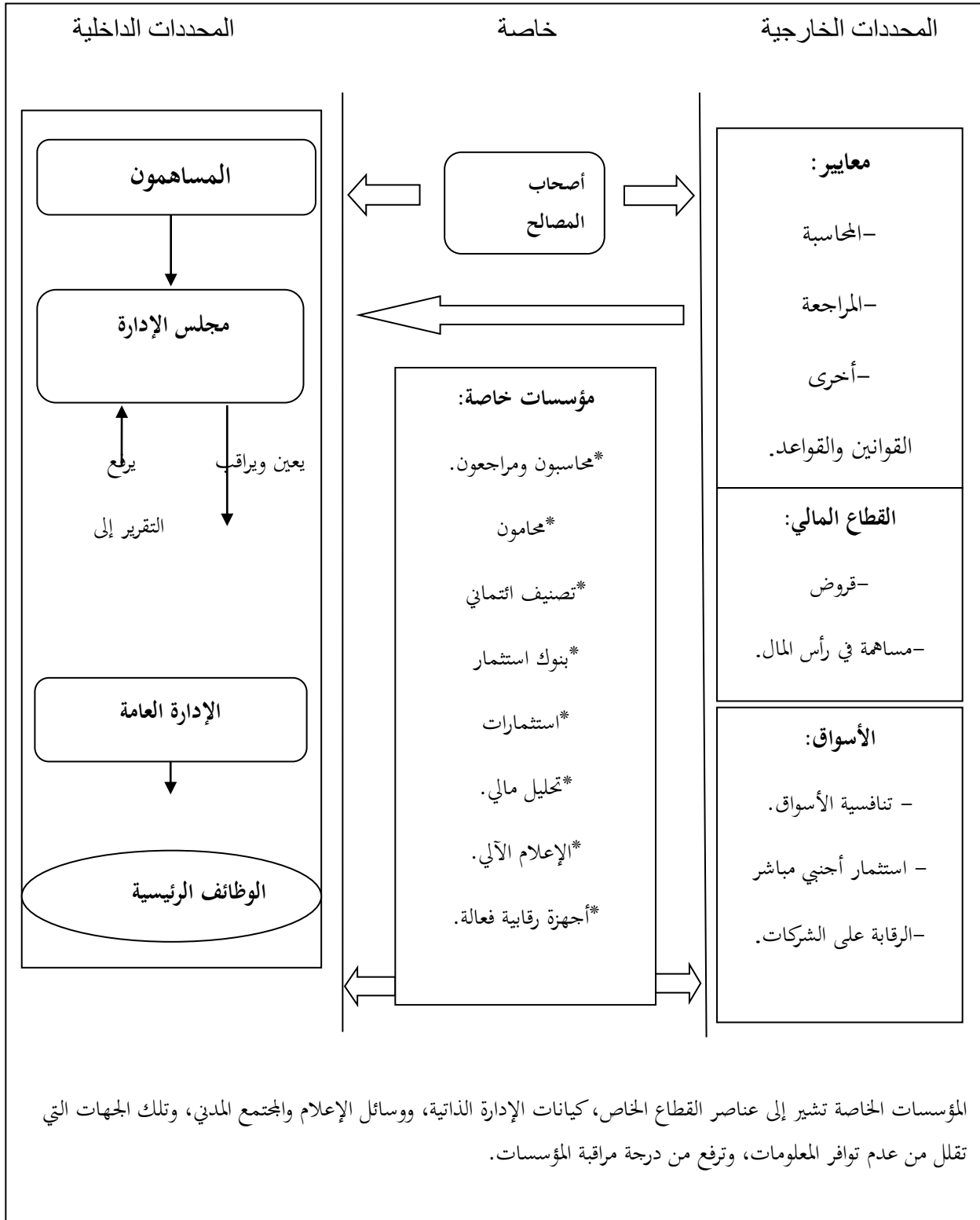
نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، إضافة إلى مساعدة المشروعات في الحصول على التمويل وخلق فرص العمل. الشكل الموالي يوضح تلخيص محددات الحوكمة الداخلية والخارجية:

الشكل رقم (14، I) المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، " دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري"، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص22.

الشكل رقم (15، I) المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



¹بوزيان عثمان، بربار صافية، " اثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية، دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر -حالة NCA رويبية"، مجلة المغاربة للاقتصاد والمناجمت، العدد2، المجلد4، سبتمبر2017، ص118.

المبحث الثالث: آليات ومبادئ حوكمة المؤسسات

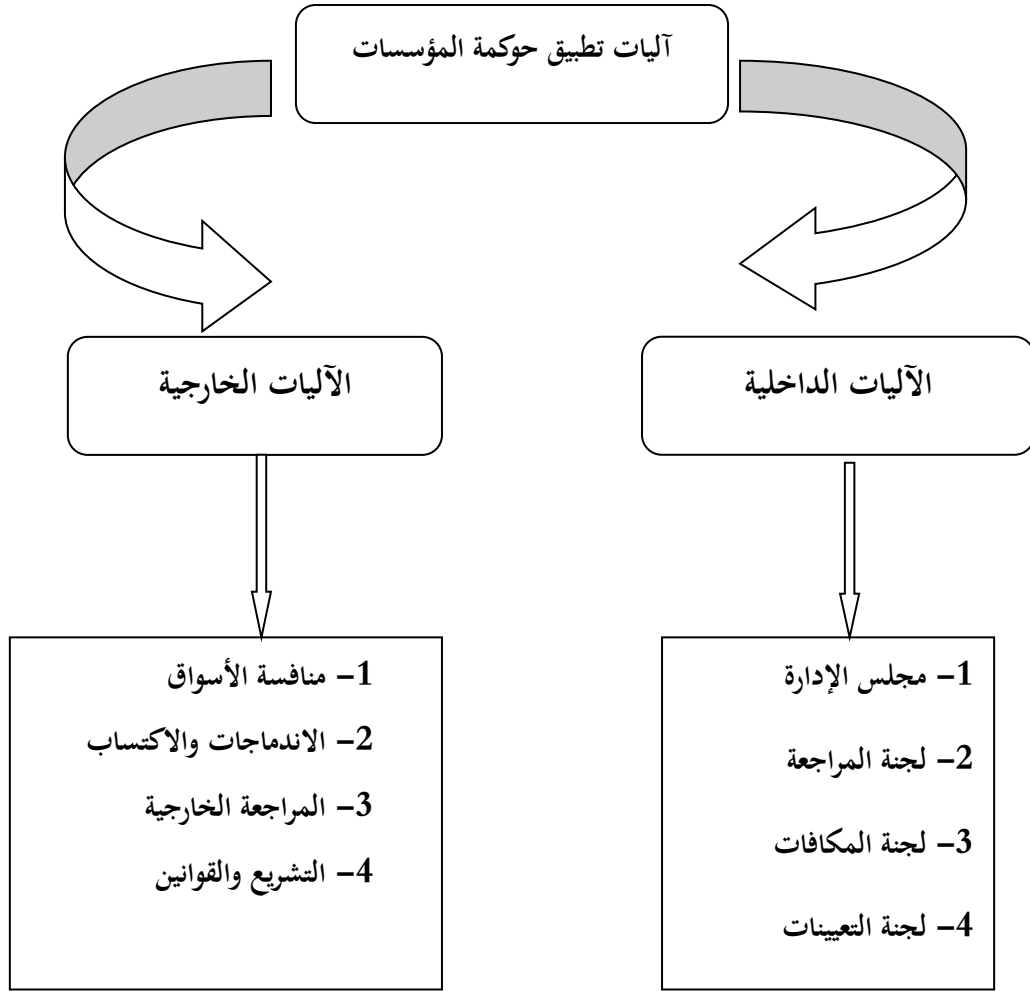
تقوم حوكمة المؤسسات على تحديد العلاقة بين المستثمرين والمديرين ومجالس الإدارة وغيرهم، وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة وذلك عن طريق تحسين أداء المؤسسات، فنظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة، توصلت العديد من المنظمات والمعاهد والمراكز الدولية إلى تبني مجموعة من القواعد والمبادئ وصياغتها بعدما ظهرت الحاجة الملحة لتطبيق الحوكمة، من اجل الحد من التجاوزات التي أدت بالعديد من المؤسسات العالمية إلى الإفلاس، ولسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مالكي ومديري المؤسسة نتطرق إلى آليات الحوكمة التي عرفت "بأنها الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم".¹

المطلب الأول: آليات حوكمة المؤسسات الاقتصادية

تؤدي الحوكمة دورا هاما في معالجة المشاكل المتعددة التي تعاني منها مختلف المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي صنفت إلى آليات داخلية وأخرى خارجية ذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ بوزيان عثمان، بربار صافية، " اثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية، دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر -حالة NCA روبية"، مجلة المغاربة للاقتصاد والمناجنت، العدد2، المجلد4، سبتمبر2017، ص118.

الشكل رقم (16، I) آليات تطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: فداوي أمينة، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، مرجع سبق ذكره، ص60.

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

يمكن تصنيف آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات إلي ما يلي:

1-1 مجلس الإدارة: يعتبر البعض من الباحثين أن مجلس الإدارة هو الأداة المثلى لتفعيل الحوكمة في المؤسسة و أحسن أداة لمراقبة السلوك الإداري وذلك من خلال¹:

- يعتبر وسيلة اتصال بين أعضائه والمديرين الفرعيين، وضمائه توصيل المعلومات في الوقت المناسب للدراسة واتخاذ القرارات؛

¹ تقررات يزيد، مرجع سابق، ص103.

- تولى جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة لإدارتها وتأدية مهامه بحسن نية؛
- السعي والتأكد من وضع إجراءات لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل المؤسسة خاصة الجوانب المالية والقانونية؛
- حماية رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة اعتمادا على صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا؛
- يشارك مجلس الإدارة القوي بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة ؛
- يقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها و يقيم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.
- ولكي يضمن مجلس الإدارة وظيفته الرقابية والإشرافية فقد يعتمد على ثلاثة لجان تتكون من بين أعضائه من غير التنفيذيين المتمثلة في ما يلي:
- **لجنة التدقيق:** تمثل إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد على القيام بمهامه الإشرافية والرقابية وغيرها، حيث تسهر أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة المؤسسات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة في التقارير المالية باعتبار أن المراجعة الداخلية هي الفحص الدوري للوسائل الموضوعة تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة حسن سير العمليات بها، إذ أنها تؤدي دورا مهما في عملية الحوكمة¹، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي يمارسونها بزيادة المصداقية، العدالة و تقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.
- عرف (ميخائيل) لجنة التدقيق بأنها "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تتكون من عدد الأعضاء غير تنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدقق الداخلي والخارجي إذ اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة". ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته وفاعلية تنفيذه، وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة التي من شأنها تطوير النظام وتفعيلهن نذكر من وظائفها ما يلي²:
- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين حول المشكلات التي تقع أثناء التدقيق؛

¹ بوشمة بدر، "دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 5، العدد 1، ديسمبر 2018، جامعة الجزائر 3، ص 59.

² عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، بحث مقدم على الموقع : <https://ketabonline.com/ar/books/98154/read>، جامع الكتب الإسلامية، المجلد 1، ص 09-10.

- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير المقدمة والتائج المتوصل إليها؛
- القيام بالواجبات المكلفة بها من قبل مجلس الإدارة؛
- **لجنة التعيينات:** يعين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم خبراتهم ومهاراتهم مع الخبرات المحددة للمؤسسة، بحيث تضع هذه اللجنة مجموعة من الواجبات والآليات التي تضمن الحصول على أفضل المرشحين ، من بين هذه الواجبات نذكر¹:
- قيام اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار؛
- إعلان اللجنة عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين؛
- تحلي اللجنة الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من المؤسسة؛
- وضع لجنة التعيينات آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين؛
- أن تقوم لجنة التعيينات في المؤسسة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين؛
- **لجنة المكافآت:** تعتبر لجنة المكافآت بأنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة، إذ تساعده في تحمل المسؤولية والالتزام بالمبادئ التي تدعم الحوكمة، بحيث تتمثل وظيفتها في تحديد المكافآت والرواتب التي يحصل عليها مجلس الإدارة وأعضائه، أكدت مختلف الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بما على ضرورة تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على وجوب أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية،
- وتتمثل وظائف وواجبات لجنة المكافآت في:
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعتها بشكل دائم؛
- تحديد سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار؛

¹ بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص15.

– اتخاذ خطوات لتعديل برامج المكافآت الإدارية العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا¹.

2-2 التدقيق الداخلي: للتدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، بحيث يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة².

1- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تعتبر الآليات الخارجية للحوكمة بأنها مجموعة الإجراءات والقواعد التي يقوم من خلالها الأطراف أصحاب المصلحة الخارجيين وجماعات الضغط المهتمة المساندة لهم بتأمين الرقابة والإشراف على المؤسسة. ونذكر أهم هذه الآليات فيما يلي:

2-1 التدقيق الخارجي: يعد التدقيق الخارجي أحد أهم مكونات حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال إسهامها في غرس الثقة بين المساهمين والإدارة والمستثمرين المحتملين وكل الأطراف ذات المصلحة، والتأكيد على إدارة المؤسسة وفق القواعد والمعايير السليمة .

ويؤكّد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditors على أن "التدقيق الخارجي يعزّز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصّر والحوكمة"³.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية للحوكمة جيدة، إذا يساعد المدققين الخارجيين هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، كما يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة

¹عباس حميد التميمي، مرجع سابق، ص10.

² محمد لمن علون، "مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة عينة من الشركات بولاية بسكرة"، جامعة علي لونيسي البليدة 02، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد5، العدد8، جوان 2019، ص52.

³ بوهدة علي، قنادزة جميلة، "الحوكمة كأداة للقضاء على الفساد المالي والإداري"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزء الأول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، 2013، ص284.

لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، مع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه¹.

2-2 التشريع والقوانين:

أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، حيث فرض قانون Sarbanes - Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، متمثلة في²:

- زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؛

- تقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحتها وعلى نظام الرقابة الداخلية؛

- وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المؤسسة؛

2-3 الاندماج والاكْتساب: يعد كل من الاندماج والاكْتساب من بين الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات عبر جميع أنحاء العالم، حيث تشير العديد من الأدبيات و الأدلة إلى أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، إذ لا يمكن بدونه السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب والاندماج³.

2-4 منافسة الأسواق: تمثل منافسة سوق المنتجات من بين أهم الآليات لحوكمة المؤسسات، حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس، فهي تهدب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيء على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة إذ غالباً ما يحدد اختبارات ملائمة للتعيين أنه لا يتم أشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

¹ بروش زين الدين، دهيمي جابر، "دور آليات الحكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 17.

² خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، "دور آلية حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 1، ديسمبر 2019، ص 200.

³ فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تعمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تعزيز مكافحة الفساد والتشجيع على الإصلاح التنظيمي والإداري، باعتبارها من أكبر المنظمات نشاطا التي تشجع على تنفيذ نظام الحوكمة من جميع الجوانب، وذلك من خلال "الإدارة العامة للحوكمة والإدارة"¹، فهي منظمة دولية عالمية ظهرت في البداية في شكل منظمة إقليمية تحت اسم منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي سنة 1948 بعد الحرب العالمية الثانية، لإعادة هيكلة أوروبا بعد الحرب، لتصبح منظمة على المستوى العالمي سنة 1961 وسميت بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.²

تهدف أسس هذه المنظمة إلى تقويم الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لحوكمة المؤسسات فيها، إذ تقدم بدورها الاقتراحات للبورصة والمستثمرين والأطراف الأخرى التي تشارك في عملية وضع قواعد جديدة لإدارة المؤسسات، إضافة إلى مساعدة الحكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء على تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات، وتوفير الإرشادات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات لوضع أساليب سليمة لحوكمة المؤسسات.

ويتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، التي أصدرت تعديلا لها 22 افريل 2004.³ المتمثلة فيما يلي:

1-1 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:

ينبغي أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع الأحكام القانونية والتنظيمية، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالبلد وتاريخها وتقاليدها.⁴

¹ Jan WOUTERS and Cedric RYNGAERT, good governance: lessons from international organizations, working paper n 54, institute for international law, May 2004, p11.

² مرسلي حليلة، "العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات و تسيير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، 2020، ص61.

³ محمد ياسين غادر، مرجع سابق، ص19.

⁴ احمد حلمي جمعة، "تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقاعدة أخلاقيات المهنة"، ط2، دار صنعا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص18.

يحتوي هذا المبدأ على مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الإطار اللازم والفعال للحوكمة تتمثل في:

- ضمان خدمة المصلحة العامة، مع توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ومحدد بشكل واضح؛
- ضرورة وجود المتطلبات القانونية والتنظيمية المؤثرة في ممارسة حوكمة المؤسسات ضمن نطاق تشريعي، ومتوافقة مع حكم القانون وذات شفافية؛
- التشجيع على قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية، ووضع إطار خاص بالحوكمة بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي مع وضع الحوافز للمشاركين في السوق؛
- ضرورة اتصاف مختلف الجهات (الإشرافية، التنظيمية، التنفيذية)، السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية.

1-2 حفظ حقوق المساهمين:

يجب أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات الحماية للمساهمين، والتسهيل لهم ممارسة حقوقهم التي نص عليها القانون المتمثلة في توفير فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، حيث يعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم، لذا يجب على المؤسسة تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره،

تحتوي كذلك حقوق المساهمين على حق نقل ملكية الأسهم، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عائد من الأرباح وتدقيق ومراجعة القوائم المالية، وكذلك الحق في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.¹

1-3 المعاملة المتساوية لجميع المساهمين:

على إطار الحوكمة ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم بمن فيهم حملة الأسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الأسهم الأجانب. ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم داخل الفئة الواحدة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت، وعليه فانه ينبغي أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن المؤسسة قبل قيامهم بالاستثمار و بعد قيامهم به، كما يجب ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملو الأسهم قد حصلوا على الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات.

¹ عيد بن حامد الشمري، "نموذج رقابي لقياس حوكمة الشركات المملوكة المساهمة في المملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص 49.

- إذ يجب أن تضمن حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، مع إتاحة الفرصة لهم للحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم وذلك من خلال¹:
- المعاملة المتساوية للمساهمين المنتمين لنفس الفئة؛
 - ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت الحصول على نفس المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت وأي تغيرات تطرأ عليها؛
 - يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية؛
 - يجب أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات أو أمور تتعلق بهم التي لها دور في التأثير على المؤسسة.

دور أصحاب المصالح:

يعمل إطار الحوكمة على تشجيع التعاون بين المؤسسات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، كما يجب أن تدرك المؤسسات بان إسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية لها و تدعيم مستويات ربحيتها، ولهذا فمن مصلحة المؤسسات على المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح، ولكي لا تتعارض معاملات الأطراف ذات العلاقة سواء كانت عقود أو صفقات مع المؤسسة مع مصلحة المساهمين يجب أن :

- لا يحصل الطرف ذات العلاقة أية ميزة من خلال تعامله في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات المؤسسة الاعتيادية .

- أن تتم العقود والصفقات عن طريق المناقصات العامة والتي من خلالها يجب أن تتم وفق طرح حقيقي وإفصاح كامل

- وفي بعض الحالات يجوز لمجلس إدارة المؤسسة بناء على توصية لجنة التدقيق المنبثقة من مجلس الإدارة أن تتعامل المؤسسة مع الطرف ذو العلاقة في الصفقات الصغيرة على أن تتفق مع لائحة المشتريات الخاصة بالمؤسسة، وفي كل الحالات يجب إبلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات².

¹ كردوسي أسماء، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص16.

² اسعد احمد البنوان، " حوكمة الشركات"، اتحاد الشراكة الاستثمارية، مكتبة الأفق، 2011، ص 47.

إذ يتضمن كذلك احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة وحصوهم على المعلومات المطلوبة، إذ يقصد بأصحاب المصالح (البنوك، العاملين، حملة السندات، الموردين والزبائن)¹.

1-5 الإفصاح والشفافية:

يشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.

1-6 مسؤوليات مجلس الإدارة:²

يجب أن يتيح إطار الحوكمة الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مسالة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

أولاً: يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح مشتركة والمساهمين

ثانياً: حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فان المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

ثالثاً: يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

رابعاً: يتعين أن يضع مجلس الإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

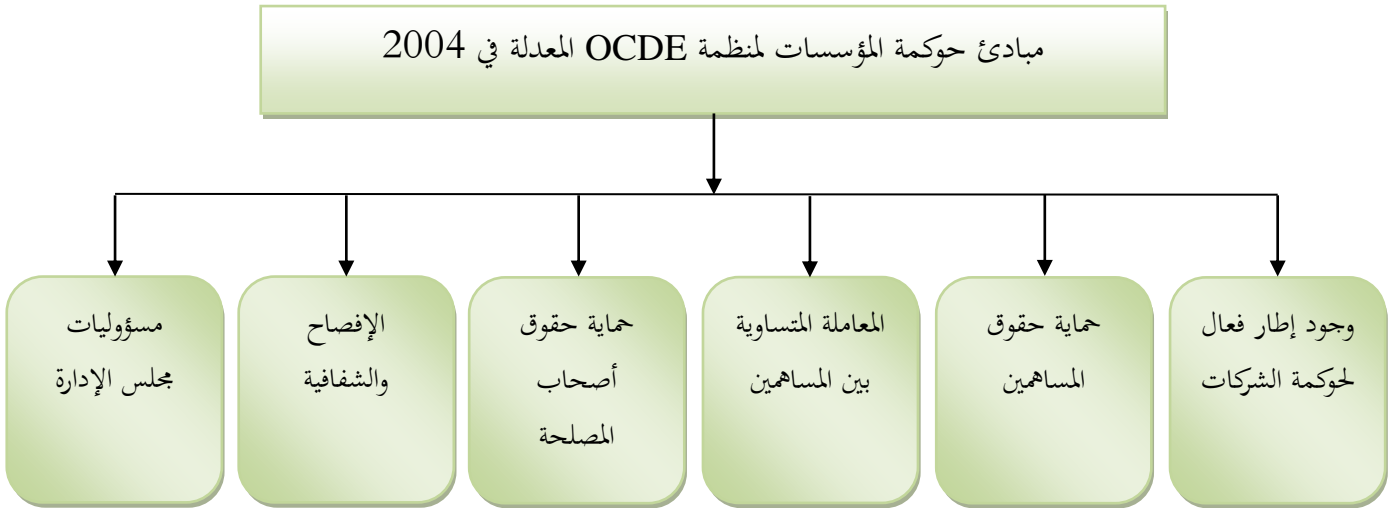
- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وان يضع أهداف الأداء، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي، وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً.
- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة إدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين.

¹ محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها- مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، 2007، ص8.

² OCDE principales and Annotations on corporate Gouvernance ,Arabic translation, p11

- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة.
 - متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.
 - الإشراف على عملية الانفصام والاتصالات.
- خامسا: ينبغي لمجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة من خلال:
- يجب أن تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة، ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل وللقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها:
 - عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي لمجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وان يفصح عن صلاحياتها، وتشكيلها وإجراءات عملها.
 - ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة:
- سادسا: حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسئولياتهم، فانه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

الشكل رقم (17، I) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية

1- لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel sommittee)

- وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية تركز على النقاط التالية:¹
- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة ووضع النظم واللوائح والقرارات التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير،
 - أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم، وعلى دراية تامة بالحوكمة، وان يكونون مسؤولين عن الأداء المالي للبنك، وعن صياغة إستراتيجيته، وتجنب تضارب المصالح؛
 - ضرورة اعتماد الشفافية لإعلام المساهمين، ومختلف أطراف أصحاب المصلحة بأداء البنك، وإدارته من خلال الإفصاح المناسب والدقيق؛
 - ضرورة معرفة وفهم أعضاء مجلس الإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل ضمنها؛
 - وضع مجلس الإدارة حدود واضحة للمسؤوليات، والمحاسبة التي تترتب عن الإخلال بها، وذلك بوضع هيكل إداري ملائم لها؛
 - توافق مبادئ ومفاهيم الإدارة التنفيذية مع سياسة المجلس، وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية؛
 - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام المراجع الداخلي والخارجي، ومع توفر إدارة مستقلة للمخاطر؛²
 - إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا بواسطة أناس مختصين والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك،
 - التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة، متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس،
 - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

¹ حكيم بن جروة، عبلة مخزمش، "الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها معاييرها وتطبيقاتها مع الإشارة لحالة الجزائر" الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر، 2013، ص08.

² سفير محمد، قاشي يوسف، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2017، ص36.

- توفير نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
 - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
 - الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
 - تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.
- والشكل الموالم يوضح هذه المعايير:

الشكل رقم (18، I): معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية



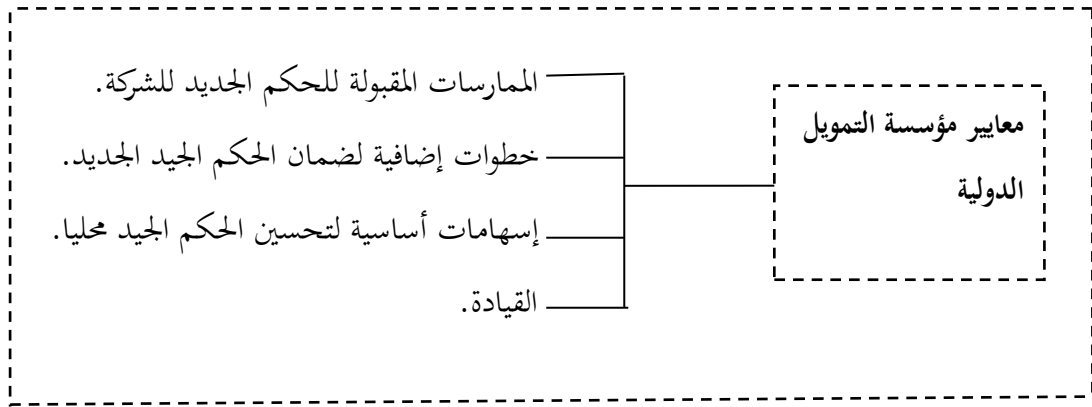
المصدر: عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركة ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة- دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كوفة، ص165.

2- مبادئ مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة المؤسسات

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحكومات في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية، أو غير مالية وذلك على مستويات أربعة جاءت كالتالي:¹

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

الشكل رقم (19 ، I) : معايير مؤسسة التمويل الدولية



المصدر: عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، مرجع سابق، ص 165.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المعايير وعلى الرغم من أهميتها على المستوى الدولي، فقد جاءت مختصرة وموجزة لتحقيق الغاية من ورائها في مساعدة الدول على فهمها والاسترشاد بها لتحسين الجانب التشريعي لحوكمة المؤسسات فيها، وعليه يمكن القول بان الحوكمة تقوم على معايير يمكن تلخيصها فيما يلي²:

- الالتزام بالقوانين والقرارات التي تصدرها الحكومات المحلية؛
- الالتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين في المؤسسة؛
- كفاءة وفعالية مجلس الإدارة المؤسسة والإدارة العليا فيها في تحقيق الهدف الذي انشأت من اجله؛

¹ أمال عياري، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية. دراسة حالة الجزائر" الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 ماي، 2012، ص 07.

² رضوان هاشم حمدون عثمان، مرجع سابق، ص 78.

- دقة وموضوعية التقارير والمعلومات الصادرة عن المؤسسة وإتباع وتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية تحقيقاً لذلك.

3- معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة:

يمكن اعتبار قواعد حوكمة الشركات العامة مكتملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها، وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في أي دولة. وتنقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات¹:

- التأكد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة؛
- اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية؛
- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك، مساهمة الدولة أو الأفراد)؛
- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدولة؛
- الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة، مجلس الخدمة المدنية، التفتيش المركزي، وأي أجهزة رقابية أخرى)؛
- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة.

¹ محمد ياسين غادر، مرجع سابق، ص22.

خلاصة الفصل:

بعد الأزمات الاقتصادية والانهيارات المالية المتتالية التي شهدتها مختلف دول العالم، نتيجة الفشل المالي والإداري والتلاعب بالقوائم المالية، دفع العديد من المنظمات الدولية والدول إلى بذل العديد من الجهود والبحث عن نظام يجد من مخاطر انهيار المؤسسات، وهو ما عرف بنظام حوكمة المؤسسات حيث أثار هذا الموضوع موجة اهتمام كبيرة لما لها من دور كبير في الجانب الرقابي والإداري للمؤسسات لتحقيق الأهداف، والرفع من الأداء ومنع حدوث الفساد بأشكاله، حيث يستند هذا المنهج في تطبيقه إلى مبادئ أساسية المتمثلة في الشفافية، المسائلة، المسؤولية و العدالة، باعتبارها النظام الذي يضبط أعمال المؤسسة، من خلال العديد من الإجراءات والقواعد. فلقد تناول هذا الفصل إطارا مفاهيميا لموضوع حوكمة المؤسسات، بحيث حاولنا حوصلة أهم المفاهيم الخاصة بالموضوع، وتوصلنا إلى ما يلي:

- تطور مفهوم الحوكمة مع تطور النظريات المفسرة له واختلافها حيث أن نظرية الوكالة تعتبر هي المنطلق الرئيسي لمفهوم الحوكمة، بسبب انفصال الملكية عن التسيير.
- تعمل الحوكمة وفق مجموعة المبادئ التي أصبحت المؤسسات ملزمة بتطبيقها وذلك من اجل الثقة والشفافية، كما تعتبر كذلك من العمليات الضرورية اللازمة لأداء جيد للمؤسسة ووظائفها.
- مطالبة العديد من المنظمات والهيئات الدولية والمحلية بضرورة تبني المؤسسات لمفهوم الحوكمة لما لها من أهمية لكافة أطراف المؤسسة والأطراف الأخرى التي تتعامل معها.
- إن نظام الحوكمة بحاجة إلى مجموعة من الآليات التي يستند إليها في تحقيق أهدافه.
- باختصار يمكن القول أن الحوكمة الجيدة المؤسسات: "هي نظام عالمي يتضمن مجموعة القواعد، الإجراءات والقوانين تتصف بالشمولية التي تسعى إلى توجيه المؤسسات ومراقبتها لتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني:

مفاهيم نظرية لأخلاقيات الأعمال

تمهيد:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع المعاصر التي تحظى باهتمام متزايد، والتي تكتسب أهميتها من واقع الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها المؤسسات للبقاء والاستمرارية وما لفت النظر في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من الدراسات في مجال الأعمال، وانهقدت العديد من المؤتمرات والندوات للبحث في هذا الموضوع ومناقشته، فقد أصبحت الأصوات تتعالى من أجل المطالبة بالأخلاقيات بالرغم من أنها قبل عقود قليلة فقط لم تكن موضوع اهتمام، لكن نتيجة للمشكلات والمعضلات الأخلاقية والممارسات غير الأخلاقية مثل تردي مستوى أداء الموظف، وتفشي صورة الفساد الإداري، أو ما يعرف بالانحراف الإداري..، التي شهدها قطاع الأعمال في السنوات القليلة الماضية، أثرت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية منظمات الأعمال، والأدوار الأخلاقية التي تلعبها.

أصبحت المؤسسات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية بعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالاهتمام الأكبر ويعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لشركات الأعمال.

انطلاقاً مما سبق قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى شرح المفاهيم المرتبطة بأخلاقيات الأعمال من خلال تعريفها والتطور التاريخي لها، ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل تمهيدي لأخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال، أنواعها، وبعض التجارب الدولية

المبحث الأول: مدخل تمهيدي لأخلاقيات الأعمال

يعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات الهامة، والتي أخذت الحاجة إليها تتزايد بسبب تزايد الفضاء الأخلاقي، إذ تكاد تكون القضية الصعبة والمهمة في المؤسسات على اختلاف نشاطاتها، وهذا لارتباطها الوثيق بأداء العمل، الذي يعطي مؤشرا هاما على مدى نجاح المؤسسة، كما تعتبر كذلك من أهم المفاهيم التي لقت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات الحديثة، بحيث تلعب الأخلاقيات دورا رئيسيا في العمل الإداري بالمؤسسات لذا فهي ضرورية في تطورها واستقرارها.

المطلب الأول: نشأة وتطور أخلاقيات الأعمال

إن إحدى فضائل التاريخ هي تزويدنا باستمرار بقدر أكبر من المعرفة في كل مرة جديدة نعود فيها إليه، حيث أن نظرة المستقبل في موضوع مثل أخلاقيات الأعمال لا يساويها في أكثر الأحيان إلا نظرة إلى الماضي. إن أول مدونة قانونية وجدت أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين هي مدونة "حمورابي" سنة 1780 قبل الميلاد (The code of Hammurabi)، حيث احتوت على 282 مادة مكونة من مجموعة من القواعد والإرشادات والواجبات الواجب إتباعها والعقوبات المرتبة على عدم الامتثال. تطورت الأعمال والإدارة بشكل كبير في الحضارة المصرية القديمة عند إظهار "بيتر دراكر" (p.f Drucker) إحدى محاضراته سنة 1987.¹ استفادت اليونان من أصول الحضارات السابقة، فإنها بحكمائها السبعة وفلاسفتها الكبار، اعتبرت الأعمال التجارية ضرورية ولكنها غير مرغوبة ومكروهة حيث وضعوا الصناع والحرفيين في درجة أدنى، وجمهورية أفلاطون تعكس رؤية أهل اليونان حيث الطبقة العليا فيها هي الحكام، تليها طبقة المحاربين، وأخيرا طبقة الصناع والحرفيين، وضمن هذه الطبقة العبيد.

قامت حضارات قديمة بوضع مبادئ خاصة لها مثل "إنجيل كونفوشيوس" سنة 500 قبل الميلاد، إذ تقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية، هذا إلى جانب المواقف الإلهية مثل الوصايا العشرة لموسى و القرآن الكريم، حيثما كانت تلك المبادئ تنزل أو توضع في أي حضارة من تلك الحضارات القديمة،² فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا على أنه مطلب.

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال" الكلية الاقتصادية و العلوم الإدارية ، الوراق للنشر و التوزيع، 2005، ص 42.

² Johan Sullivan, Aleksander shkolnikofe, centre for international privatif, « Business Ethics, the Essentiel component of corporate Gouvernance Entreprise », 2006 p 3.

انتقلا من الدين إلى الفلسفة هناك جذورا عميقة تشير إلى أهمية موضوع الأخلاق في شؤون الإنسان العامة ومنها العمل، ففي الفلسفة اليونانية القديمة التي تعد منبع الفلسفة الحديثة، كانت الأخلاق موضوع اهتمام كل من "أفلاطون" و "أرسطو" أما فلاسفة العصر الحديث، فقد كانت لهم نظرة مختلفة حول موضوع الأخلاق، حيث يرى كل من (John Mills end Bentham) (فلاسفة القرن 19) أن الأخلاق هي تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة لأكبر عدد من الناس.¹

في العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا، حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية للترشيد وفي الإلتقان والحماس في العمل، هي عناصر أساسية لأخلاقيات الأعمال البروتستانية (protestant Ethics) هي نقطة البداية التي انطلقت منها أوروبا لبناء عصر النهضة.²

في القرن السادس عشر اصدر عالم الاجتماع والاقتصاد الألماني "Maxe weber" كتابه بعنوان: "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" عام 1904 لتعزيز المواقف الايجابية اتجاه العمل جزءا من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا بطريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية، حيث أوضح في كتابه إن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الانتظام الاجتهاد، أولية ميدان العمل، تأجيل الرغبات. أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أصدر آدم سميث (Adem Smith) كتابه المعروف ب: "البحث في الطبيعة وأسباب ثروة الأمم" الذي دعا إلى حرية الأعمال مشيرا إلى ما أسماه باليد الخفية التي تؤدي بالأعمال و هي تسعى إلى تعظيم الربحية من خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع. في العصر الحديث انتقد "دريكر" (Drucker) فكرة اليد الخفية، وأكد على المدراء اختيار أهداف مسؤولة اجتماعيا وقال: "أن اليد الخفية تحول الرذائل الخاصة إلى فضائل عامة"، وأنه لا يؤمن أبدا بإمكانية أن تحل المناقشة المشاكل الاجتماعية بشكل تلقائي" أو أنها تعزز من الالتمات لمدراء المنظمات".³ خلال نفس الفترة في هذا القرن ازدادت حدة المشاكل الأخلاقية، كما أدى إلى ظهور مدارس الفكر الإداري التي حاولت أن ترسم منهجية للعمل تتناسب و طبيعة المرحلة التي كانت تمر بها الأعمال، إذ كانت أول مدرسة تحدثت عن أخلاقيات الأعمال هي المدرسة الأمريكية، والمدرسة الثانية المتمثلة في المدرسة الألمانية التي ركزت بكثرة

¹ مجايوي نور الهدى، "أخلاقيات العمل و أثرها على حوكمة المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجليلي لياس، سيدي بلعباس، 2008، ص 27.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

³ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006، ص 50.

على أخلاقيات الحوار، أما المدرسة الثالثة فهي المدرسة الفرنسية التي تمثل دورها في نقد ما جاءت به المدرسة الأمريكية حول أخلاقيات الأعمال.

بما فيها كذلك حركة الإدارة العامة لتايلور (Taylor)، التي ركزت على أهمية الحوافز المادية كعامل أساسي للحث عن العمل من أجل تحقيق الربحية، حيث تلقت هذه النظرية مجموعة من الانتقادات، ظهرت على إثرها حركة العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره بركيزة أساسية لكل منظمة.¹

المطلب الثاني: ماهية أخلاقيات الأعمال

قبل التطرق إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال تجدر الإشارة إلى مفهوم الأخلاق باعتبارها التصور الأول لها، ومفهوم الأخلاقيات.

1- مفهوم كل من الأخلاق (Moral)، والأخلاقيات (Ethics)، وأخلاقيات الأعمال

1-1 الأخلاق: لم تولد الأخلاق اليوم ولا في ظل هذه الأزمات الأخلاقية، بل ظهرت بوجود الإنسان منذ البدء، لكن لم تلقى الصدى المناسب لها ولا لأهميتها إلا بعد الأزمات الدولية الأخيرة بسبب الفضائح الأخلاقية، ما أدى إلى انتشارها بشكل واضح وجلي على مستوى كل أنحاء العالم، و لهذا السبب تعددت معاني الترجمة لمصطلح الأخلاق.²

- التعريف اللغوي: يتوجب علينا أن نعود إلى أصل كلمة أخلاق moral، وأخلاق نظرية éthique، أن الاشتقاق اللغوي لـ éthique الأخلاق النظرية ترجع للكلمة اليونانية ethe، التي تعني العادات الأخلاقية، تعود الأخلاق morale إلى الكلمة اللاتينية mores والتي تعني الأعراف، والكلمتان وأن كانتا تتسمان بدلالات متقاربة غاية القرب، وتحيلان على مضامين متشابهة إلى فكرة العادات الأخلاقية وسبل العمل التي يحددها الاستعمال، إلا أن التحليل يعطي لنا تمييزاً بينهما حيث تتسم éthique بالسمة النظرية، وتتجه نحو التفكير

¹ الشماع خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر و التوزيع العراق، 1991، ص 32-35.

² سعاد ربح، ربيعة قوادرية، "مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، ديسمبر 2017، ص 242.

في أسس الأخلاق التي تبحث في قواعد السلوك وتشكل الأحكام الأخلاقية حول الخير والشر.¹

ومن استعراض الخلفية اللغوية لكلمة "الأخلاق" باللغة العربية وكلمة Ethics باللغة الإنجليزية يتبين لنا أن هاتين الكلمتين من الممكن أن تمتد مراميهما واشتقاقاهما من المعاني التالي²:

* إن الأخلاق أحكام تختص بالقيم؛

* إن الأخلاق هي ما يتصف بالالتزام التام بقواعد السلوك المقررة في المجتمع؛

* إن الأخلاق معنية بدراسة الصواب والخطأ في السلوك الإنساني.

– **الأخلاق في اللغة:** جمع خلق، عادة ما يشير إلى: "السجية"، المروءة، الطبع، الدين"³، وحقيقته: انه صورة الإنسان الباطنية، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بها، وهي بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة وقييحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنية أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة.⁴

– **التعريف الاصطلاحي:** تعددت تعريفات العلماء لمعنى الأخلاق نذكر منها:

– عرفت بأنها: "صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي"⁵.

– عرفها الغزالي على أنها: "هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال ييسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر"⁶.

¹ سامية بن رمضان، "قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 05، 2018، ص 195.

مهدي فكري العلمي، "أخلاقيات المهنة المصرفية"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2003، ص 06.

³ جمال درهم زيد، "أخلاقيات منظمات الأعمال ومسئوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء، 2016، ص 15.

⁴ مازن هادي كزار الطائي، عباس محمود عبيد، بان سيف الدين محمود، "أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2020، ص 15.

⁵ سعيد بن ناصر الغامدي، "أخلاقيات الأعمال (ضرورة تنمية ومصلحة شرعية)"، إدارة الثقافة والنشر، 2010، ص 11.

⁶ بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 19.

- عرفت الأخلاق بأنها: "تلك المعايير أو المبادئ في السلوك الإنساني والتي تستخدم للحكم أو السيطرة على سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية".¹

- تعرف أيضا على أنها: "مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة، والنزاهة، والمسؤولية وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ".²

- يعرف "Roubines et Coulter": "مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء الصحيحة".³

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف الأخلاق على أنها: "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وسيء وبين ما هو صواب وما هو خطأ، وهي منطلقات للتمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وبين ما هو سيء (الرديلة)، غير أن: (شارلز وجاريت جونز) يشيران في كتابهما "الإدارة الإستراتيجية" إلى أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتعلم الفرق بين الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتعرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الإستراتيجية".⁴

- يقصد كذلك بمصطلح الأخلاق أنه: "مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيء في المواقف المختلفة، والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة، وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي: Ethical behavior جوانب تتعلق بصحة وسلامة الخيار وتبعده عن الخطأ والسوء".⁵

فالخلق إنما هو حصيلة التفاعل بين الصفات الفطرية والمكتسبة، بحيث تصبح عادة متمثلة في السلوك خاضعة للمبادئ والقيم الإسلامية التي جاء بها الوحي لتنظيم حياة الفرد والمجتمع.⁶

¹ ثامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص136.

² خالد الخطيب، "أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية في ظل التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة البتراء، الأردن، ص9.

³ معن وعد الله المعاضيدي، "أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية"، جامعة الموصل، ص03.

⁴ تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، الرياض، دار المريخ للطباعة والنشر، 2001، ص112.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص82.

⁶ مازن هادي كزار الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

1-2 الأخلاقيات Ethics

- يعرف تقرير لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة في الأمم المتحدة الأخلاقيات (2010) بأنها: "مجال عملي ومعياري يهدف إلى تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الأشخاص وفقا لمعايير الأخلاق والنزاهة".¹

- يرى ياغي (2012) بأنها: "مجموعة من المبادئ والقواعد التي تشكل معيارا للسلوك الفردي سواء في التنظيم الإداري أم الاجتماعي"، ويتفق معه كلا من السكارنة (2009) بأنها: "مجموعة المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تعتبر أساسا ومرجعا للسلوك المستحب الذي يتعهد الفرد بالالتزام به".

والعثيمين (1993) بأنها: "القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر أساسا ومرجعا لسلوك العاملين المستحب التي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عليها".²

الجدول الموالي يوضح الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات حسب مختلف المختصين:

¹ نعيم بن عطا الله الجهني، شابع بن خالد القحطاني، وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص148.

عايض بن خلف الرشيد، وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، الطبعة الأولى، 2018، ص150.²

جدول رقم (II 1.) : الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات

الأخلاقيات (Ethics)	الأخلاق (Moral)
- لها بعد نسبي قابل للتعديل والتكييف؛	- لها بعد مطلق غير قابل للنقد والتغيير؛
- لا تحمل دلالة دينية؛	- تحمل دلالة دينية، وترتبط بالإيمان؛
- تحاطب الضمير؛	- تصدر من الأعلى (مصدر سماوي)؛
- تنبع من الذات الفردية (مصدر إنساني)؛	- تتعلق بتعارض الخير والشر؛
- تتعلق بالتمييز بين الحسن والسيئ؛	- ترتبط بالقيم (ما يجب أن يكون)؛
- مرتبطة بالأفعال (ما هو كائن)؛	- ترتبط بالدين، العادات والتقاليد؛
- ترتبط بالسلوك الذي يتكيف مع ظروف البيئة التي يعيش فيها؛	- تقيد وتأمّر (ما يجب فعله)؛
- تدفع إلى المسؤولية؛	- أحكام وواجبات؛
- تقترح (ما ينبغي فعله)؛	- تحكم وتقضي.
- توجيهات وإرشادات؛	
- توجه وتشعر بالمسؤولية؛	

المصدر: خالد عبد العزيز حمد الشمالان وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص149.

1-3 أخلاقيات الأعمال

وبعد التطرق إلى مفهوم كل من الأخلاق والأخلاقيات نتطرق الآن إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال حيث تنطلق أخلاقيات الأعمال من تربية الإنسان وثقافته وإيمانه، كما تنطلق من قيم المجتمع وعاداته وتقاليده، ويشكل الالتزام بها عنصراً مهماً من عناصر تعزيز ثقة المجتمع بنفسه وبأفراده.¹

كميل حبيب، جان بولس، "أخلاقيات الأعمال في عالم متغير"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ص 21. ¹

يشير مصطلح "أخلاقيات الأعمال" إلى "تطبيق السنن الأخلاقية السائدة في المجتمع على معاملات الأعمال"، ويعود أصل هذه الفكرة إلى التعاليم السماوية التي تحرم السرقة والنصب والاختلاس والاحتيال وإهدار الأموال والممارسات غير الأخلاقية، فأخلاق الأعمال للتوفيق بين الواجبات والسنن الأخلاقية، وبين مجريات الأنشطة الاقتصادية والمالية¹، هناك عدة تعاريف لأخلاقيات الأعمال نذكر منها ما يلي:

- عرفها كل من "Robbins et Decenzo" بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ"².
- تعرف كذلك بأنها: "مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ"³.
- تعرف كذلك بأنها: "اتجاه الإدارة وتصرفها اتجاه موظفيها وزبائنهم والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات"⁴.
- كذلك عرفت بأنها: "تلك القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند لها المؤسسة لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في المواقف المختلفة لأنه ببساطة تؤثر في توجهه وصناعة واتخاذ القرارات من خلال تمكين المديرين من التفرقة بين الصحيح والجيد وما هو خاطئ وسيء في الأعمال"⁵.
- حسب "Schermmerhorn" فيرى أن: "أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المؤسسة"⁶.

¹ خلف الله بن يوسف، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، "دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية"، مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 28، 2022، ص 541.

نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص 16-17.²

³ صوفي إيمان، قوراري مريم، "أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012، ص 02.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 236.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 102.

⁶ دروم احمد، سعيد علي العباس، لحول عبد القادر، "أخلاقيات الأعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 69.

- عرف "WEIHRICH" أخلاقيات الأعمال بأنها: "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والإشهار والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة والبيئة المحلية والدولية، يركز هذا التعريف على أنه من الضروري أن تتبنى المؤسسة أخلاقيات الأعمال وأن تتجلى هذه الأخلاقيات في سلوكيات الأفراد سواء تجاه المؤسسة أو الأطراف المتعامل معها".¹

- تعريف "Van Vilok" بأنها: "الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري، بحيث يصبح هذا القرار خياراً أخلاقياً، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد والمجموعات والمؤسسة".

- تعريف "Wiley": "أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك مؤسسة ما وتضع محددات قراراتها".²

- تعريف "Richard Daft": "هي مجموعة من المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الخطأ والصواب"³

- كما يرى البعض بأنها: "مجموعة من المبادئ أو الأسباب، والتي يجب أن تغطي تصرفات المنظمات الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي".⁴

مما سبق يمكن استخلاص التعريف الآتي لأخلاقيات الأعمال فهي: "نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتلصق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وغير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة.

¹ ليلي هادف، فاطمة الزهراء بوغاري، "أثر أخلاقيات الأعمال للمؤسسة على سلوك و أداء رجال البيع - دراسة حالة المنتجات الصيدلانية- مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 136 جامعة الشلف الجزائر، العدد 01، المجلد 05، 2019، ص 140.

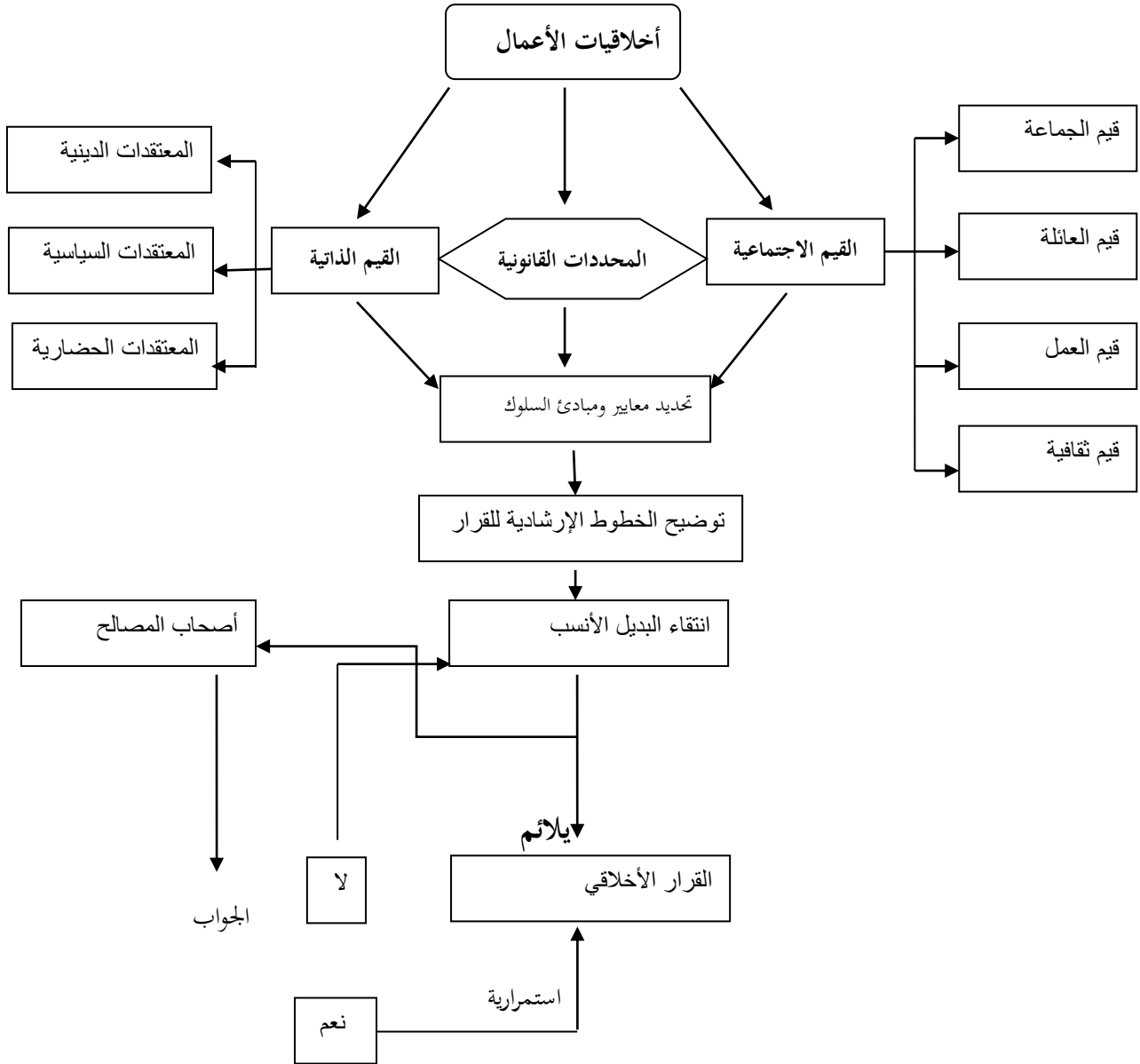
² بوطويل رقية، "تبنى أخلاقيات الأعمال للوصول إلى المؤسسة الأخلاقية"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2018، ص 87.

³ بن عودة مصطفى، غويني سمير، "دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالحلفة"، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص 28.

⁴ ويليام هشواو، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007، ص 69.

ومن اجل تقديم تعريف شامل لأخلاقيات الأعمال وضحنا ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (II. 1): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص435.

3- مبادئ أخلاقيات الأعمال

إن أي بناء أو تكوين فكري لأخلاقيات الأعمال يجب أن يقوم على مبادئ أساسية مرتبطة بالفرد ومحيطه، والمتتمثلة أساساً في:¹

- الإنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة؛

- الاستقلالية: ويكون ذلك بإعطاء فرصة للفرد بان يكون مستقلاً ومسؤولاً عن اتخاذ القرارات دون أي ضغط؛

- الاستفادة: أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع

- العدالة: يعتبر من أهم المبادئ الأساسية لأخلاقيات الأعمال حيث يجب أن يتوفر مبدأ الإحساس بالعدالة بين كافة أفراد المؤسسة وذلك من خلال تقاسم المنافع والسلبيات الناتجة عن الممارسات المهنية، إذ تعتبر العدالة المبدأ الأول لجميع المؤسسات؛

- الصدق: يشمل ذلك جميع أفراد المؤسسة في تعاملاتهم فيما بينهم وكذلك مع الزبائن، العملاء، الموردون وهذا ما يزيد الثقة بينهم؛

- الثقة والأمانة: الالتزام بالسلوك الأخلاقي لا يخلو صاحبه من صفات الأمانة سواء كان فردياً أو على مستوى فريق العمل هذا ما يؤدي إلى اكتسابه ثقة الآخرين.² تعتبر الأمانة من الركائز الأساسية للأخلاق، كما أنها ضرورية ومهمة وهي من أهم القضايا التي يجب أن تراعيها المؤسسات في تعاملها مع الموظفين، فالتحلي بالأمانة والالتزام

بها يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة وقول الحقيقة لكل الأطراف إضافة إلى مبادئ أخرى تتمثل في:³

¹ جاد وحمو رضا ، " حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة ، حالة الجزائر " ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،مديرية النشر ،العدد 20 ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2007 ، ص69 .

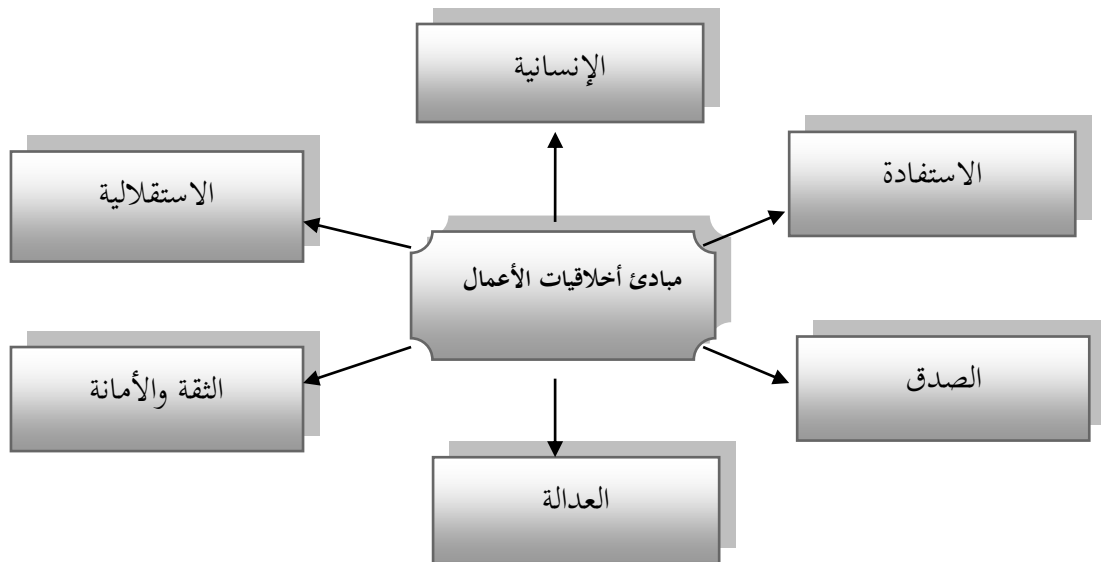
بلقايد محمد جواد، " دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء المورد البشري" ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة² وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان)،2019،ص66.

³ناصر جرادات، عزام أبو الحمام،"المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص97-98.

-**الشفافية:** أي أنها الوضوح والنقاء والصفاء، وهي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، ويمكن للمؤسسات أن توفر رضا كبير لمختلف الأطراف المتعامل معها عندما تسعى إلى اعتماد الشفافية كمبدأ للتعامل؛

-**السرية:** تعني حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها بحكم موقعه الوظيفي مما يزيد ثقة رؤسائه به، كما تعني أيضا حق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم، وتعتبر السرية في المؤسسات من القضايا الأخلاقية المهمة، كونها تزيد من ثقة المتعاملين مع المؤسسة؛

الشكل (II . 2): مبادئ أخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

4- معايير أخلاقيات الأعمال: لأخلاقيات الأعمال عدة أبعاد نذكر منها:¹

- **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون العاملين في المؤسسات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.

¹ خالد عطا الله الطراونة ، محمد منصور أبو جليل ، " أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " ، المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة ، الأردن ، يومي 23-25 / 04 / 2013 ، ص 03.

– الأمانة والاستقامة: وهي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية وأن يكون العاملين في المؤسسات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.

– النزاهة والشفافية: وتعني أن يتصف العاملين في المؤسسات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.¹

المطلب الثالث: نظريات ومداخل أخلاقيات الأعمال

تعتبر النظريات أساس العلوم والركيزة الأولى لتفسيرها وهذا ما ينطبق على أخلاقيات الأعمال والتي تعد الوسيلة الأساسية لتفسير وتحليل السلوك الأخلاقي والتصرف الإنساني، بحيث تطورت نظريات جديدة في هذا الاتجاه وتطورت مداخل عدة التي يمكن أن تقدم طريقة لفهم ومعالجة أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الحديثة.

1- النظريات المفسرة لأخلاقيات الأعمال

تشكل النظريات التي تفسر الظاهرة الأخلاقية في مجال الإدارة والأعمال أساسا لتفسير وفهم الجوانب الأخلاقية المختلفة في التصرف الإنساني، لعرض هذا ظهرت العديد من النظريات نستعرض بعضها فيما يلي:

1-1 النظرية النفعية (Utilitarianism):

وجدت في القرن 17 من قبل الفيلسوف (John stewartmil) أن الأخلاق وقواعد السلوك الإنساني يجب أن تقوم على مذهب المنفعة حيث يتوجب على صناع القرار دراسة واختيار القرار الذي يحقق النفع لأكثر عدد من الأفراد.² بحيث يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية وأن النشاط الصحيح هو الذي سينتج منافع صافية أكبر للمجتمع ككل، لهذا يجب أن يكون للمؤسسة أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة وتحقيق الكفاءة بالمدلول الواسع.³

1-2 نظرية الحقوق و الواجبات (Right and Duties theory):

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد حقوقا يتمتعون بها و هي نوعان:

¹ معراج هواري ، " دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة ،دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية " جامعة غرداية ، الجزائر ، ص04 .

Daft Richardl, Management, EDITION 9, South-western, Cengage learning, 2010² , p 132 ,134.

³ نجم عبود نجم، " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2006، ص56.

- حقوق أخلاقية: هي تلك الحقوق المكفولة لكل فرد بوصفه كائنا بشريا، كحق العيش وحق الملكية، بغض النظر عن المجتمع الطبي يعيش فيه.¹
- الحقوق القانونية: (وهي التي تمنح للفرد بموجب القانون) وفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات المحرجة في الحقوق هي أن نوجد علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق الفرد في العيش يوجد بالتربط مع حق الآخرين في العيش وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.²
- 1-3 النظرية الفردية:** حسب هذه النظرية لا تكون فيها الأعمال أخلاقية إلا بعد تعزيز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يؤدي التوجيه الذاتي للفرد هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه، و يعد الأفراد الميزة طويلة الأمد لأنفسهم قياسا لجودة القرار، إذ تتمثل عيوب هذه النظرية في السعي لتحقيق المصلحة الذاتية بعيدا عن مصلحة الأطراف الأخرى.
- 1-4 نظرية العدالة (justice):** تقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القرارات الأخلاقية تتضمن معاملة الناس بدون تحيز و بعدالة و استرشادا بالقواعد و المعايير هذا المدخل يقيم الاعتبارات الأخلاقية لأي قرار على أساس الدرجة التي تؤثر بها الأقدار على كل شخص بشكل عادل،³ و هناك ثلاثة أشكال للعدالة هي:⁴
- العدالة التوزيعية: تشير إلى توزيع و تخصيص الموارد و المخرجات دون تمييز (العمر، الجنس، للقومية...)، حيث أن أساس التمايز بين الأفراد هو: الاختلاف المهارات أو بالمسؤوليات الملقات على عاتقهم.
- العدالة التعويضية: تتمثل في تعويض الأفراد عن الأضرار التي يتعرضون لها دون تحميلهم مسؤولية الأخطاء غير المسؤولين عن حدوثها.
- العدالة الإجرائية: تعني مستوى وضوح صياغة قواعد العمل في المنظمة، ومدى نزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز أو تفرقة. موضحة حسب الشكل التالي:

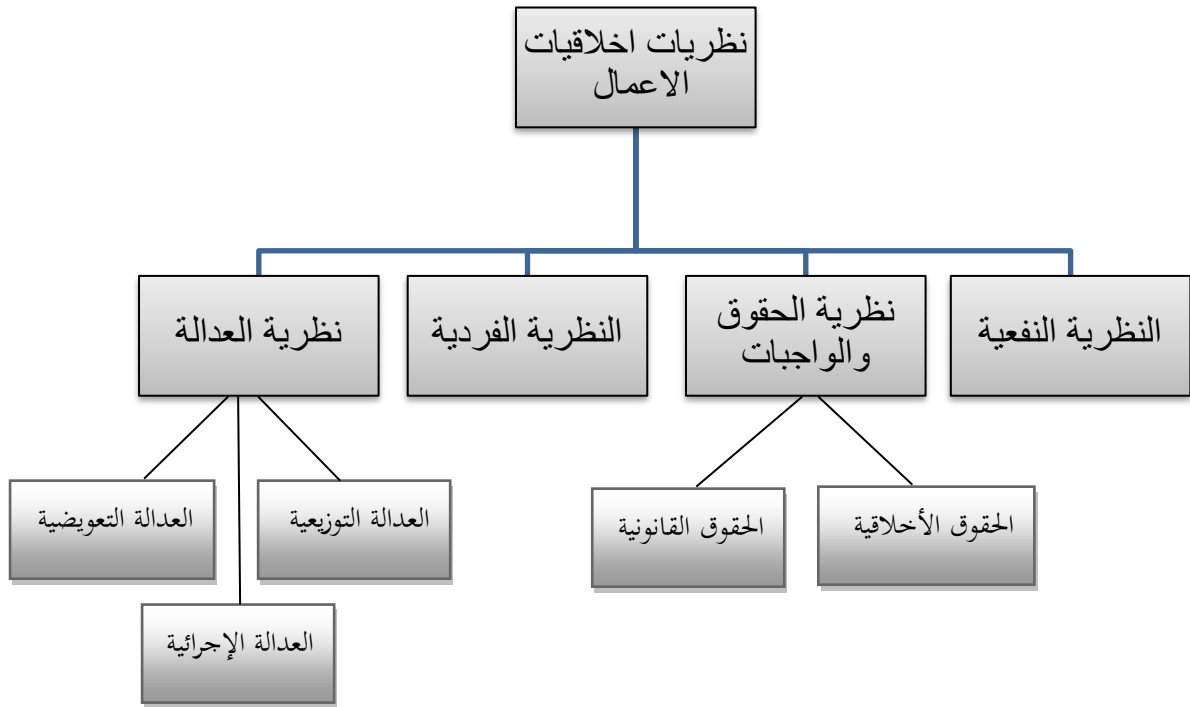
1 د. خالد بن عبد الرحمن الحريسي، "أخلاقيات الإدارة من منظور الإسلامي و الإداري" ط1، الرياض، 2012، ص 32.

2 محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العالبي، عبد السلام محمد خميس، "أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 17.

3 أحمد إبراهيم عبد الهادي، "أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الأسس و المبادئ العلمية، 2001، ص 04.

4 طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 200، ص 10.

الشكل رقم (II، 3): نظريات أخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

كما أشار فولمير (R.M.Fulmer) في تناوله لأخلاقيات الإدارة إلى وجود أربع نظريات أخلاقية تتمثل فيما يلي¹:

1- النظرية التجريبية (Empirical theory):

تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام، وهذا مالا يتحقق إلا بالتجربة أولا وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانيا.

2- النظرية العقلانية (Rational theory):

حسب هذه النظرية فإن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد أو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، حيث أن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وان التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3- نظرية الوحي (Révolution theory):

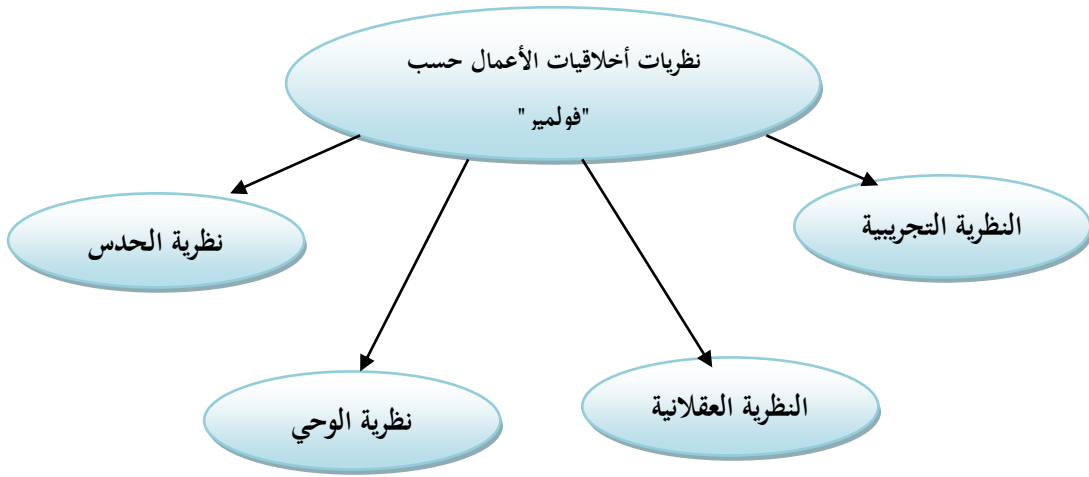
¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وفق هذه النظرية فإن تحديد الخطأ و الصواب أعلى من الإنسان، وأنّ الله يخيّر الإنسان بالمبادئ التي تساعد في تحديد ما هو خطأ أو صحيح، وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

4- نظرية الحدس (Instructive theory):

جاء فيها بأن الأخلاق لا تنبثق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري، كقدرة ذاتية على التمييز بين الصحيح و الخطأ، و أن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة و التربية الناقصة و غير السلمية. كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (II، 4): نظريات أخلاقيات الأعمال حسب تقسيم "فولمير"



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

وهناك من يقسم نظريات أخلاقيات الأعمال إلى الفلسفة الغائية التي تنقسم إلى النظرية الذاتية والنظرية النفعية وفلسفة النوايا الحسنة و أخيرا الفلسفة النسبية:

1- النظرية الغائية: تقوم هذه النظرية على أساس أن كل ما هو موجود بالطبيعة موجه نحو غاية معينة، وعليه

يتم الحكم على عمل معين حسب النتائج المترتبة عليه لذا أطلق عليها بالفلسفة النتائجية وتنقسم إلى قسمين:

- النظرية الذاتية: يتم فيها اتخاذ القرارات التي تجعل المصلحة الشخصية للفرد أوسع ما يمكن، وتتجسد لدى الفرد بالصحة والوظيفة الجيدة، ولكن ظهر الشكل المحسن للذاتية وذلك بمراعاة مصالح الآخرين وهذا لا يعني زوال المصلحة الذاتية، بحيث تتبع قواعد الأخلاقيات في حدودها المعقولة التي تحقق أهدافهم الحقيقية.

- النظرية النفعية: تشبه النظرية السابقة من الاهتمام بالنتائج والمنافع لأكثر عدد ممكن من الأفراد، أي على المدراء اتخاذ قراراتهم التي ينتج عنها أكبر قدر ممكن من المنفعة الكلية وذلك بإجراء مقارنة بين التكاليف والعوائد لمختلف الأطراف.

2- نظرية النوايا الحسنة:

تركز هذه النظرية على النوايا الحسنة أكثر من النتائج المترتبة عند اتخاذ القرار، إذ يرى أصحاب هذه النظرية أنه لا يجب القيام بكل الأعمال حتى ولو كانت المنفعة أكبر عكس النفعيين، ومن الخطأ انتهاك حقوق الأفراد مهما كانت المنفعة المترتبة عن ذلك.

3- النظرية النسبية:

تقوم هذه النظرية على تفحص أعمال الآخرين مع محاولة تحديد مدى تطابق آراء هؤلاء الأفراد حول السلوك المعطى، في حالة الاتفاق الإيجابي فان هذا السلوك يصبح مقبولاً والعكس صحيح، وتتغير معايير الأخلاقيات والحكم عليها بتغير الأفراد أو بتغير الظروف.¹

2. مداخل أخلاقيات الأعمال:

وفقاً للتطور التاريخي لأخلاقيات الأعمال نشير إلى تعدد مداخلها التي بإمكانها تقديم طريقة لفهم الأخلاقيات ومعالجتها في المؤسسات الحديثة، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:²

1-2 مدخل السمات الأخلاقية (Ethical trait Approche):

هذا المدخل يقوم أساساً على أن المدير الجيد أو الموظف الجيد من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره، وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع تكمن في شخصيتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، كما يركز هذا المدخل كذلك على ما يمكن اعتبارهم (أخلاقين بالفطرة) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوافر لغيرهم، وبالتالي فإن عملية اختيار المدراء تحتل أهمية خاصة في هذا المدخل.

2-2 مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical Standards Approach):

يختلف هذا المدخل عن المدخل السابق حيث أنه لا يركز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً، لهذا فالغاية منه هي التواصل إلى مجموعة من المعايير، (القيم المشتركة) بالقدر الذي تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترقى

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 150-153.

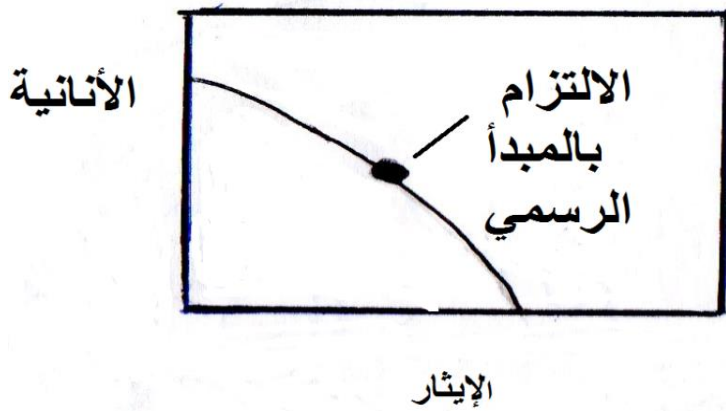
² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 60-64.

لمستوى الأخلاقيات في العمل الإداري، هذا لا يمنع إمكانية سعي المؤسسات التي تعمل في بيئات مختلفة إلى صياغة المعايير وقيم الأخلاقيات الخاصة بها. لا يزال هذا المدخل يتطور على أساس المزيد من التخصص، حيث أنه قد صنع لكل مهنة مجموعة من القيم الأخلاقية و القواعد لأعضائها، و كل شركة لها مدونة أخلاقية خاصة.

2-3 مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (Obligation to formal principale):

أساس هذا المدخل هو أن هناك حدين من المصالح الحد الأول: يتمثل في الأناية أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهية الشخصية المدير، والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، ولأن كلا الحدين يمثلان حالة التطرف، إذا فإن المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك الإطار الأخلاقي لهذا المدخل:

الشكل (II. 5): الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي



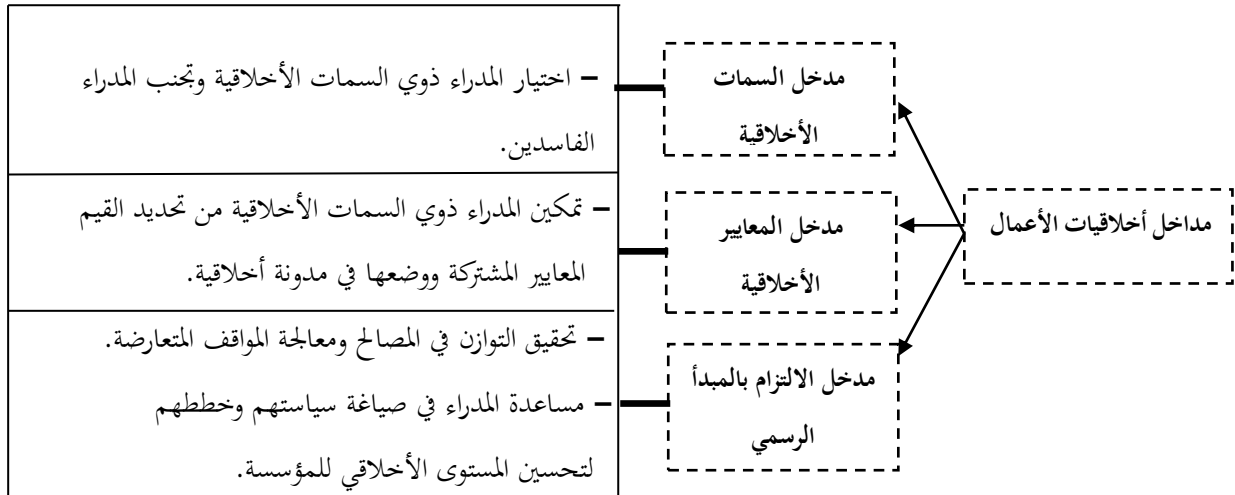
المصدر: نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، ص62.

إن المداخل السابقة برغم تميزها عن بعضها إلا أنها تتكامل فيما بينها، فإذا كان مدخل السمات يؤدي إلى اختيار المدراء ذوي السمات الأخلاقية وتجنب المدراء الفاسدين، فإن مدخل المعايير الأخلاقية يمكن المدراء ذوي السمات الأخلاقية من تحديد القيم والمعايير المشتركة ووضعها في مدونة أخلاقية لتكون مرشدا للعاملين لما هو

¹ نجم عبود نجم، المصدر ص 66.

سيئ أو جيد من التصرفات في المؤسسة، في حين يساعد مدخل المبدأ الرسمي في تحقيق التوازن في المصالح ومعالجة المواقف المتعارضة وفق أولويات ومبادئ يتزايد اعتراف المؤسسات بها لدعم السلوك الأخلاقي للمدراء، حيث أنها تساعد المدراء في صياغة سياستهم وخططهم لتحسين المستوى الأخلاقي لمؤسستهم. الشكل الموالي يوضح مدخل أخلاقيات الأعمال:

الشكل رقم (II، 6): مدخل أخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال

إن السلوك الأخلاقي له أهمية كبرى تطرقنا إليها سابقا ومن أجل الاستفادة من هذه المنافع يجب توظيفه بشكل صحيح لذا يجب علينا التعرف على مصادر أخلاقيات الأعمال من أجل دراستها و تحليلها للاستفادة القصوى منها

المطلب الأول: مصادر ومستويات أخلاقيات الأعمال

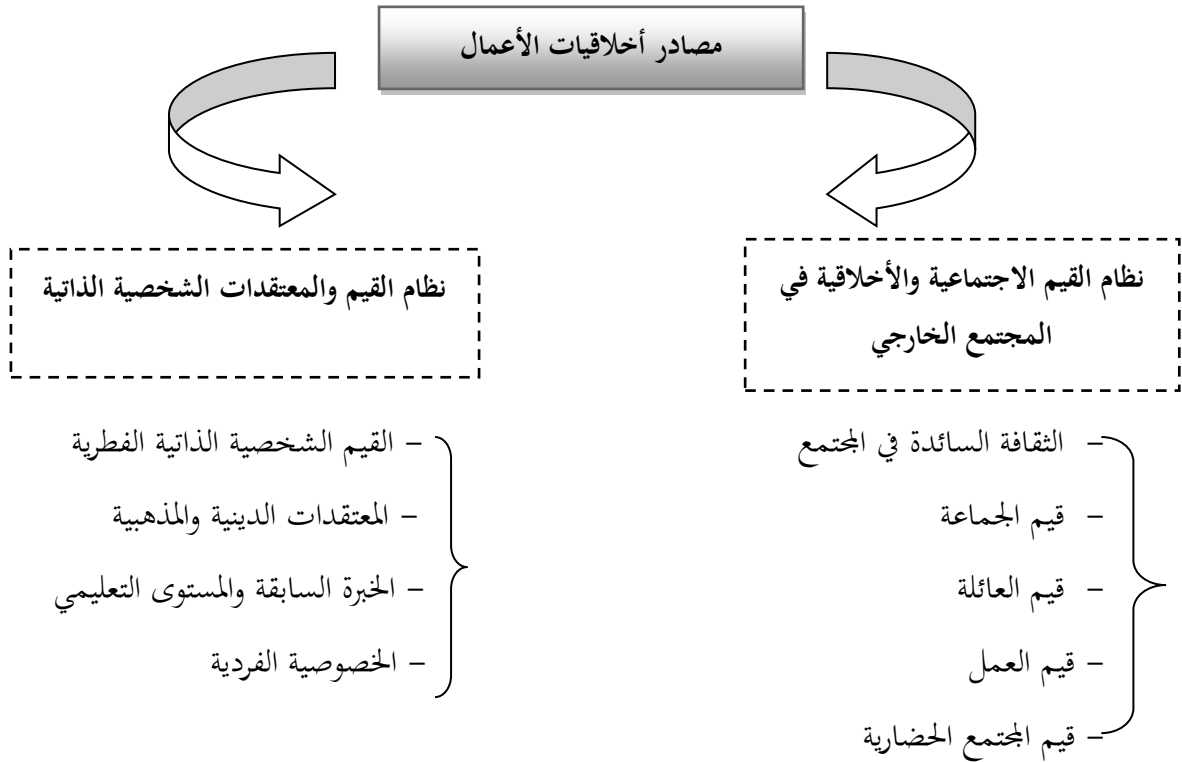
1-مصادر أخلاقيات الأعمال: من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية إضافة إلى التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة

يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات، وتستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين هما:¹

- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع؛
- نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وكذلك خبرتها السابقة .

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (II .7): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص139.

إن ما يمثل مصادر أخلاقيات الإدارة والأعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي، ويمكن بإجمال هذه المؤثرات والمصادر في المجموعات الآتي ذكرها:

محمد عبد الفتاح ياغي، " الأخلاقيات في الإدارة " ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص106.¹

2- الفرد (الأخلاق الشخصية): إن الفرد كمدبر أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، وإن سلوك هذا الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:

* الدين: تأمر الديانات السماوية الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أخلاقيات أي عامل من مجال عمله. فالدين قدم للإنسانية جمعاء مختلف الطرق السلمية في تعامل الناس مع بعضها، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها، حيث تعرض للعدل والاستقامة والطاعة، ومعاملات الناس في البيع والشراء والعقود وإبرام المعاهدات، وترشيد الاستهلاك والنفقات، كما حث على النزاهة في التعامل مع الآخرين، وكذا أمر بتجنب الغش وتحريم الرشوة.¹ هذا من جهة أما من جهة أخرى فإنه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية.²

* العائلة (الأسرة): وهي النواة الأساسية في المجتمع وأساس صلاحه أو فساده والمؤثر بشكل رئيسي على السلوكيات والتصرفات البشرية فهي التي تحرص على التنشئة الصحيحة لأفرادها.³ فهي تعتبر اقوي الجماعات تأثيراً على في سلوك الفرد وهي المدرسة الأولى للطفل، فهي حاجة ضرورية لنمو التعاطف مع الآخرين، ونمو التواصل معهم، إذ يتضح دور الأسرة في تنمية وغرس المسؤولية الاجتماعية من خلال قيامها بما يلي⁴:

-غرس التعاليم الدينية والأخلاقية؛

-تعليم الأبناء كيفية التفاعل الاجتماعي وتكوين العلاقات وإتباع الآداب الحسنة في تفاعلهم مع الآخرين؛

-غرس مفاهيم حب الوطن والانتماء.

حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ من صدق وأمانة واحترام، يظل أبنائها متمسكين بهذه المبادئ، أما الأسرة التي تربي أبنائها على الاحترام للقيم والمبادئ، فإنهم سينقلون نظرهم إلى القيم والمبادئ إلى التنظيم الذي سوف يعملون فيه، وعلى العموم فتصرفات موظف المستقبل هي تركيبة نفسية اجتماعية، فالمبادئ

مصطفى كامل، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص-ص 436-439. ¹

محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 22. ²

³ سامية يعيسى، ميلود بري، "دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطوير الفساد الإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 فيفري 2012، ص-ص 07-08.

⁴ ربا عبد الستار، "مطبوعة محاضرات أخلاقيات المهنية"، الجامعة المستنصرية، كلية الحقوق، 2020، ص 9.

التربوية تؤثر على الدور الاجتماعي للفرد وهو ما يؤثر بدوره على مستوى أخلاقه وبالتالي على أخلاقياته في المنظمة.¹

* **المؤسسات التعليمية:** تستطيع المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم ببعض المسائل في الأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المسؤولية والإخلاص²

2 - البيئة الاجتماعية:

إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته، وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء انتماء أفرادها ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم والمعتقدات والعادات، ونمط العيش وممارسات الحياة الاجتماعية، فالمجتمع الذي يتمسك أفرادها بمصالحهم الضيقة فإن ذلك يؤثر في السلوك المهني، فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.³

وبالتالي تعد تلك الأعراف والعادات والتقاليد من أهم مصادر الأخلاقيات المؤثرة في السلوك، وتلعب دوراً مهماً لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية التي تنص على عدم التسبب بأية أضرار للمجتمع بأي شكل من الأشكال.

3- التشريعات والقوانين:

تعتبر القوانين والتشريعات المعمول بها من المصادر الأخلاقية التي تحدد الواجبات الأساسية المطلوب التقيد بها وتنفيذها، إذ تؤثر القوانين والتشريعات في السلوك الأخلاقي حيث أن القانون يحدد المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء وعليه وجود هذه القوانين تمثل رادعاً للسلوكيات غير المقبولة.⁴

سيد أحمد غريب، "دراسات في علم الاجتماع العائلي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 229.

محمد عبد الفتاح ياغي، "الأخلاقيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2012، ص 20.

أ/د محمد عبد الوهاب العزاوي، د. معاوية كريم العاني، "أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

تحسين أحمد الطراونة، "أخلاقيات القرارات الإدارية"، مجلة البحوث والدراسات، المجلد الخامس العدد الثاني، 1990، ص 141.

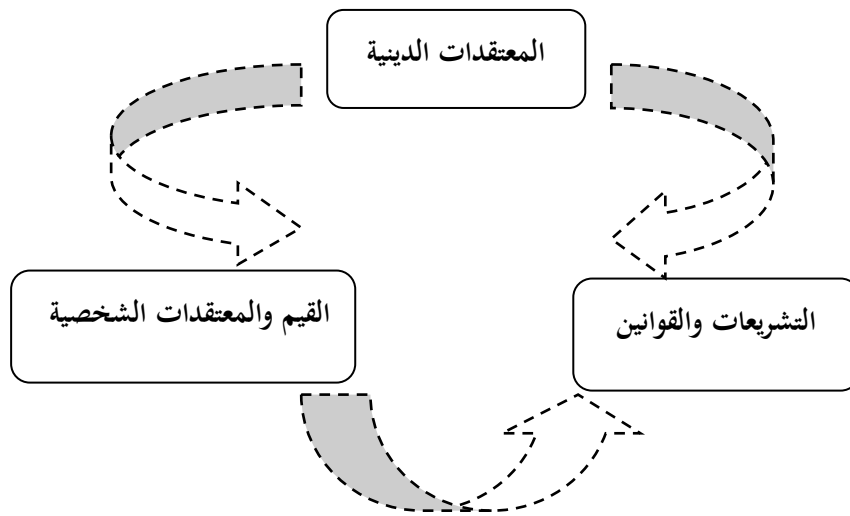
4- ثقافة المؤسسة:

على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق مكمل لثقافتها، وتبدأ ثقافة المؤسسة بصفة عامة بالقائد يوضح وينجز أفكار وقيم معينة، حيث أنه يكون مسؤول عن خلق ودعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة.¹

5- المدونات الأخلاقية:

وثيقة تصدرها المؤسسة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، التي تحدد ما يجب أن يفعله العامل وما يجب ألا يفعله. وفي الأخير يمكن إجمال مصادر أخلاقيات الأعمال في ثلاثة مكونات أساسية تعتبر كمؤثرات أساسية وفعالية في السلوك الأخلاقي وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (II . 8) : مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: بورحمة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، "دور الثقافة التنظيمي ترسيخ أخلاقيات الأعمال التجارية اليابانية"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 06.

- القوانين والتشريعات التي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة التي تحدد سلوكيات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين.

¹ إلهام بجاوي، ليلي بوحديد، "الالتزام بأخلاقيات العمل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 25-26/02/2014، ص 05.

- العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة للأفراد .
- الاعتقادات الشخصية للفرد من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوك الفرد وحرية في التصرف المناسب وفقا لذلك.

2- مستويات أخلاقيات الأعمال:

لاشك أن الأخلاق تنطلق من الفرد أولا الذين يشكلون نظاما أخلاقيا لعمل المؤسسة وإدارتها، ثم بعدها تنتقل إلى مستويات أخرى والمتمثلة في ما يلي:¹

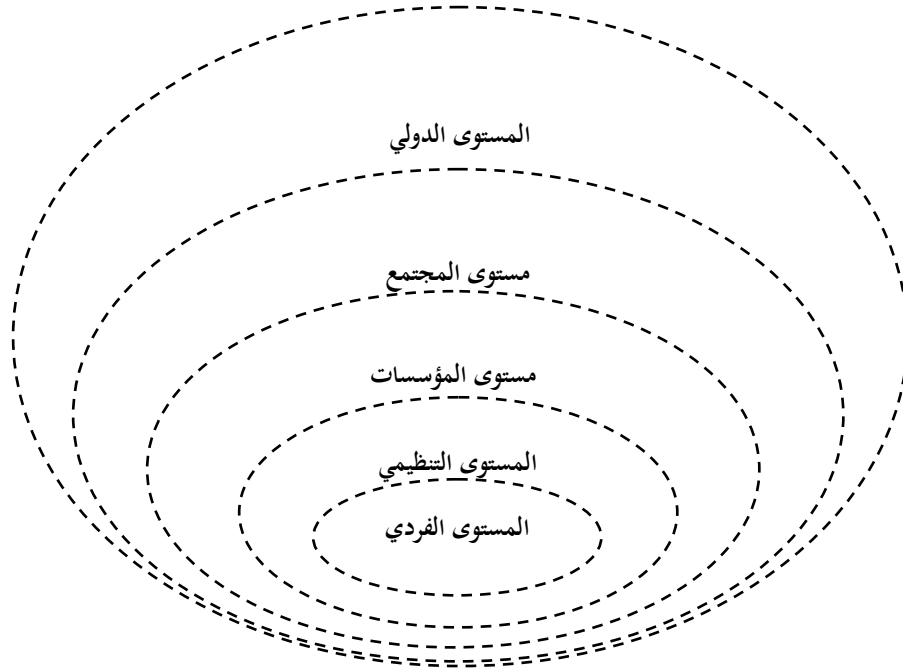
1- المستوى الفردي: يتسم هذا المستوى بتركيز الأخلاقيات على نشاط الفرد في المستوى الوظيفي إذا كانت مزروجة لقيم أخلاقية، و طريقة تأدية أعمالهم، و تصرفاتهم اتجاه المدراء والزملاء فضلا عن زبائن المنظمة، مع التركيز على ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

2- المستوى التنظيمي: في هذا المستوى يتم التركيز على ما تقوم به المؤسسات من أنشطة بشكل عام، بحيث المؤسسة هنا تكون مسؤولة عمّا تقوم به من أعمال سواء اتجاه أفرادها أو اتجاه المؤسسات الأخرى بشرط أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، باعتبار المؤسسة كيان أخلاقي إلى جانب الكيان القانوني، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا.

3- المستوى الاقتصادي (المؤسسات): في هذا المستوى تمتزج الأخلاقيات الفردية بالأخلاقيات التنظيمية لتشكيل الأخلاقيات المؤسسية، هنا تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المؤسسات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المؤسسات، تليها أخلاقيات المجتمع في **المستوى الرابع** ثم الأخلاقيات الدولية في **المستوى الخامس** كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ مطالي ليلي، شيخاوي سهام، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مفاهيم دوافع و معوقات"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، واقع و رهانات، لكلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التيسير، جامعة حسيبة بن بوعلى، الشلف، يومي 15/14 نوفمبر 2016، ص 08.

الشكل رقم (II .9): مستويات أخلاقيات الأعمال



المصدر: يجياوي فتيحة، "أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية"، محاضرات في تسيير المؤسسة، ص136.

المطالب الثاني: الحاجة إلى الأخلاقيات الأعمال و أهميتها:

1- الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال:

تكمن الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في المؤسسة إلى:

- 1 - تداخل المصالح و تعقدها داخل المؤسسات الحديثة جعلها أمام حالات معقدة من الصعب الحكم فيها على ما هو صواب أو ما هو خاطئ من الناحية الأخلاقية مما أدى إلى ظهور مشكلات أخلاقية في غاية التعقيد في نطاق واسع من القضايا والمواقف والحالات، لهذا أصبحت أكثر إثارة للاهتمام والجدل في الوقت الحالي على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 2- وجود الأسباب المؤدية إلى المعضلات، فالأفراد سواء في الإدارة أو في الوظائف الأخرى التابعة لها نجد أن لهم الأسباب كثيرة تدفعهم إلى الانتهاكات الأخلاقية.
- 3- شيوع وانتشار الأعمال غير المرغوب فيها مما ولد الإحساس المتزايد بأن المنظمات أصبحت أقل أخلاقية في صفتها، مما يكشف عن الحاجة الماسة إلى الأخلاقيات في المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.

تهدف منظمات الأعمال من أجل بقاءها و استمرارها إلى تعظيم الربح مما أدى إلى إضافة قدسية واضحة على الربح و الربحية في مختلف المؤسسات دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية والمعنوية. إذ تعد الأخلاقيات بمثابة الدقة التي تقود المنظمات والأفراد نحو الالتزام الأخلاقي اتجاه الجماعات المختلفة.

2- أهمية أخلاقيات العمل

الأخلاق هي الركيزة الأساسية لاستقرار المجتمعات فلا يمكن أن تنتظم الحياة الإنسانية إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم، يعتبر تبني الأخلاق الحميدة أمراً ذو أهمية بالغة لكل أفراد المجتمع جراء ما يحققه من منافع على المؤسسة التي تلتزم به، ما يؤدي إلى بروز أهمية أخلاقيات الأعمال فيما يلي:¹

- الالتزام بأخلاق العمل يساهم في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويتمتع الناس بتكافؤ الفرص ويجني كل امرئ ثمرة جهده أو يلقي جزاء تقصيره وتسد الأعمال للأكثر كفاءة وعلماً، وتتسع الفرص أمام المجتهدين كل هذا وغيره يتحقق إذا التزم الجميع بالأخلاق؛

- الالتزام بأخلاق العمل يدعم الرضا والاستقرار الاجتماعيين بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذي حق حقه وسيود العدل في التعاملات والعقود وتوزيع الثروة وغيرها..، كل هذا يجعل غالبية الناس حالة رضا واستقرار؛

- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم البيئة المواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية وهو ما يعود بالفائدة على الجميع؛

- الالتزام بأخلاقيات العمل يدعم ثقة الفرد بنفسه وثقته بالمنظمة والمجتمع، ويقلل من القلق والتوتر بين الأفراد؛

- الالتزام الأخلاقي يقلل تعريض المؤسسات للخطر لأن المخالفات تقل والجرائم والمنازعات تقل حيث يتمسك الجميع بالقانون؛

- يشجع الالتزام بمواثيق أخلاقية صارمة على اللجوء في التعامل إلى الجهات الملتزمة أخلاقياً، وبالتالي نجاح الممارسات الجيدة في طرد الممارسات السيئة؛

- إقرار مبدأ الشفافية التي أصبحت من المطالب الأساسية للقضاء على الفساد الإداري والمالي وبالتالي تقدم المجتمع و رقيه؛

- وجود مواثيق أخلاقية معلنة يوفر المرجع الذي يحتكم إليه الناس، ليقرروا السلوك الواجب، أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً؛

- إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي لا يعني التخلي عن تحقيق الأرباح بل يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة مع اتخاذ

¹ أحمد صابر حسين علي " أخلاقيات العمل بين الدين و المجتمع"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2011، ص 27.

قرارات اجتماعية وأخلاقية؛¹

- يعتبر الالتزام بالسلوك الأخلاقي أداة فعالة لتعزيز العوائد المالية؛²
- يعمل السلوك الأخلاقي على تطوير سمعة المؤسسة بيئيا سواء كان ذلك محليا أو إقليميا مما يسهل له عملية تصدير منتجاتها إلى أسواق أخرى؛
- تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية بالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المؤسسة؛
- القيم الأخلاقية تساعد على تقليل التكاليف التي تتكبدها المؤسسة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه؛
- تساهم المدونات الأخلاقية على نشر ثقافة تنظيمية ومساعدة الأفراد التعامل الصحيح في مختلف الموافق ما يشجع على الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات؛³
- يساهم التجسيد الفعلي لأخلاقيات العمل في خلق التوازن داخل المؤسسة بين تحقيق مصالحها من جهة وبين العمل بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى؛
- تعزز أخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية؛
- تمكن المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقديرا لالتزامها بالمعايير الأخلاقية في العمل؛
- تساعد أخلاقيات العمل المؤسسات على تقييم سلوك الأفراد في بعض المواقف لتحديد الجانب المرغوب أو غير المرغوب فيها؛
- مصدر لحل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.⁴

المطلب الثالث: وسائل ترسيخ وعقبات تطبيق أخلاقيات الأعمال

عرف موضوع إدماج أخلاقيات العمل في منظمات الأعمال نوعا من التعارض بين مؤيد ومعارض من خلال العديد من البحوث والدراسات، فالأخلاقيات أمر ضروري ومهم لكل مؤسسة، بحيث اخذ مجال تطبيقها

¹ Jena Christo phelipissier, manager une responsabilité sociale ethethique et performance, Edition haisons, Paris, 2001, pp 47.50

² Sarah Prosper, "Ethique des affaires myth. et réalité", Busines School, Toulouse, 2006, P3.

³ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص 531 .

⁴ محمد البخاري عموم، "أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، محمد بوضياف، ورقة"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي اليزي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد 1، جانفي 2018، ص84.

وتجسيدها جزءا من الاهتمام في كيفية إدماجها وإرسائها، ما أدى بالمؤسسة إلى ضرورة وضع معايير وأسس أخلاقية تضبط سلوك الأفراد بداخلها، إضافة إلى العقوبات والمشاكل التي تواجهها والتي سنذكرها فيما يلي:

1- وسائل ترسيخ أخلاقيات الأعمال:

فيما يلي مجموعة من الوسائل التي تساهم في ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسة:¹

- **تنمية الرقابة الذاتية:** يقوم الموظف الناجح بأعماله على أحسن وجه وذلك خوفا من رقابة الله تعالى قبل رقابة المدير له، مع مراعاته للمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة بلا شك، وذلك راجع إلى إخلاص الموظفين لها ، هذه الرقابة تمنع من الخيانة وتعين على الأمانة لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم، من وسائل تنمية الرقابة الذاتية نذكر:

- تقوية الإيمان بالله والتقوى؛

- تعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية؛

- الإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

يمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبا خاصا للاهتمام بأخلاق العمل، يقوم عليه مجموعة من الموظفين ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة هو من واجب كل من صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما عالما بما له وبما عليه إضافة إلى ذلك يجب أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة ذات 20 عاملا فأكثر، كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة خاصة بالجزاء المتعلقة بالأفعال و المخالفات والالتزامات المكلف بها العامل، لان الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام بالمؤسسة.

- **القدوة الحسنة:** القدوة ضرورة لإنجاح عملية التوجيه فهي عبارة عن محط أنظار الناس، ومقياس تصرفاتهم، فليس المدير وحده هو القدوة بل يجب أن يكون الموظف قدوة لزملائه في أخلاقيات العمل، وربما يتأثر به الموظفون أكثر من غيره إذا نظر العاملون إلى المدير و هو لا يلتزم بالأخلاق، فهو كذلك من باب أولى، فهي تعتبر المثال الواقعي للسلوك الخلقى الأمثل.

¹ بلال خلف سكارته، " أخلاقيات العمل"، مرجع سابق، ص 66.

- تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة: اقتناع العامل بأن العمل عبادة ووسيلة للتنمية العامة وازدهار للبلد وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بالأخلاق والتمسك بها.
- التقييم المستمر للموظفين: مما يحفز العامل على التطوير هو علمه أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً و ينال مكافأته على ذلك، هذا التقييم هو الذي يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم، إذ أنه يجب أن تشمل عملية التقييم جميع الموظفين دون استثناء، ويكون موضوعياً دون التحيز لطرف معين، فالفائدة منه أنه في حالة وجود حالات إيجابية يجب تشجيعها أما في الحالات السلبية فيجب معالجتها.¹
- محاسبة المسؤولين والموظفين: لا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام هو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، فالمحاسبة هي من الأدوات التي يعتمد عليها في فرض النظام واحترام القوانين و إتباع السلوكيات الأخلاقية في المنظمات فعلى أساسها يتبع الموظفون الصفات الحسنة وتُعرض المخالفين للعقوبات.
- إنشاء هيئات متخصصة في مجال تطبيق الأخلاقيات: إن وضع وإنشاء هذه الهيئات يكون استجابة للأهداف التالية:²
 - التنسيق الحسن والمنسجم بين الهياكل الإدارية مع تقديم مشروعية أكثر لمسيرة الأخلاقيات؛
 - السهر على تطبيق أحكام الدولة الخاصة بتطبيق أخلاقيات الأعمال بالوظائف في المؤسسة؛
 - المساعدة على تصور سياسات تكوين وإعلام باستعمال أدوات بيداغوجية حديثة؛
 - تبني سياسة إعلامية داخل الإدارة لتحسيس للأخلاقيات: وذلك من خلال:
 - عقد اجتماعات مع العاملين على كافة المستويات وشرح مختلف أبعاد هذه المنهجية؛
 - استغلال مختلف وسائل الإعلام للترويج للأخلاقيات؛
 - فتح صفحات على الانترنت بخصوص أخلاقيات الأعمال وعرض ما توصلت إليه تجارب الدول في مجال تجسيدها؛

¹ بلقايد محمد جواد، "دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الدفع من أداء المورد البشري - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال و جودة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019، ص 105.

² بلحاج فتيحة، "أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد2، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص217.

- شفافية القوانين والتنظيمات والإجراءات: يجب أن تكون جميع الأنظمة الإدارية في المؤسسة شفافة وواضحة ودقيقة لكل العاملين، إضافة إلى سماح القانون بحق الطعن في مختلف القرارات على جميع المستويات.
- إرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسة: تتم عملية إرساء الأخلاقيات عن طريق¹:
- تطبيق رؤية إستراتيجية تعتمد على الأخلاق في المؤسسة ما يدرج الأخلاقيات ضمن الأنشطة والبرامج الرئيسية للمؤسسة؛
- ظهور مفهوم القيادة الأخلاقية الذي يركز على ضرورة الاتسام بالشفافية، النزاهة والموضوعية، الإنسانية، العدالة؛
- إصدار منظمات الأعمال بصفة دورية للتصريحات الخاصة بقيم المؤسسة وطرح المدونات الأخلاقية؛
- تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال.

2- عقبات تطبيق أخلاقيات الأعمال:

- إن عملية تطبيق أخلاقيات الأعمال قد تواجه عدة عقبات نذكر من بينها ما يلي:²
- غياب القدوة الحسنة: إن قيام المسؤول أو المدير بتصرفات وممارسات منحرفة وغير أخلاقية لن ينال احترام مسؤوليهم وثقتهم وبالتالي لا يشكلون المثال الذي يجب الاقتداء به.
- ضعف الحس الديني و الوطني: ما يمثل الاهتمام بتعظيم المصلحة الشخصية والذاتية على حساب المصلحة العامة.
- فقدان روح التفاهم بين المسؤول و الموظف: يصعب تطبيق أخلاقيات الأعمال في حالة ما إذا كانت العلاقة بين الرئيس والمسؤول يسودها عدم الاحترام وعدم التفاهم ووجود الكثير من الصراعات .
- ضعف أو وجود خلل في النظام: عدم إعداد النظام بطريقة سليمة وعدم وجود نصوص وقواعد صحيحة من أهم معوقات تطبيق أخلاقيات الأعمال.
- عدم تطبيق العقوبات: العقوبة لا تتراد لذاتها، بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤول المنحرف، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدبة في تطبيق النظام.

¹ محمد جواد بلقايد، جيلالي بن احمد، " آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد2، العدد1، جوان 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص84.

² مسفر بن علي القحطاني، " دورة أخلاقيات المهنة"، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن، 2008، ص 18 .

3- تصنيف المشاكل الأخلاقية في المؤسسة:

يعتبر الوقوع في المأزق و الانهيارات لمختلف المؤسسات في قراراتها وتصرفاتها الإدارية من التساؤلات المطروحة حول طبيعة التطور في مفهوم أخلاقيات الأعمال وأبعاده، فالنشاطات غير الاخلاقية تتم بشكل يومي وبشكل متزايد على مختلف المستويات، فكثيرا ما تظهر المشاكل الأخلاقية لأسباب مختلفة و متعددة يمكن إجمالها فيها يلي:

1- العلاقات المنظمة: تتمثل في سلوك الأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم البعض، إضافة إلى علاقتهم بالمرؤوسين و كذلك اتجاه الزبائن.

2- المعلومات المضللة و الكاذبة: يتمثل في إتباع المؤسسة سلوكا غير أخلاقيا في معاملاتها مع الغير، من خلال نشر إعلانات مخادعة إضافة إلى عدم عرضها الحقيقة حول ظروف العمل و المنتجات و غيرها، بحيث يعتبر الكذب من أكبر المشاكل الأخلاقية التي تسيء مجال المعاملات و الاتصال داخل إطار المؤسسة.

3- العدالة و النزاهة: يفرض في كل مؤسسة على أصحاب العمل والمسؤولين، احترام القوانين والتشريعات كمظهر أولي للعدالة والنزاهة، فالعدالة تشير إلى الإنصاف وعدم التحيز، أما النزاهة فتعني الصداقة والاستقامة و الأهلية للثقة، إذ يجب أن لا يلحقوا أي ضرر اتجاه الزبائن أو المنافسين بأي صفة كانت.

4 - التعارض ما بين الثقافات: تختلف معايير السلوك الأخلاقي من ثقافة إلى أخرى، ما يؤدي إلى كثرة المشاكل الأخلاقية في المؤسسة التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية. فحل المشكلات الأخلاقية صعب جداً، هذا ما يؤكد على تأكيد وضرورة القيم الأخلاقية وذلك بتأصيل الجانب الأخلاقي والقيمي في كافة جوانب العمل بالمؤسسة.

5- تعارض المصالح: يكون هذا الموقف متمثل في تضارب و تعارض أو اختلاف مصلحة عن أخرى، كقبول رشاي من طرف معين مقابل اتخاذ قرارات لصالح أشخاص معينين، حيث أن تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة.

6- ثقة الزبون: تتمثل في تسريب مثلا معلومات متعلقة بالزبائن ومختلف نشاطاتهم إلى أطراف أخرى(أي تسريب معلومات من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى).

7- إساءة استخدام موارد المؤسسة: استخدام مختلف الموارد المادية والمالية المتعلقة بالمؤسسة وتسخيرها للأغراض الشخصية: مثل إساءة استخدام الانترنت، السيارات.

8- التجاوز أو التحرش الجنسي: معظم التصرفات التي تكون في مكان العمل و التي تسبب الشعور بالإحراج و عدم الراحة و المتعلقة بالألفاظ أو تصرفات غير لائقة و خصوصا على المرأة العاملة.¹

9- اختلاط المفاهيم: يختلط مفهوم أخلاقيات الأعمال بمفاهيم ومصطلحات أخرى، كما هو الحال في مفهوم أخلاقيات الإدارة تختلط مع قواعد وآداب المهنة.

10- الصعوبة المرتبطة بعلاقة أخلاقيات الأعمال بالكفاءة الإدارية، والتي تمثل مؤشرا جيدا لتعظيم الربح، فان أخلاقيات الأعمال تبدو في بعض الأحيان عملا غير مريح، وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، ففي فكر التسيير أكد "ادم سميث" 1776 في كتابه ثروة الأمم على أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، فالهدف الرئيس للمؤسسة هو إنتاج السلع، حماية رأس المال وتعظيم الربح، كذلك اعتبر "فريدمان" 1963 ان الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص، وان تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم هي الوظيفة الأساسية، أما فيما يخص المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ليست من طبيعة المشروع الخاص إذ ترتبط بدوافع غير اقتصادية.²

11-الصعوبة المرتبطة بالطبيعة الشائكة للقسم الأكبر من الخيارات الأخلاقية، فالخيارات الأخلاقية للأعمال اعقد بكثير في ظل التنوع الكبير هذه الخيارات من جهة، وتصارع مصالح وقيم الأفراد من جهة أخرى هذا ما يعرف بالمنطقة الرمادية التي تقع بين ما هو أخلاقي(الأمانة، الصدق، الامتثال للقانون) وبين ما هو غير أخلاقي (الرشوة، الاختلاس، الكذب).

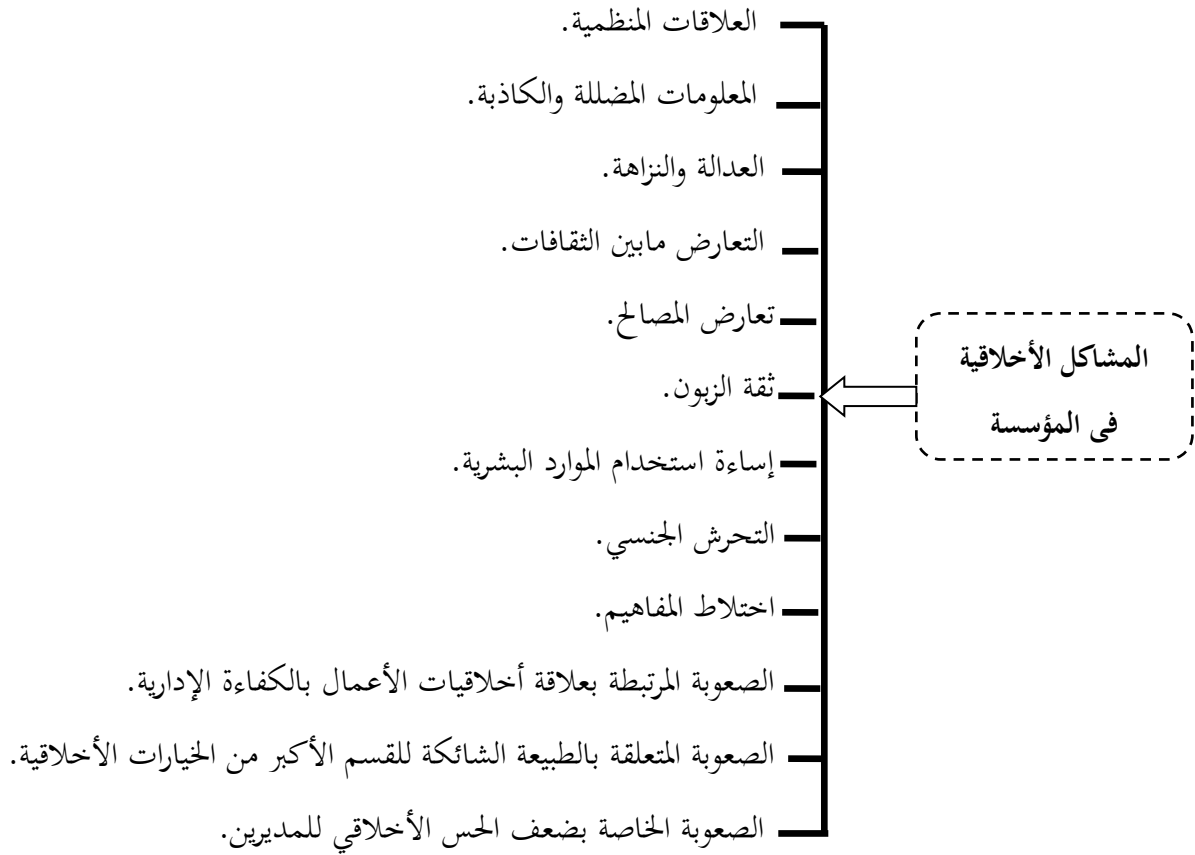
12-الصعوبة الخاصة بضعف الحس الأخلاقي للمديرين تضعف من استجابتهم في قراراتهم المختلفة للمعايير والقيم الأخلاقية، بحيث أن المديرين في عالم الأعمال اليوم لا يضعون في سلم أعمالهم القيم الأخلاقية. حيث أكدت بعض الدراسات حول سلم القيم لدى المديرين التنفيذيين في المستويات العليا على أن القيم الاقتصادية تقع في المرتبة الأولى، في حين جاءت بعدها القيم الجمالية والاجتماعية في أدنى المراتب، أما بالنسبة لرجال الدين فكانت القيم الدينية، فالاجتماعية، ثم الجمالية في المراتب الأولى وبعدها تأتي القيم الاقتصادية في آخر المراتب.

¹ لطرش محمد، " آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخلفة، العدد8، الجزء 2، جوان 2017، ص 70.

² بومدين يوسف، " أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص84-85.

هذا ما أدى بالعديد من أصحاب مختلف المشاريع إلى القيام بالممارسات التجارية بعيدا عن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية بسبب غياب الرموز الأخلاقية والتي تعتبر عبارات أساسية تعكس قيم المؤسسة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية.¹ الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II، 10): المشاكل الأخلاقية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

¹ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال، أنواعها و بعض التجارب الدولية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل

توجد العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على أخلاقيات الأعمال بالمؤسسات، وذلك أن الإدارة لا تعمل في فراغ وإنما تعمل في وسط اجتماعي، وتتأثر بالعوامل السياسية، الاقتصادية، وغيرها فالعامل في الوقت نفسه هو المواطن الذي يعيش في بيئة المؤسسة، وينقل إليها القيم والعادات السائدة في مجتمعه، ويبقى لتلك العوامل أثر واضح داخل المؤسسات. ورغم وجود القوانين واللوائح التي تقوم بدورها في الحد من أثرها في سلوك العامل في المؤسسة.

تلعب البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية دورا أساسيا ومباشرا في التأثير على العامل ومن خلالها ترسخ لديه مجموعة من القيم والعادات، وبالرغم وجود ضوابط وأحكام في مؤسسته إلا انه يعمل وفق تلك المؤثرات الخارجية ومن بين أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في أخلاقيات الأعمال في المؤسسة ما يأتي:

– البيئة الاقتصادية: تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه العامل من غنى وفق وارتفاع مستوى المعيشة، مقابل تدني مستوى الرواتب و الأجور دورا كبيرا في تكوين الأخلاقيات من مبادئ واتجاهات وسلوك كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد واتجاهات، ويجب أن نؤكد هنا على أثر العنصر المادي في أخلاقيات العاملين وظهوره في الدول النامية، له متطلباته وطموحاته الكبيرة التي تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره من سلع وخدمات.¹

حيث تلعب الأوضاع الاقتصادية العنصر الأساسي في أخلاقيات العاملين إذ أن طموحات ومتطلبات كثيرة ولهم تطلعات في تحسين أوضاعهم المعيشية، والبحث عن وسائل الراحة وهي ما تأمل من الدولة أن تحققه لهم بما يتناسب مع قدراتها، فالعامل سعي دائما للبحث عن الأفضل وعن مداخيل إضافية حتى ولو كانت بطرق مشبوهة أو غير مشبوهة.

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، "الأخلاقيات في الإدارة"، الأردن، عمان، المكتبة الوطنية، 1995، ص 42.

– **البيئة السياسية:** يقصد بالبيئة السياسية المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع كشكل النظام السياسي ومدى تمتع الأفراد بحرية التعبير ونمط الحكم السائد، وكذلك مدة فعالية الرقابة على أنماط السلوك الإداري للموظف العام ، بحيث تحفز السلوك الأخلاقي وتعاقب السلوك الاخلاقي.¹

يلاحظ أن بيئة السياسة لها تأثير كبير على سلوك وأخلاقيات العمل داخل عمله وفي بيئته السياسية هي عبارة عن المناخ السياسي الذي يعيش فيه المجتمع، فإذا ما نشأ هذا الفرد في العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها خاصة ما إذا كانت الرقابة التشريعية غائبة.

– **البيئة الاجتماعية:** تعرف بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحى والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه أفراد وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

لهذا نجد أن البيئة الاجتماعية تساهم بشكل مباشر وفاعل في عملية التنشئة الاجتماعية، وذلك من خلال تنمية وتطوير السلوك الإنساني ومساعدة الفرد في إدراكه للناس والأشياء واكتسابه معرفة لغيره ولنفسه.² إضافة إلى أن هناك عدد من عوامل أخرى داخلية وخارجية تؤثر في سلوك الفرد بتقريبه أو إبعاده من صفته الأخلاقية تتمثل في:³

–**العوامل الفردية:** يأخذ الأفراد قيمهم من خلال انتمائهم العائلي و الجماعات في المجتمع، فضلا عن قيم المؤسسة التي تؤثر على قرارات المدراء والأفراد أكثر من تأثير القيم الفردية، ففي حالة الصراع الأخلاقي يحتاج الأفراد إلى اتخاذ قرارات هم على أساس قيمهم الخاصة ومبادئهم المتعلقة بين ما هو صحيح أو خطأ.

–**العوامل التنظيمية:** تعتمد مخرجات هذه العملية على قوة القيم الشخصية لكل فرد داخل المؤسسة، حيث أن الأفراد داخل المؤسسة يؤثرون بصورة كبيرة على عملية اتخاذ القرار الأخلاقي وكذلك الأفراد خارج المؤسسة مثل

ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 41.

² ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ بن صالح عبد الرزاق، "أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2014، ص 125.

أعضاء العائلة والأصدقاء لهم تأثير على عملية اتخاذ القرار، كما تتفاعل الثقافة التنظيمية والهيكلي داخل المؤسسة في التأثير على اتخاذ القرار الأخلاقي.

-الفرص: وهي الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع أو تقليل من القيود، فإذا كانت هناك فرصة للقيام بعمل غير أخلاقي حيث يؤدي إلى مكافئتها أو عدم تحملها للعقوبة فإنه من الممكن تكرار نفس العمل إذا سنحت الفرصة لذلك مرة أخرى مثل مكافئة رجال البيع الذي يستخدم الغش في زيادة مبيعاته، وهو بذلك يمكن أن يستمر في نفس السلوك.

المطلب الثاني: أنواع أخلاقيات الأعمال في المؤسسة

إن التزام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال هو أن تمارس مختلف أنشطتها ووظائفها في ظل اطر أخلاقية، كون السلوك الأخلاقي ينعكس على مختلف أنشطتها وتفاعلها الايجابي مع وظائفها وأنظمتها الإدارية، ذلك من اجل أن تكون القرارات المتخذة من قبل المؤسسة ذات أبعاد سلوكية ايجابية، والتي تمكن من تحسين صورة المؤسسة.

1-1- أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة:

تحتوي المؤسسة على مجموعة من الوظائف نذكر منها مايلي:

1-1-1 أخلاقيات الأعمال المالية والمحاسبية:

تعتبر المحاسبة مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي يعتمد عليها في التحقق من صحة وصدق العمليات المالية والأحداث الاقتصادية وإثباتها، بغرض تقديم المعلومات عنها لتحديد الحقوق والالتزامات، وبيان نتيجة النشاط لاتخاذ القرارات بواسطة مستخدمي القوائم والتقارير المحاسبية، فالإدارة المالية والمحاسبية هي أفعال تعبر عن سلوك، وهنا تبرز أهمية الأخلاق في ترشيد السلوك المالي والمحاسبي حيث تحدد أهم العناصر المحاسبية فيما يلي:¹

- وجود مجموعة من المبادئ والقواعد تمثل الأساس الفكري للمحاسبة؛

¹ محمد عبد الوهاب الغزوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، " أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص43-44.

- يتمثل عمل المحاسبة بشكل عام في أمرين أساسيين هما: إعداد البيانات أو المعلومات والتي تقوم بها فروع المحاسبة المختلفة؛
 - يتمثل مجال المحاسبة في المعاملات المالية أو الأحداث الاقتصادية التي تتم بين أطراف عدة؛
 - تعمل المحاسبة على تحديد الحقوق والالتزامات بين أطراف المعاملات؛
 - تعمل كذلك على تقديم المعلومات اللازمة لمستخدمي القوائم المالية لاتخاذ القرارات.
- ومن أهم العوامل التي تبرز مدى الحاجة إلى الأخلاقيات ما يلي:
- المحاسبة عبارة عن أفعال تعبر عن سلوك أخلاقي لترشيد السلوك المحاسبي؛
 - الحاجة إلى المحاسبة الإبداعية وإدارة الإيرادات والابتعاد عن تضليل التحليل المالي؛
 - وجوب توفر قيم الصدق والعدالة والأمانة في المعايير المحاسبية، هذا ما يوفره المدخل الأخلاقي لنظرية المحاسبة؛
 - الكشف عن الممارسات المضادة للمنافسة والتي تتنافى مع قيم المجتمع؛
 - اهتمام المحاسبة بتداولات المتعاملين في السوق المالية، بحيث توجد اختيارات عديدة يسلكها المتعاملين لتحقيق هذه المنفعة، منها ما يوصف بأنه أخلاقي إذا روعي فيه العمل على التوازن بين المصلحة ومنها ما هو غير أخلاقي.

1-2 أخلاقيات الأعمال في إدارة الموارد البشرية:

اعتبرت إدارة الموارد البشرية في العقود الأخيرة من أساسيات العمل في مختلف المجالات، حيث أصبح النظر للمورد البشري على انه قدرات متجددة وميزات إبداعية على المؤسسة أن تعيرها كل الاهتمام، وان تتحمل مسؤوليتها الأخلاقية من خلال الالتزام بالموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمد عليها في عملية الاستقطاب إضافة إلى المقابلة والتعيين وان تتصف بالشفافية والنزاهة فهو بمثابة رأس المال الفكري للمؤسسة، يمكن تجسيد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي من خلال أنشطة مختلفة (التدريب والتطوير)، التي تنعكس بشكل إيجابي

على المؤسسة.¹ ومنه يمكن للمؤسسة أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية اتجاه المورد البشري من خلال وسائل عديدة تغطي مختلف الأنشطة المتنوعة لإدارة الموارد البشري وهي كالآتي:

- **استقطاب الموارد البشرية:** تعتبر عملية استقطاب المورد البشري بمثابة نشاط يلتقي فيه العرض والطلب على العمالة يتم من خلالها جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة وفقاً لاحتياجات المؤسسة وتوفير العاملين الجيدين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، حيث تعتمد في هذه العملية على عوامل مؤثرة تكون حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة وكذلك بيئة سوق العمل، من خلال مصدرين إما داخلي أو خارجي:²

- المصدر الداخلي: تتمثل في الموظفين داخل المؤسسة، وذلك من الترقية غالباً، أو من خلال النقل أو الانتداب في بعض الأحيان، ويعرف هذا النوع من الاستقطاب بمثابة البحث الداخلي الذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين الموظفين الحاليين الذين تقدموا لشغل الوظيفة.

- المصدر الخارجي: يعتبر هذا النوع من الاستقطاب فرصة تقدمها المؤسسات لأفراد المجتمع بالتوظيف من خلال الإعلانات، الاتصال بمكاتب العمل، الجامعات وغيرها.

كما يمكن للمؤسسات أن تمارس دورها الاجتماعي وتحميد سلوكياتها الأخلاقية وهي تجري عملية استقطاب وتوظيف لمواردها البشرية من خلال مجموعة من الآليات:³

* الالتزام بعملية البحث الصحيحة من خلال تحقيق المسؤولية الأخلاقية والقانونية مع تأمين حقوق المترشحين لشغل المنصب؛

* تقيد المؤسسات بصدق الإعلانات عن الوظائف الشاغرة؛

* التزام الإجراءات بالشفافية والعدالة والنزاهة؛

¹ دريد حنان، رامي كوثر، "واقع الالتزام بأخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة من وجهة نظر العاملين في شركة مناجم الفوسفات تبسة"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد 2، 2018، ص 110.

² محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37، 2013، ص 228.

³ بريطل فاطمة الزهراء، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2015، ص 10-11.

* الموازنة الصحيحة والعدالة التي تخدم مصالح المؤسسة والأطراف الأخرى في عملية الاستقطاب والتوظيف؛

* إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين، لكي تكون عملية الاختيار والتعيين سليمة؛

* أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية، وان لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات المتقدمين.

- **المقابلة والاختيار والتعيين:** تعتبر هذه السياسة من أهم السياسات التي تهتم بالبحث عن المورد البشري، بحيث تعزز جوانب المسؤولية الأخلاقية في هذه الإجراءات من خلال اعتماد أسس موضوعية بعيدة عن التحيز عند إجراء طرق التوظيف كالمقابلات الشخصية، الاختبارات وغيرها...، إضافة إلى إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين وتوفير جو ملائم لاختيار الأكفاء، كما يجب أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية وأن يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات لتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة وبالتالي تنعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة.¹

يعتبر الاختيار العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لشغل المنصب، أما التعيين فهو الخطوة الأخيرة في التوظيف الذي يعتمد على العناصر التالية: إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيرا ثبات صلاحية الموظف.²

- **التدريب والتطوير:** يلعب التدريب والتطوير دورا رئيسيا في توضيح أخلاقيات الأعمال والالتزام بها في المؤسسة، إذ تعتبر احد العوامل الأساسية لزيادة الكفاءة الإنتاجية بفضل تأثيرها على مهارات الفرد وتحسينها المستمر لهم وفق استراتيجيات تضعها المؤسسة.

تبدأ عملية التدريب من التخطيط ووضع برامج تدريبية تتماشى مع متطلبات العمل ثم التنفيذ والمتابعة والمراقبة إلى غاية العمل، حيث تركز عملية تطوير وتدريب المورد البشري على تحقيق الأهداف المرجوة سواء على المستوى القريب أو البعيد لأنه من ابرز أهداف المؤسسات هو ظهور التحسن في أداء العاملين وإنتاجيتهم والوصول إلى تحقيق القيمة المضافة، بهذا يعتبر كل من التطوير والتدريب عامل رئيسي للتحسين المستمر والحفاظ على المورد البشري.

¹ دريد حنان، رامي كوثر، مرجع سبق ذكره، ص110.

² مرسلي حليلة، "العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020، ص87.

يرى Smith وKimberly أن تطوير وتدريب المورد البشري يعتبر احد بنود ميزانية المؤسسة أي أنها تركز مبالغ مالية من اجل الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم، بالتالي فان نظرية التدريب والتطوير تتمثل وظيفتها الأساسية في اكتساب المعرفة والتعاون والتفكير الإبداعي وحل المشكلات.¹

1-3 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات:

عادة ما تتعامل أخلاقيات الأعمال في مجال الإنتاج مع واجبات المنتجين لضمان عدم إلحاق المنتجات وعمليات الإنتاج أية أضرار تنشأ منها، وتتركز الجوانب الأخلاقية في مجال عملية الإنتاج على درجة خطر أي منتج أو عملية إنتاج، مع العلم انه من الصعب تحديد درجة من القبول، حيث أن ذلك يتوقف على التكنولوجيا وعلى تغيير المفاهيم الاجتماعية للمخاطر. حيث تتضمن أخلاقيات العمليات الإنتاجية ما يلي²:

- المنتجات والخدمات الخطيرة بطبيعتها؛
 - العلاقات الأخلاقية بين المؤسسات الصناعية و البيئة ومنها التلوث، والأخلاقيات البيئية...؛
 - المشاكل الأخلاقية الناجمة عن التكنولوجيا الجديدة ومنها الأغذية المعدلة وراثيا، الإشعاع المنبعث من الهواتف المحمولة والصحة؛
 - أخلاقيات اختبار المنتج ومنها ما يتعلق بحقوق الحيوان والتجارب على الحيوانات.
- تتمثل أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة نذكر من بينها ما يلي:
- **تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة:** وتتمثل الجوانب الأخلاقية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة وتحتاج إلى مواد أولية و طاقة أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية،
 - **تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية:** يقصد بها تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل والعوامل البيئية التي تقوم جميعا بتحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات أو الخدمات

¹ سديري سارة، "الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر3، 2023، ص94.

² محمد عبد الوهاب الغزوي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص46.

- اختيار موقع المشروع: تتجسد أخلاقيات العمل في اختيار موقع المشروع من خلال عدد من القضايا أهمها: أن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصاً تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء كما يجب أن تكون المؤسسات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع المؤسسة البنية التحتية المناسبة للصناعة.
- الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج: تتمثل مسؤولية المنظمة الأخلاقية في هذا المجال بتوفير ترتيب يوفر الراحة للعاملين ويسهل حركة العاملين ويؤمن لهم ظروف عمل جيدة، ويسهل عمليات الإنتاج ويخفض التكاليف ويستغل المساحة المتاحة استغلالاً أمثل.
- إدارة سلاسل التوريد: تتمثل أخلاقيات الأعمال في تطبيق المؤسسة لمعايير النزاهة والشفافية في التعامل مع الموردين، والتزامها باتفاقيتها وتعاقباتها مع الموردين واختيارهم بناء على مقاييس القدرة والكفاءة، والمحافظة على المعلومات السرية وأن لا تتلاعب المؤسسة بالأسعار في حالة الأزمات والفرص غير الطبيعية
- إدارة الصيانة: تتمثل أخلاقيات العمل في هذا النشاط في تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج الصادر عن الآلات، وتقليل توقفات العمل وزيادة كفاءة وفاعلية أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة، وتحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم العمل: تتمثل أخلاقيات العمل في هذا المجال في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتقديم فرص متساوية للعاملين لإشغال الوظائف والعدالة في الرواتب والأجور، وكذلك توفير شروط عمل آمنة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والاتحادات التجارية والعمالية.¹

1-4 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق:

تمثل أخلاقيات التسويق فرع من حقل أخلاقيات الأعمال، فهي تهتم بالدراسة النظامية لكيفية تطبيق المعايير الأخلاقية على التسويق، السلوكيات والمؤسسات، ففي المضمون أخلاقيات التسويق تختبر المسائل الأخلاقية التي يواجهها مدراء التسويق و المنظمات، يركز المفهوم الأخلاقي للتسويق على الجوانب الأخلاقية والاعتيادية للتسويق، إضافة إلى سلوكيات وأخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية وأخلاقياتهم إضافة إلى المساءلة أي محاسبة أصحاب المصلحة في المؤسسة عن أي خطأ ناتج عن تقديم سلعة أو خدمة ما.

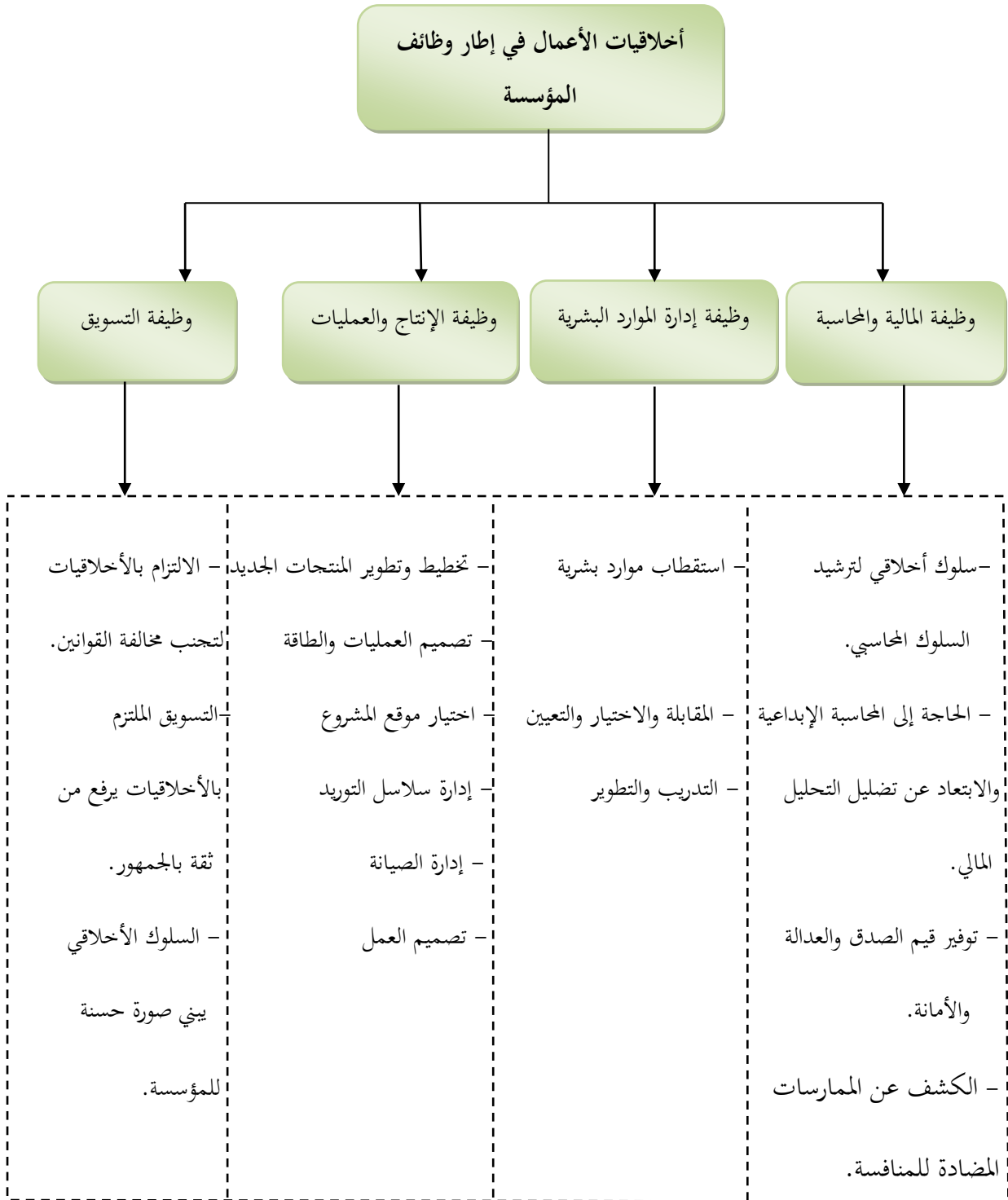
¹ مراد سليم عطياتي، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 163.

فالوعي المتزايد بأخلاقيات التسويق يعظم من كفاءة و فاعلية التسويق و دوره في تحقيق الأهداف التسويقية و التشغيلية، هذا ما يمكن تسميته بالتسويق الرشيد الذي يتميز بالنظرة المتوازنة لأهداف المؤسسة في البقاء و النمو و أهداف السوق و المستهلك في الاستجابة الملائمة للحاجات، و الموازنة بين التكلفة/السعر، و السعر/القيمة، و الموازنة بين الوظائف الرئيسية للمنظمة: التمويل، الإنتاج و التسويق من جهة و الضير أو القاعدة الأخلاقية كأساس للمشروعية في جميع أعمال المؤسسة. حيث تتجلى أهمية أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التسويق فيما يلي:¹

- التزام الأخصائيين في التسويق بالأخلاقيات يجنبهم مخالفة القوانين الحكومية؛
- التسويق الملتزم بالأخلاقيات يمكن من مساعدة المؤسسة على رفع مستوى ثقتها بالجمهور؛
- السلوك الأخلاقي يبني صورة حسنة للمؤسسة.

¹ بن صالح عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص111-115.

الشكل رقم (II، 11): أخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ماسبق

2- أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية

من المعلوم أن كل نشاط من أنشطة المؤسسة يرأسه مدير، وفريق عمل مساعد له، إذ يمارسون وظائف إدارية، ويتخذون العديد من القرارات التي تتفاوت في أهميتها، ومن أهم وظائف الإدارة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، فإن لم توضع هذه الوظائف ضمن إطار أخلاقي، فإن هناك خطر سلبي على فعالية الإدارة على جميع المستويات، لذلك سنناقش الدور المهم للأخلاقيات تحديد تأثيرها في هذه الوظائف.

2-1 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم عناصر العملية الإدارية إذ يحتل المركز الأول باعتباره الأساس الذي به ترسم الخطوط العريضة للمستقبل عن طريق تحديد أهداف المؤسسة، مع تعيين وسائل هذه الأهداف بخطوات متجانسة ومتوافقة، باستخدام مختلف الإمكانيات المتاحة، ثم متابعة ما تم إنجازه من الخطة، مع تقييم مدى النجاح أو تحديد أوجه القصور في هذا الانجاز، فبدون التخطيط السليم يصبح النشاط الإداري لا هدف له، ما يؤدي إلى الفوضى في العمل.

عرف "هنري فايول" التخطيط بأنه: "توقع المستقبل والاستعداد له"، كما عرف بعض الباحثين التخطيط من- المنظور الإسلامي- بأنه: "التفكير والتدبر في أداء مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى، ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه، مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضاه الله وقدره على النتائج"، وعليه فإن مفهوم التخطيط يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة وهي:

- تحديد الأهداف المستقبلية، مع إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة؛
- تعيين وسائل تحقيقها، مع تحديد الوسائل المتاحة، وفق الموارد المتاحة شرعاً؛
- تحديد مدة مناسبة للتنفيذ، ومن ثم البدء، مع ربط النتائج بقضاء الله وقدره.

يترتب على وظيفة التخطيط في المؤسسة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، إذ يجب أن يظهر الدور الأخلاقي للخطة بشكل واضح، ليعطي للمؤسسة مشروعية عملها و أخلاقية تصرفاتها في مواردها، في إطار يخدم جميع أصحاب المصالح.¹

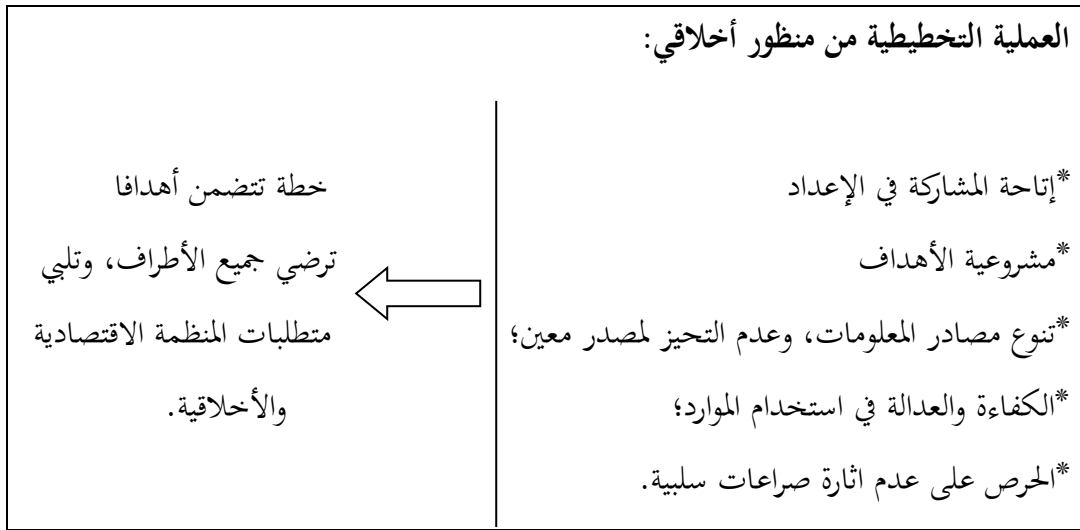
إن تزايد الاهتمام بالكفاءة وجودة عملية التخطيط ناتج عن تزايد أهميتها في مؤسسات الأعمال المعاصرة، بما يضمن أساس قوي لبقية الوظائف الإدارية، الذي نتج عنه التركيز على القيم والمفاهيم الأخلاقية في هذه العملية، فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال اطر أخلاقية تضبط المفاهيم و الممارسات الخاص بالوظيفة، فمجالات ومراحل عملية التخطيط تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها، ما يوضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط.² كما يجب أن يكون هناك توازن أخلاقي للأهداف في إطار الخطة، بمعنى أن يستند توزيع الموارد في هذه العملية على مبدأ العدالة و تمثل الموضوعية بعيدا عن التحيز، والذي قد ينعكس سلبا على مصالح المؤسسة والمجتمع، يمكن توضيح المرتكزات الأخلاقية، والمسؤولية الاجتماعية في جوانب العملية التخطيطية بالشكل التالي:³

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، "أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري"، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، الرياض، 2012، ص131-132.

² مصطفى محمود أبو بكر، "أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010، ص294-295.

³ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الشكل رقم (II. 12): العملية التخطيطية من منظور أخلاقي



المصدر: خالد بن عبد الرحمن الجريسي، "أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري"، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، ط1، الرياض، 2012، ص132.

2-2 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المؤسسة الإدارية، وإعداد الوسائل اللازمة لتحقيقها، فإن التنظيم هو الوسيلة التي يتم بها إنجاز تلك الأهداف، فهو يعتبر الوظيفة الأساسية الثانية، فإن لم يكن هناك تنظيم إداري سليم، فإن المؤسسة لا تستطيع الوصول إلى غاياتها بالكفاءة المطلوبة، إذ يمثل كيان المؤسسة أو هيكلها الذي بواسطته تمارس نشاطها، وعن طريقه تحقق أهدافها، فممارسته تتطلب ممارسة سلوكيات أخلاقية، أي انه الجزء الذي يركز على القيم الأخلاقية بشكل واضح وضروري، والذي من خلاله يتم توجيه موارد الإدارة البشرية نحو تحقيق الأهداف من خلال تقسيم النشاطات والأدوار، وممارسة الصلاحيات والنفوذ، فممارسة وظيفة التنظيم تتطلب ممارسة سلوكيات أخلاقية واجتماعية وهذا راجع لحساسية هذه الوظيفة، ومن الأسس والمبادئ في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية بالمؤسسة¹، بحيث تتمثل الجوانب الأخلاقية في وظيفة التنظيم فيما يلي:²

- يعتبر التنظيم الجيد والدقيق أداة فعالة تساهم في فض الصراعات والنزاعات في المؤسسة من خلال عدم التحيز؛

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص133.

² بلقايد محمد جواد، "دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشري-دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، مرجع سبق ذكره، ص92.

-إعداد لجان خاصة في المؤسسة تشكل حلقة وصل بين المؤسسة والجهات الخارجية لتشكيل صورة ايجابية للمؤسسة مع محيطها الخارجي؛

-إتباع النظام المفتوح من اجل تفاعل المؤسسة مع المجتمع الموجود فيه؛

-الاعتماد على عملية الاتصال الدقيق والسريع الذي يتسم بالفعالية؛

-تعزيز الأداء في المؤسسة عن طريق تطوير أنماط السلطة و العمل على توفير مناخ عمل ملائم.

2-3 أخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة التوجيه:

تعتبر وظيفة التوجيه "إرشاد الأفراد العاملين في المشروع وتعليمهم وتشجيعهم وتوضيح ما يلزم توضيحه لهم؛ لتأدية عملهم بفعالية وحماس وثقة"، فلوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، بحيث تعطي للمؤسسة خصوصيتها، في مجال العمل ويتم التوجيه من خلال ثلاث دعائم أساسية تتمثل في: القيادة؛ الاتصال والتحفيز الإنساني، بحيث تتجسد الكثير من السلوكيات الأخلاقية في هذه الدعائم وذلك على النحو التالي:¹

- القيادة: فهي تمثل القدرة على التأثير الايجابي في نشاط المرؤوسين سواء أفراد أو جماعات بهدف تفعيله، مع توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق هدف معين، حيث إن دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني يحتل مكانا بارزا، مع ضرورة الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والالتزام المتبادل وتجسيد العديد من السلوكيات الأخلاقية في المؤسسة، يتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني عند استعراض أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيا ذلك ب:

*الالتزام بجوانب العمل المتكافئ المتمثل في العدالة، صدق التعامل، واحترام العاملين؛

*الاهتمام بقدر متساو ومتوازن بالإنتاج والعمل والأفراد العاملين مع تحقيق التكامل بين الحاجات ومتطلبات المرؤوسين والمؤسسة؛

*التزام القائد بتحقيق الرضا الوظيفي لمرؤوسيه؛

*الاهتمام ببناء القيادة المتبادلة ضمانا لاستمرار عمل المؤسسة بوتيرة متصاعدة، أي التركيز على الكفاءة.

¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص132.

هكذا تتجسد المسؤولية الأخلاقية بأوسع معانيها وفي قيادة المؤسسة التي تحمل هذه السمات وتمارس واجباتها بكل إخلاص، بحيث تزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبع البعد الأخلاقي.

- الاتصال: يعتبر الاتصال عملية نقل المعلومات من شخص لآخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل، إذ تمثل الاتصالات نشاطات ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فكل من التخطيط، التنظيم، والرقابة وغيرها من عناصر الإدارة تأخذ في النهاية شكل قرارات إدارية، والتي ليس لها أي قيمة ما لم يتم إيصالها للمنفذين، هنا يمكن للمؤسسة أن تجسد سلوكا أخلاقيا لاسيما في إعطاء الاتصالات الأهمية التي تستحقها من حيث الدقة، والسرعة وتوافر عوامل الثقة والكفاءة والفعالية، بحيث أن الاتصال بمختلف عوامله يتطلب التزاما أخلاقيا، هكذا يمكن القول أن الاتصالات تحمل العديد من المهمات في المؤسسات التي لا تخلو من تحمل المسؤولية الأخلاقية.

- التحفيز: يتصف نظام التحفيز بالتجديد والفاعلية، والتأثير الإيجابي، إذا اعتمد على مرتكزات أخلاقية في بنائه وتكوينه، ذلك وفق الأسس الآتية:

* أن يتوافق نظام التحفيز مع ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها الأساسية، التي تسعى للتوفيق بين إشباع حاجات التنظيم ومتطلباته، من جهة، والمصادر المالية والقوى البشرية بوضعها عنصرا فعالا في الأداء من جهة أخرى.

* الربط بني نظام التحفيز وما تقدمه الإدارات والعاملون من أفكار مفيدة للمؤسسة، بحيث يتم تحميل التحفيز مسؤولية حل ما قد يظهر من متناقضات في التنظيم.

* تكامل نظام التحفيز مع جميع عمليات المورد البشري، فيظهر النظام مرتبطا بالجزئيات المكونة لحلقة عمل بنجاح المؤسسة في أداء عملها.

* اخذ بعين الاعتبار في نظام التحفيز النواحي المعنوية والتركيز عليها، بحيث أنها تمثل عاملا مساعدا على زيادة الإنتاج، هذا الأمر يحتم على الإدارة إظهار التزامها الأخلاقي بتشجيع هذه النواحي.

2-4 أخلاقيات الأعمال في إطار الرقابة:

تعتبر الرقابة جوهر العملية الإدارية، وهي ضرورة حيوية لكل المشروعات، للتحقق من الخطط التي نفذت، فهي مرحلة مستمرة مكتملة لحسن الإدارة، باعتبارها عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التحقق من أن الأعمال

الإدارية تسيير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات، من هذا المفهوم نشير أهم الجوانب الأخلاقية التي يجب مراعاتها في أثناء القيام بالنشاطات الرقابية¹:

* لا تمارس الرقابة باعتبارها وسيلة العقاب والجزاء عند حدوث خطأ فادح، وإنما باعتبار الرقابة أداة للإصلاح والتقويم، ووسيلة لتنمية القدرات، وتحفيز ذوي الكفاءات؛

* يفترض في النظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية، وان يكون في إجراءاته بعيد عن القهر والاستبداد؛

* إن الخلل الرقابي وعدم دقته في معالجة نشاطات المؤسسة، يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين وكذلك على علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي ما يضر بسمعتها.

للرقابة الإدارية المتصفة بالأخلاق خصائص ومميزات نذكر منها²:

* تنشأ الرقابة من ذات الموظف وأعماقه، وانه يستشعر وجود الله معه واطلاعه عز وجل على كل أعماله؛

* تهتم الرقابة بعناصر العملية الإدارية الأربعة: الهدف، الإمكانيات المالية والفنية والبشرية، الأنظمة والأداء وليس على عنصر معين منها؛

* تحرص الرقابة على تحقيق المشروعية للهدف والإمكانيات و الأنظمة والأداء؛

* تعتبر الرقابة سلاح فعال لحراسة العمليات الإدارية؛

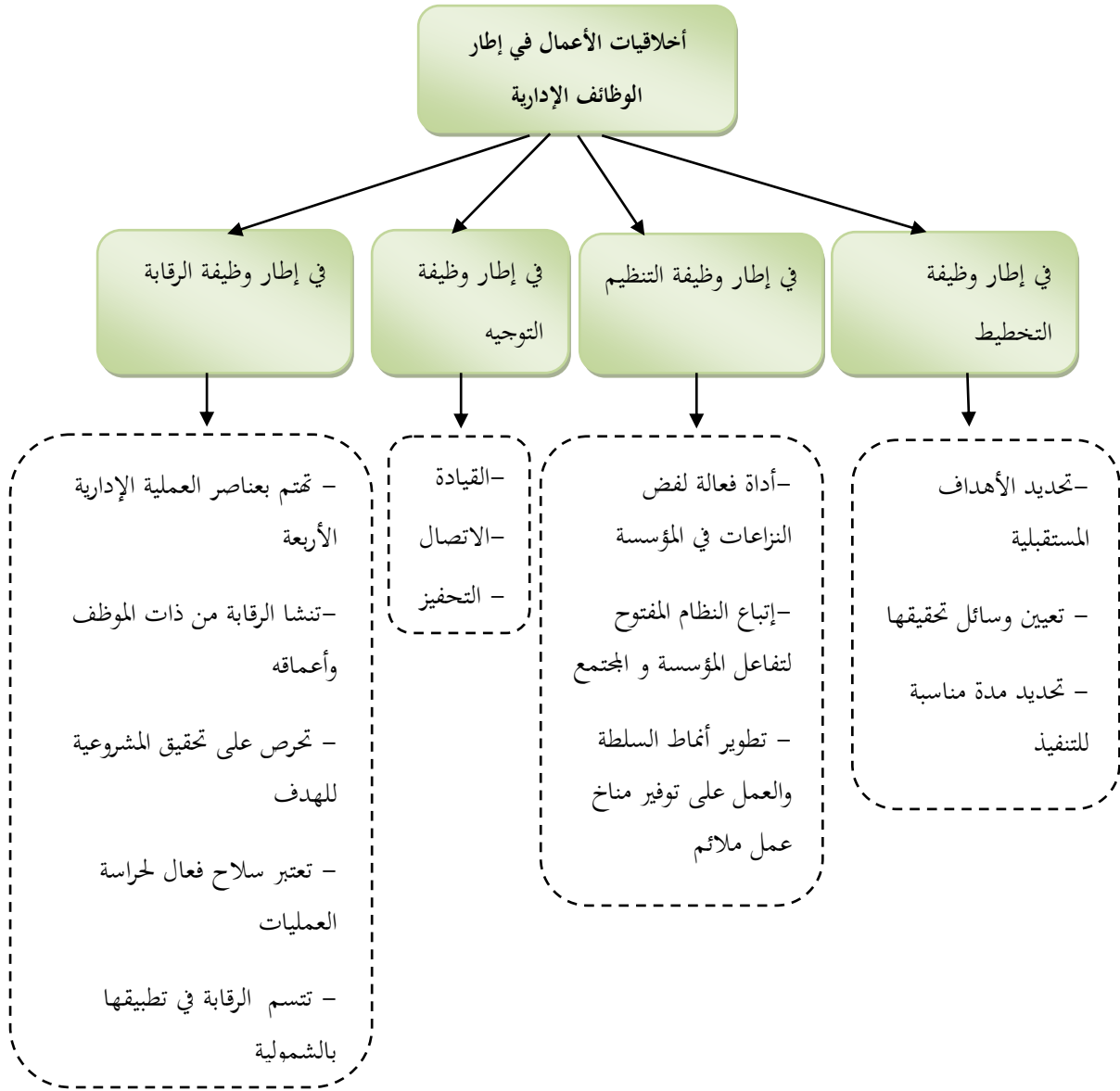
* للرقابة درجة من الموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها ما يكسبها قوة وفاعلية؛

* تتسم الرقابة في تطبيقها على الشمولية أي تركز على كافة موظفي الجهاز الإداري رؤساء ومروؤسين.

خالد بن عبد الرحمن الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص140.

²خليل اوكريد، حسين بورغدة، " أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد7، العدد، ديسمبر2، 2022، ص494.

الشكل رقم (II ، 13): أخلاقيات الأعمال في إطار الوظائف الإدارية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال في بعض التجارب الدولية

تجدر الإشارة إلى أن التجارب التي سارت في طريق التطور سواء كانت متقدمة أو نامية أن هاجسها الأساسي التأكيد أكثر على كيفية الاستفادة من كل الأساليب والنظم في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها التاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها الخاص، سنتطرق لبعض التجارب فيما يلي:¹

1- أخلاقيات الأعمال في التجربة الأمريكية:

أثارت التجربة الأمريكية في مجال الأخلاقيات جدل كبير وسط الدارسين للأخلاقيات، إذ تعد الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية التي ترتكبها المؤسسات لديها، علما أن المؤسسات الأمريكية هي الأكثر نجاحا وتفوقا، فالتجربة الأمريكية قدمت اهتماما ضعيفا في أخلاقيات الإدارة في الممارسة والتطبيق حيث أنها ركزت على الكفاءة(الأنظمة، الهيكل، الإستراتيجية) بأبعادها المادية الصلبة أكثر من اهتمامها بالأخلاقيات الإدارية، حيث تحدث احد روادها في هذا المجال "هارينجتون ايمرسون" بطريقة تبشيرية عما أطلق عليه (إنجيل الكفاءة) مشيرا إلى التأكيد على معالجة جميع مشكلات بعامل واحد هو الكفاءة كما ركزت على الفرصة واكتشافها.

ففي التجربة الأمريكية لم تحتل أخلاقيات الأعمال أهمية كبيرة من قبل، فتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات أي قدسية في الإدارة، فالإدارة في الدول المتقدمة (أمريكا، أوروبا) ركزت على فصل الإدارة عن الأخلاقيات من خلال التركيز على العوامل المادية، و يمكن استنتاج ذلك من خلال بعض العناصر التي كشفت عن أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الأعمال:²

***البراغماتية (Pragmatism):** الفلسفة الأكثر تأثير في الأمريكيين هي الفلسفة البراغماتية تدعو إلى إتباع المسلك الأكثر عقلانية، فالأخلاق تشبه العلم ويجب أن تخضع لقواعده أثرت هذه الفلسفة كثيرا على رجال الأعمال ونظرتهم للأخلاق، وعليه تعتبر الأخلاق مجال من المجالات التي تخضع للحسابات الاقتصادية ببرود وبدون تحيز. فإذا كان الخيار ناجحا اقتصاديا فانه جيد وصحيح أخلاقيا، وإذا كان فاشلا اقتصاديا فانه سيء

¹ نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 157-162.

² نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص 239-243.

وخاطئ أخلاقيا، حيث قدمت هذه الفلسفة تبريرات لرجال الأعمال ليروا الأخلاق حتى اثر قراراتهم الاقتصادية ذاتية .

*إدارة الكفاءة (Management of Efficiency): بالرغم من كل التطور الإداري والمساهمات الفكرية العظيمة في المدارس الإدارية المختلفة الأمريكية، ظلت إدارة الكفاءة بأبعادها المادية والصلبة قلب الإدارة الأمريكية، وذلك من خلال التركيز على العوامل المادية الصلبة المرتبطة بالهيكل والإدارة وهي الأقرب إلى الكفاءة بمعناها الضيق والأبعد عن الأخلاقيات.

*التركيز (Focus): ركزت الإدارة الأمريكية على الانجازات والعوامل المادية أكثر من التركيز على فلسفتها وأهدافها الأساسية والأخلاقيات الإدارية، حيث أن معظم المؤسسات الأمريكية لا يتوافر لديها بيان كامل بفلسفتها التأسيسية.

*المصالح اتجاه الأخلاقيات (Interests Vs Ethics): تؤكد التجربة الأمريكية أن المصالح تتعارض مع الأخلاقيات، لا يتفق المديرون الأمريكيون على أن السلوك الأخلاقي دائما هو المصلحة الأفضل للمؤسسة، حيث يؤكد "هوفمان" في دراسته عن تكلفة وعي المؤسسة على أن التصرف الأخلاقي يمكن أن يكلف غالبا وان الأخلاق والمصالح يمكن أن تؤدي إلى الصراع. لعل هذا يفسر السلوك الأخلاقي في الأعمال الذي يقوم على المصلحة الذاتية وعلى أساس أن الخيانة تأتي بعائد مادي أي أنها تحقق مكاسب أكبر من النفقات.

* الفردية المفرطة (Excessive Individualism): يعرف عن الثقافة الأمريكية بأنها تمجد الفرد عن الجماعة أي تهتم بالمصلحة الفردية أكثر من المصلحة الجماعية.

تبقى التجربة الأمريكية تحمل أسبابا كثيرة والمختلفة في طرح نموذجها الأخلاقي الذي يؤثر بشكل كبير في طريقة فهم الأعمال وتطور المفاهيم الأساسية في الأخلاقيات والأعمال والإدارة، ولاشك في أن بعض الأسباب تعود بالفكر الغربي الذي قام على الموضوعية أولا وعلى الملموس الموضوعي ثانيا ابتداء من الطبيعة ومن انتقال هذه النزعة إلى المجتمع والأعمال والأخلاق.

2- أخلاقيات الأعمال في التجربة اليابانية:

حققت التجربة اليابانية منذ بداية الثمانينات حتى الآن نتائج كبيرة في الأسواق الدولية الأساسية ما سمح بالتحدث عن التفوق الياباني، فما حققته خلال ثلاثة عقود بعد الحرب يشبه المعجزة في اليابان، فالتفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية تزامن مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية مقارنة مع الدول المتقدمة الأخرى.

تعتبر التجربة اليابانية اليوم اقل تعرضاً للمشاكل الأخلاقية، إذ أشارت المؤسسات اليابانية إلى الاهتمام أكثر بالعميل وحاجاته، فمن السمة الأساسية التي تميز بها النموذج الياباني هو الجمع المتوازن بين العوامل الصلبة والناعمة مثل: التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد و الأخلاقيات، الكم والجودة، التقليد والابتكار وركزت التجربة اليابانية على التعاون الأقرب إلى الأخلاقيات في الإدارة من خلال الاستجابة لرغبات العملاء والألفة والمودة الحميمة بين الإدارة والعاملين والاستخدام الدائم للعاملين بالاعتماد على المهارات وأهداف المرؤوسين والأسلوب، كما تفوقت التجربة اليابانية بالعوامل الناعمة المتعلقة بوجود الابتكار والعوامل المادية المرتبطة بالعنصر البشري وهو الأقرب لأخلاقيات الإدارة سنعرض فيما يلي الملاحظات الأساسية لتوضيح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الأعمال في هذه التجربة¹:

1- المدونة الأخلاقية للساموراي: تنقسم إلى مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي، روح الجرأة، الشرف، التضحية بالذات والاقتصاد في الإنفاق.

2- العقائد الإدارية اليابانية: تعمل المؤسسات اليابانية من أجل الربح على أساس قوي من المسؤولية الجماعية (حيال العاملين) والاجتماعية (حيال المجتمع)، حيث تأسست جمعية إدارة الأعمال 1946 التي وضعت مبادئ وفلسفة مثالية للأعمال، وفي 1964 وبالرغم من الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلى أنها غيرت الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية، واشتملت على التوجهات التالية:

- اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص؛

- تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل؛

نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 251-252.

- شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الإنصاف والعدالة؛
 - تحمل القيادات الإدارية لمسؤوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية؛
 - اهتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة وغير المباشرة اتجاه المجتمع ككل.
- 3- الدور الموجه للحكومة:** تمارس الأجهزة الحكومية دورا أساسيا في دعم المؤسسات اليابانية، فهي توجه المؤسسات لتحقيق أهداف قومية كالإكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني، كما أن الانضباط والولاء للذات يميزان المؤسسة اليابانية يساهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من اجل خلق الموازنة بين الربح والمسؤولية لهذه المؤسسات.
- 4- ثقافة المؤسسة:** طورت المؤسسات اليابانية ثقافتها الخاصة التي لجأ إليها الباحثون كثيرا لتفسير التفوق الياباني، حيث أن ثقافة المؤسسة تتميز بأولوية العوامل الناعمة أو المثل الثقافية ويمكن أن نشير إلى أبرز خصائص الثقافة اليابانية والتي تعبر عن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الأعمال كما يلي:¹
- أولوية التركيز على الإنسان: أي أن المؤسسات اليابانية تميل إلى استثمار أموالها في تجديد الآلات و التكنولوجيا الأحدث.
 - ثقافة الربح: الأطراف المختلفة في اليابان ذات الصلة بالمؤسسة يتعاملون مع بعضهم على أساس التعاون و شراكة المصالح، خلافا للمدخل التقليدي الذي يقوم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح/خسارة.
 - التأكيد على الجماعة: الثقافة اليابانية تدعم روح التناغم خلافا على الثقافة الغربية والأمريكية بشكل خاص، حيث تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد وعلى التفاعل السلوكي أكثر من المسؤولية الفردية، هذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من اجل الولاء والتمسك بقيم المؤسسة لدى الفرد.
- كل هذه الخصائص ساهمت بقدر كافي في التفوق الياباني وخلق بيئة الأعمال، فقد كشفت التجربة اليابانية بعمق حقيقة أن التطور الاقتصادي ليس بالضرورة قرين الانتهاكات الأخلاقية والآثار الاجتماعية السلبية التي يجب تحملها من قبل هؤلاء الذين يسعون لتحقيق هذا التطور.

نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، مرجع سبق ذكره، ص 179-181. ¹

3- أخلاقيات الأعمال في التجربة العربية:

لا تزال الدراسة في موضوع أخلاقيات الأعمال بشكل خاص في الإدارة العربية بحاجة إلى العديد من الدراسة والتحليل، حيث أن أخلاقيات الأعمال العربية تجد في التراث والتاريخ العربي وفي المقدمة منه الإسلام دين العرب المشترك من جهة ومستوياتهم المتماثلة والمتقاربة من التطور الاقتصادي والاجتماعي من جهة أخرى، عوامل مشتركة تؤثر على معتقدات وقيم المديرين وتصرفاتهم الإدارية.

تشير الإدارة العربية إلى أن مرحلة التشكيل والبلورة للنظم والمفاهيم تكون في إطار بعدين متمثلين في:

-البعد الأول: وجود التقليد والرجوع إلى الماضي في أساليب الإدارة، بحيث كان العرب في فجر الإسلام هم الذين يقودون ويطورون، ويقصدهم الآخريين من اجل التعلم والاستفادة، فالتقليد في هذه الرؤية يتطلب الابتكار والتجديد في أساليب العمل.

-البعد الثاني: يتمثل في التحديث الذي يقترب لدى الكثيرين من صيغة صعبة القبول تتمثل في التغريب الذي يعتبر تقليد من نوع آخر أكثر إبداء لأنه يواجه الفجوة مع الآخريين بطريقة تعقب الآخريين مما يبقي على الفجوة بالاستمرار. والواقع أن الإدارة العربية في إطار هذين البعدين تتجاوزها عوامل عديدة أثرت على مجال الأخلاقيات فيها نذكرها في يلي:

- الفترة الاستعمارية التي قامت على المركزية الجديدة:

تميزت هذه الفترة بالمركزية وأجهزة إدارية ضخمة ومعقدة وتضخم وظيفي واتكالية لدى المواطنين أي قيام الدولة بكل شيء، هذا ما أدى إلى أن تكون المبادرة بالمشروعات الجديدة من مسؤوليات الدولة، حيث ورثت المؤسسات الخاصة الكثير من أشكال وأساليب الإدارة المركزية من المؤسسات الحكومية.

-الموارث الاجتماعية السلبية:

بالرغم من التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تحققت في مختلف القطاعات إلا أن الكثير من القيم والعادات وأنماط السلوك السلبي لا تزال تسود قطاعات واسعة كالعشائرية والقبلية و المحسوبية و استغلال النفوذ السياسي والاقتصادي أو بسبب الرشوة والفساد.

-عدم الاستقرار التشريعي الإداري:

تقلبت معظم الأقطار العربية من توجه اقتصادي -إداري إلى توجه آخر، من التأميم إلى الخصخصة ومن مسؤولية الدولة عن التنمية القومية الشاملة إلى مسؤولية عن الصناعات الإستراتيجية، وغيرها ما ارتبط بذلك من

محاولات تجريبية في الإدارة والتنظيم ومن ثم إعادة التنظيم، أدى بها إلى مواجهة قوانين تتراوح بين وضع قيود من اجل التنظيم ورفعها من اجل إعادة التنظيم.

-مشكلة الكفاءة:

تتمثل السمة الغالبة على الإدارة في ضعف الكفاءة، ما جعلها تميل أكثر نحو الارتباط بالمؤسسات العالمية من اجل الحصول والبحث على الخبرات الإدارية والتنظيمية، والتي تتمثل مظاهرها التي تكشف عن أبعاد مشكلة الكفاءة فيما يلي¹:

*الاهتمام بالجزئيات أكثر من الاهتمام بالكلية؛

*النزعة الفردية لا الجماعية؛

*التفكير في الأزمة لا الفرصة؛

*التذكر لا التوثيق؛

*تفضيل الانجاز السريع على التأمل والتخطيط؛

*الابتكار عند حدود الفكرة وعدم الربط بالتطبيق.

كما يمكن تحديد بعض ملامح وخصائص أخلاقيات الأعمال في الإدارة العربية من خلال ما يلي²:

- الإسلام باعتباره المصدر الأساسي لأخلاقيات الأعمال في الإدارة العربية، من خلال النهي عن المنكر والأمر بالمعروف؛

- قيام الإدارة العربية على مبدأ أولوية الكفاءة في أخلاقيات الأعمال، لان السمة الأكثر بروزا في هذه المؤسسات هي تديني مستوى الكفاءة مقارنة مع التجارب المتقدمة؛

- اعتبار القانون مرتكزا إداريا قويا وإنسانيا في مواجهة التخلف الإداري ومختلف صوره وقيمه السلبية في المحسوبية والمحاباة، أي قيام الإدارة الأخلاقية على المساءلة والقانون هو الأكثر قدرة على فرضها بموضوعية وعدالة؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 187- 190.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 195-199.

- لا يوجد اهتمام كافي لأخلاقيات الأعمال في التجربة العربية نظرا بقلة وضعف الأدبيات والمؤلفات في هذا المجال، كما لا توجد دوريات خاصة بأخلاقيات الأعمال العربية، إضافة إلى عدم اهتمام الجمعيات الإدارية العربية بإصدار مدونات أخلاقية للتعبير عن التزاماتها الأخلاقية اتجاه الأطراف من ذوي المصلحة والعلاقة بها.
- اختلاف قيم وقواعد العمل من بلد لآخر، أي أنها تحمل نوع من الخصوصية حسب ظروف كل بلد وتكوينه التاريخي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا التطرق إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال والذي أصبح يحظى بمكانة خاصة وهامة في عالم الأعمال، ويفرض بقوة خاصة مع انتشار الأزمات وانحيار الشركات الكبرى، فلم يعد بوسع أي مؤسسة إهمال السلوك الأخلاقي، بحيث وجدت فيه حلا وركيزة فعالة لحل مشاكلها، فركزت على دمج الاعتماد عليه في مختلف الأنشطة الإدارية الخاصة بها، إذ أصبحت تولي أهمية كبيرة لأخلاقيات الأعمال، والتي تمثل بيان شامل للقيم والأخلاق والمبادئ التي ينبغي التحلي بها كونها سلوك هادف والتميز بين ما هو جيد وما هو سيء.

فالغرض من تناول هذا الموضوع هو تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة لاستخدامها عمليا عند التخطيط لأهداف المؤسسة، من اجل تنفيذ أخلاقيات الأعمال أثناء مراحل تطبيق القرارات التي يتخذونها، فعلى إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عند ممارسة أنشطتها الإدارية، العامل الأخلاقي والقيم الاجتماعية إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها، حيث أن تطبيقها كفيل بإنجاح المؤسسات وضمان استمرارها.

فمن المتفق عليه أن كل مؤسسة لا تنشأ بدون أهداف حيث أنها تعمل على رصد كل ما يخدم هذه الأهداف التي من شأنها أن تضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية ولكن هذا لم يعد كافي، بل أصبح من الضروري لها أن تعمل على رسم صورة تتمكنها من اكتساب ثقة المتعاملين معها لذا وجب عليها التركيز والعمل تنمية القيم الأخلاقية اللازمة لذلك.

الفصل الثالث:

العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال
ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر أخلاقيات الأعمال من أساسيات وأهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة، وعليه فقد أصبح الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية من الدعائم الرئيسية للتطبيق السليم لمبادئها، حيث أنه بعد الأزمات المالية لمعظم المؤسسات الاقتصادية والأزمات المتتالية لمختلف الدول، وفي ظل الأوضاع الراهنة وجدت المؤسسات نفسها مضطرة إلى تبني أنظمة التي بإمكانها تطور وتحسن من إدارتها وتنمية أعمالها وأنشطتها المختلفة، أي ضرورة التزامها بوضع موثيق صارمة للأخلاقيات التي من شأنها إرشاد سلوك الموظفين والمديرين ونشر الثقافة الأخلاقية بالمؤسسة.

وحتى تستكمل الدراسة الحالية بناءها، تبقى بحاجة إلى التحليل النظري الذي يتعلق بمتغيرات الدراسة والأبعاد المكونة لكل منها وذلك للوصول إلى نموذج يفسر العلاقة النظرية بين المتغيرين، و اثر أخلاقيات الأعمال على ممارسات الحوكمة وذلك تمهيدا للدراسة التطبيقية هذا ما نحاول التطرق إليه في هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث متمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: الحوكمة والسلوك الأخلاقي في المؤسسة

المبحث الثاني: آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية

المبحث الثالث: تحليل أبعاد كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: الحوكمة والسلوك الأخلاقي في المؤسسة

تمثل حوكمة المؤسسات أداة فعالة في مكافحة الفساد والغش والتلاعب، إذ تعد حافزا مؤسسيا للإصلاح، بتوفيرها للإطار التنظيمي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الأطر القانونية والأخلاقية، وتقدم كذلك معايير واليات للشفافية والمساءلة والالتزام بالقوانين واللوائح، التي من شأنها كشف السلوك غير الأخلاقي وذلك بتجسيد القيم الأخلاقية للمؤسسة في مختلف معاملاتها وجميع القرارات والعمليات التي تقوم بها.

المطلب الأول: حوكمة المؤسسات وتعزيز السلوك الأخلاقي

يعتبر السلوك الأخلاقي من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد خاصة بعد انتشار الفضائح الأخلاقية في العديد من مؤسسات الأعمال، باعتباره احد ركائز الحوكمة إذ لها طبيعة أخلاقية، الأمر الذي يعتبر مفيد وضروري لنجاح المؤسسات.

1- دور الحوكمة في تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القيادة الإدارية:

تعمل الحوكمة على تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القيادة الإدارية، إذ تعد ممارسات المدير حجر الزاوية الأساسي لنجاح حوكمة المؤسسات إذ تتطلب هذه الأخيرة التزام المدراء فيها بالعديد من الممارسات السلوكية و الأخلاقية التي من أهمها:¹

- الامتثال الصارم للقانون و لنظام حوكمة المؤسسات؛

- الالتزام والمشاركة بحقوق الإنسان وقانون العمل، إضافة إلى حماية البيئة؛

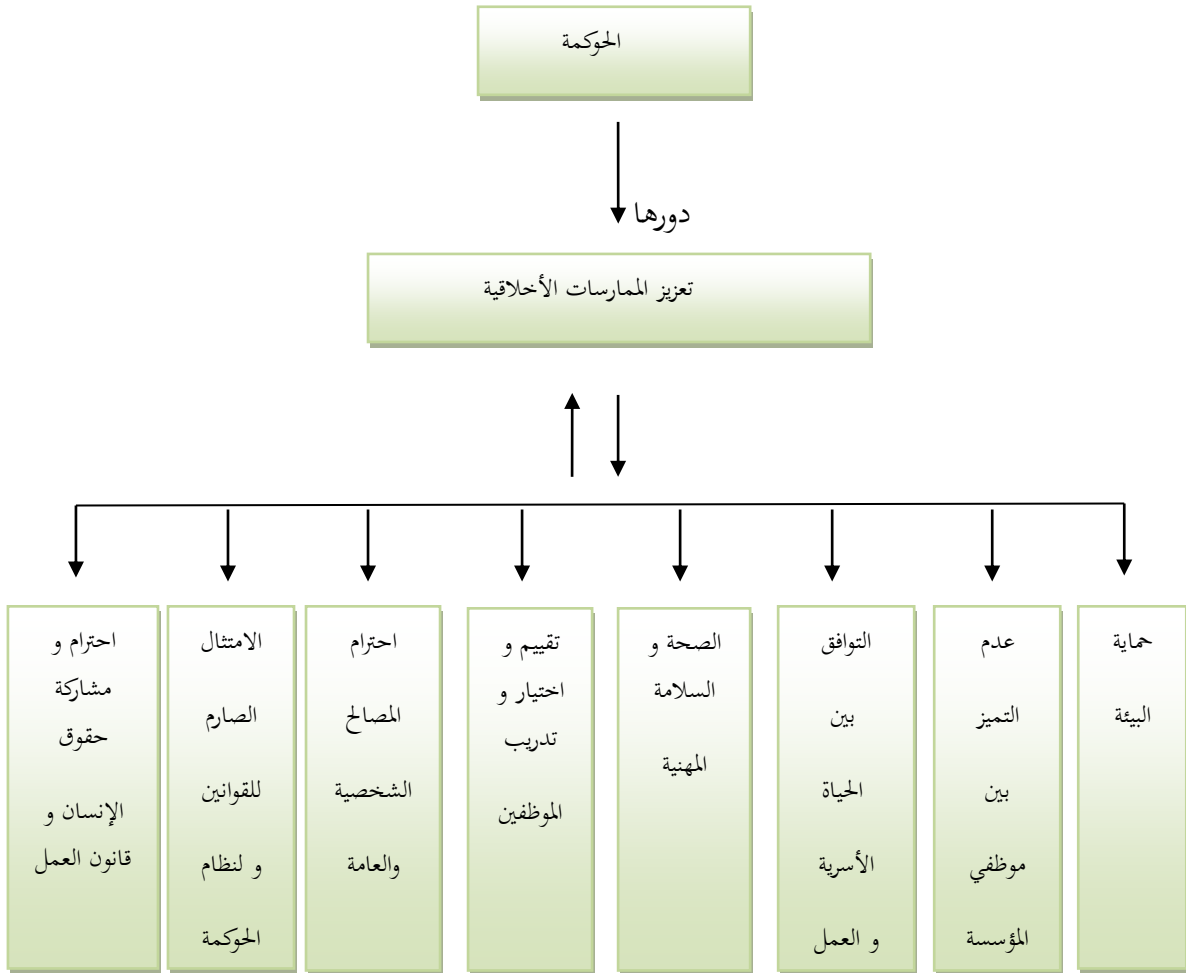
- عدم التمييز بين موظفي المؤسسة فضلا عن تكافؤ الفرص بينهم؛

- التوافق بين الحياة الأسرية والعمل؛

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص217.

- الصحة و السلامة المهنية التي تضمن بأن الظروف المادية لا تشكل خطرا على الإنسان؛
- تقييم واختيار دقيق وصارم وكذلك تدريب موظفي المجموعة؛
- احترام المصالح الشخصية والعامة المشروعة التي تتوافق مع أنشطة عمل المجموعة وسلوكها وخاصة تلك المرتبطة بأصحاب المصالح المختلفة والمجتمعات والمناطق التي تقدم المنظمة أنشطتها فيها، وكذلك تلك التي يوجد فيها موظفوها، الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1. III): دور الحوكمة في تعزيز الممارسات الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

2- مجلس الإدارة والسلوك الأخلاقي:

يعتمد نظام الحوكمة على تفعيل جانبي الرقابة والشفافية والمساءلة وتحقيق مبدأ العدالة، ولتحقيق تلك الأهداف فإن اللوائح والقوانين لا تكفي إذ لا بد من إرساء ثقافة الالتزام الطوعي بالمبادئ الأخلاقية والقيم، لذلك أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنة بضرورة وجود مدونة أخلاقية تركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، وتعمل على التزام العاملين بكل (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والعاملين) بالقيم الأخلاقية وبما يضمن كلا من:

- حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها وتحقيق أهداف ومبادئ الحوكمة؛

- تطبيق الأنظمة واللوائح؛

- ضمان حماية معلومات المنظمة من قبل العاملين وضمان سريتها؛

- تعمل على منح العاملين من تلقي أو إعطاء أي رشاي أو هدايا مما قد يؤثر على معاملات المؤسسة أو سمعة المؤسسة.

لتحقيق ذلك فلا بد من مجلس الإدارة أن يقوم بدور أساسي في دعم وتوجيه السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- الالتزام الشخصي من قبل أعضاء مجلس الإدارة بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي؛

- العمل على تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة من لا يلتزم به؛

- تنمية ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة يلتزم بها جميع العاملين بالمؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة مروراً بالإدارة التنفيذية وانتهاءً بالعاملين.

وبالتالي فإن تفعيل الحوكمة لسياسة السلوك الأخلاقي من خلال مراعاة بعض المعايير الأخلاقية في علاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح من خلال:

- علاقة المؤسسة بالموظفين: وذلك عن طريق وجود نظام فعال للاتصال بالموظفين، مع الالتزام بتوفير ظروف عمل مناسبة.

- علاقة المؤسسة بالعملاء: سعي المؤسسة لتحقيق وعودها للعملاء.
- علاقة المؤسسة بشركائها في العمل: توفير مبدأ العدالة والمسؤولية، أي أن تكون علاقتها مع شركائها في العمل مبنية على الالتزام والاحترام والثقة.
- علاقة المؤسسة بالدولة: التزام المؤسسة بمبدأ الإفصاح والمسؤولية وذلك من خلال دفع كل ما عليها من ضرائب ورسوم والتزامها بجميع التشريعات والقوانين المتعلقة بعملها.
- علاقة المؤسسة بالمجتمع: تجسيد مبدأ العدالة والمسؤولية وذلك من خلال التزام المؤسسة بحماية البيئة، والاستخدام الأمثل للطاقة، والالتزام بمبادئ التنمية المستدامة.
- فالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يتطلب عدم وجود تعارض بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة ومصالح المؤسسة، أثناء اتخاذهم القرارات المتعلقة بالمؤسسة، حي أصدرت العديد من الهيئات الدولية والمؤتمرات العلمية مجموعة من المبادئ الأخلاقية الواجب على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بها عند قيامه بأعمالهم وذلك ضمن متطلبات تطبيق الحوكمة منها: عدم استخدام حقوق المؤسسة في تحقيق مصالح شخصية، عدم المشاركة في أعمال مؤسسات منافسة، والابتعاد عن تصرفات التي يمكن أن ينتج عنها تعارض بين مصلحتهم الشخصية ومصالح المؤسسة، إضافة إلى الابتعاد عن استخدام الفرص الاستثمارية ومعلومات المؤسسة للمصلحة الشخصية.
- فنظرا للأهمية والمكانة الكبيرة التي يحتلها السلوك الأخلاقي في جميع المؤسسات، والدور الذي يلعبه في تفعيل نظام الرقابة بداخلها، أوصت العديد من الهيئات العلمية على ضرورة تواجد دليل خاص بالسلوك الأخلاقي الذي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، مع التركيز على ضرورة التزام العاملين به لضمان حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، مع ضرورة الالتزام باللوائح والقيم والتركيز على أن يعمل العاملين على حماية جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة وضمان سريتها مع منع العاملين وجميع من في المؤسسة على تلقي الرشاوي أو هدايا أو مبالغ مالية من قبل أطراف خارجية قد تؤثر سلبا على المعاملات في المؤسسة.
- ونظرا لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، ودوره الهام في تفعيل نظام الرقابة الداخلية، ركزت العديد من الهيئات العلمية والمهنية على ضرورة تواجده بالمؤسسات، بحيث ينص على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية إضافة إلى دور وأهمية مجلس الإدارة في تحسين سمعة المؤسسة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال التي تنشأ

نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين. حيث أن هناك مجموعة من الإرشادات الواجب أخذها بعين الاعتبار من قبل مجلس الإدارة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، بحيث يظهر الهدف منها فيما يلي:

الالتزام بمستوى عال من السلوك الأخلاقي؛

التشجيع على الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به؛

تنمية ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة.¹

هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تأكيد رغبتها في تبني إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي بها، والعمل على تشجيع الالتزام به ومعاقبة من لا يلتزم به، وتنمية ثقافة أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة يلتزم بها الجميع، بحيث أن تجاهل نظام الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل يؤدي إلى انهيارات وأزمات مالية.²

3- حوكمة المؤسسات ودورها في محاربة الفساد وتعزيز أخلاقيات الأعمال

تزداد مشكلة الفساد المالي والإداري و تتفاقم حينما تكون المؤسسات ضعيفة، حيث أن مسببات الفساد تعتمد كثيرا على البيئة المحيطة بها، إذ تختلف مصادر الفساد من بلد لآخر و من مؤسسة إلى أخرى، فهو يعتبر ظاهرة مستمرة ذات ممارسات لا أخلاقية وغير شرعية لها أبعاد متعددة بتعدد أنواعها ومظاهرها التي تنعكس تأثيراتها على العملية التنموية، فعليه يمكن تعريف الفساد بأنه: "إساءة استخدام السلطة العامة من اجل الحصول على مكاسب خاصة، أو هو الأعمال التي يمارسها أفراد من خارج الجهاز الحكومي وتعود بالفائدة على الموظف العام لإغرائه بالسماح لهم بالتهرب من القوانين أو إجراء أي تغيير فيها".³

¹ بريس عبد القادر، هو عمر، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي: الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 07.

² محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 150.

³ طويطي مصطفى، مجدوب خيرة، "آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية

والمالية، المجلد3، العدد1 خاص، جانفي 2019، ص 152.

كما تم كذلك وضع تعريف استنتاجي قريب من التعريف الذي وضعه "باردهان" (1997) وهو: "استخدام المنصب العمومي في الكسب الخاص"، وبهذا المعنى يمكن اعتبار الفساد إخفاقاً لأخلاقيات الإدارة العامة، مما يجعل العديد من التدابير التي تتخذ لمنع الفساد قابلة للتطبيق على تعزيز الأخلاقيات على مستوى المعالجة.¹

تساهم نظم الحوكمة في الحد من مظاهر الرشوة وتعمل على إنائها على مستوى التعاملات اليومية المتنوعة، باعتبارها اللبنة الأساسية لمواجهة مظاهر الفساد بمختلف أنواعه، كما تساهم في تعزيز الشفافية و المساءلة على مستوى المؤسسة فيما يخص صنع القرار و اتخاذه.

إلا أن معايير الحوكمة لوحدها لا تضمن وجود بيئة خالية من الفساد في المؤسسة، ما لم تتوفر القيم و المبادئ السلوكية الذاتية لدى العاملين ووجو من الثقافة الأخلاقية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة انطلاقاً من مجلس الإدارة إلى أدنى درجة من الموظفين.

لا يمكن النظر إلى الحوكمة بأنها البلمس الشافي لمعالجة الإختلالات داخل المؤسسة لذلك لابد من تعزيز قواعدها ومبادئها بالقيم والسلوكيات الأخلاقية على المستويين الفردي والجماعي، وفي كل المستويات التنظيمية للمؤسسة.

لذلك نجد أن المبادئ الأخلاقية والقيم هي الحلقة المفقودة بالمؤسسات اليوم في التعاملات الإدارية في مختلف الأعمال، إضافة إلى أن أخلاقيات القيادة تؤدي دوراً كبيراً في تدعيم المسار الأخلاقي الذي بموجبه تنجح الإدارة في تحقيق التوقعات الأخلاقية للمجتمع من جهة وتحقيق أهداف الملاك وأصحاب الأسهم من جهة أخرى.²

المطلب الثاني: الثقافة الأخلاقية (التنظيمية) في المؤسسة

الثقافة الأخلاقية تعد من الموضوعات التي لقيت اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة كما تلعب دوراً جوهرياً في تنمية و تطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما ينظر إليها بأنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات.

فالثقافة الأخلاقية تعرف بأنها: مجموعة القيم والعادات والمعتقدات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها

¹ الكسندر ميلز، "تعزيز المؤسسات المحلية لمكافحة الفساد: قائمة مرجعية بالأخلاقيات العامة"، من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز التنمية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "الفساد ومبادرات تحسين النزاهة في البلدان النامية"، ص 151.

² جمال درهم زيد، "أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط 1، صنعاء 2016، ص 215.

أعضاء المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات بها، بحيث تؤثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي للعاملين في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.

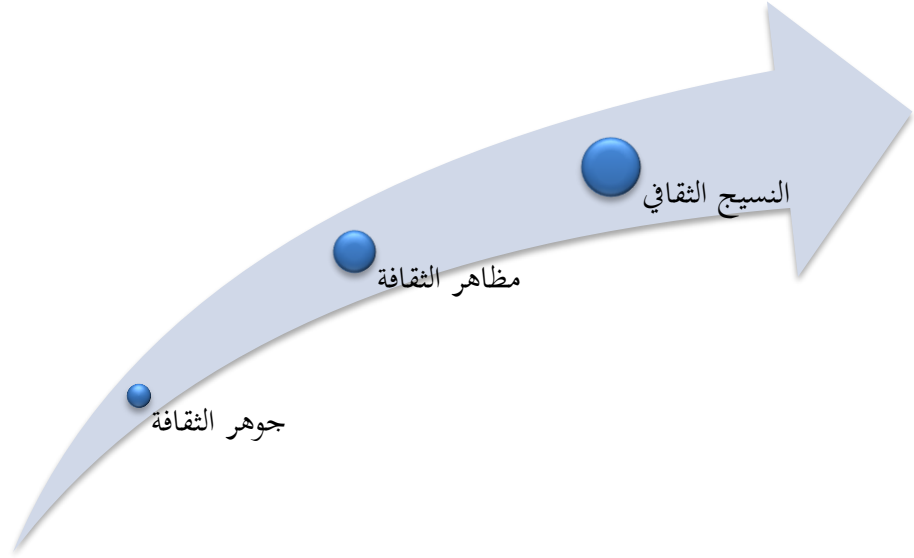
فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة، فإن لكل مؤسسة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى،¹ فهي تعتبر من القوى الأساسية المساهمة في تكريس وبناء المنظمة الأخلاقية، إذ تعمل على تحقيق السلوك الأخلاقي في المؤسسة والتي يشار إليها من خلال ثلاثة اتجاهات:²

- جوهر الثقافة: الاتجاه الذي يركز على الثقافة عبر الأبعاد الفكرية غير الملموسة (المعتقدات، الافتراضات، المواقف)، والمواقف المشتركة التي تربط أعضاء المؤسسة.
- مظاهر الثقافة: الاتجاه الذي يركز على الثقافة من خلال مظاهرها (أنماط السلوك، الهياكل، الأنظمة، ...).
- النسيج الثقافي: يتمثل التأثير الأساسي للنسيج الثقافي في صياغة أخلاقيات الأعمال و تحول المؤسسة إلى مؤسسة أخلاقية، من خلال التصرفات الأخلاقية وغير الأخلاقية، ما يؤدي إلى دور الإدارة العليا في تعزيز التصرف الأخلاقي، يوضح الشكل التالي ما يلي:

¹ عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة - التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة (مصر)، 2017، ص 143.

² العنزي سعد الساعدي، "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد1، العدد 3، 2002، ص 111.

الشكل رقم (III.2): اتجاهات ثقافة المهمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

1 - أنواع الثقافة التنظيمية : تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب التقسيم المستخدم من أبرزها:

1. تصنيف Handy: يصنف الثقافة التنظيمية إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المؤسسة إلى:

- ثقافة القوة: تعني أن عملية اتخاذ القرارات يكون بيد عدد معين من الأفراد البارزين في المؤسسة.
- ثقافة الدور: تركز على التخصص الوظيفي، وتتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي وثبات الأداء والاستمرارية.

- ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

- ثقافة العمليات: تهتم على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق.

2- تصنيف (wallach): صنف الثقافة التنظيمية اعتمادا على القيادة الإدارية إلى:

- الثقافة البيروقراطية: تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .
- الثقافة الإبداعية: يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (العمل بالصدقة و المساعدة بين العاملين

3. تصنيف (Jones): صنف الثقافة التنظيمية على أساس توجهات العاملين داخل مؤسستهم إلى:

- ثقافة إنتاجية: تركز على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف أدائهم لما يوفره العمل من ضمانات كافية .

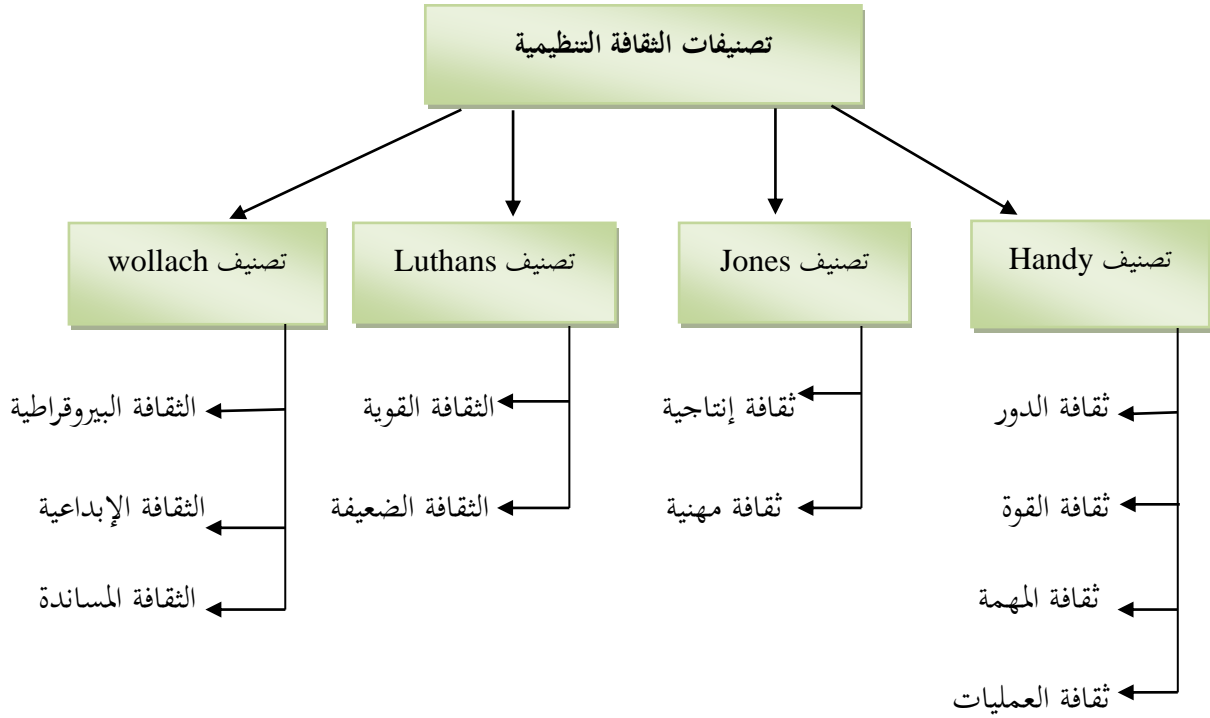
- ثقافة مهنية: تعتمد على قيادة متبادلة بدلا من السلطة الرسمية و القواعد و الإجراءات .

4 - تصنيف (Lathans): يصنف الثقافة التنظيمية حسب درجة القوة و الضعف إلى:

- الثقافة القوية: تخلق هذه الثقافة تماسكا كبيرا بين أعضاء المؤسسة، وتعتمد على عنصري الشدة والإجماع أي قوة تماسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات، إضافة إلى تعريف الأفراد بالقيم السائدة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

- الثقافة الضعيفة: وفيها يسير الأفراد في طرق مهمة غير واضحة، ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

الشكل رقم (III.3) : يمثل تصنيفات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

2- مكونات عناصر الثقافة التنظيمية:

نستطيع القول أن ثقافة المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر المتعلقة بالقيم والمعتقدات نذكرها فيما يلي:

- القيم التنظيمية: و التي تعمل على توجيه السلوك الخاص بالعاملين في بيئة العمل
- المعتقدات: و التي تمثل في تلك الأفكار المشتركة بين العاملين في مختلف المستويات للمؤسسة من أهمها المشاركة في اتخاذ القرار، العمل الجماعي... الخ.
- الأعراف التنظيمية: المتمثلة في مختلف المعايير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون (عدم تعيين الأقارب، عدم تكوين مخالفات لأغراض مكاسب شخصية)

* التوقعات التنظيمية: تتمثل في مختلف التوقعات التي يتوقعها كل من الفرد من المنظمة أو المنظمة من الفرد أثناء فترة العمل.¹

الشكل رقم (III. 4) : ثقافة المؤسسة.



المصدر: جمال درهم زيد، "أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، ط1، 2006، ص77.

حيث تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأنها توفر إطاراً عاماً، تنظم وتوجه من خلاله السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بشكل عام وسلوك الأفراد بشكل خاص، يمكن تلخيصه فيما يلي:

- الالتزام بما يعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها؛
- تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة في ضوئه؛
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات، من خلال مراقبة تصرفاتهم؛

¹ جمال درهم زيد، "أخلاقيات منظمات الأعمال و مسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة"، ط1، صنعاء، جامعة العلوم و التكنولوجيا، 2016، ص76.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية أصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال وذلك لتميزها على ما هو ملائم وغير ملائم في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، مما يعني أنها أصبحت تحقق توازناً أفضل بين أهداف العاملين بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

تؤدي الحوكمة دوراً إيجابياً في تدعيم التزام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال، من خلال مجموعة المبادئ والقيم التي والثقافات التي تتبناها الحوكمة كأحد أهم مرتكزاتها التي تعتمد عليها عند تطبيقها إضافة إلى تحديدها للمبادئ الأخلاقية عند تعارض مصالح أعضاء مجلس الإدارة، إذ يتضح هذا الدور من خلال ما يلي:

تعد الثقافة الأخلاقية أحد أهم ثلاثة متطلبات رئيسية تساعد في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات حيث تتمثل تلك المتطلبات في:¹

- الجوانب التشريعية: و هو ما قامت به العديد من منظمات المال والأعمال والمنظمات ذات العلاقة في بعض الدول وذلك من خلال إعلانها عن لائحة حوكمة المؤسسات بها.

- الجوانب الثقافية: إذ لا يمكن لأي عملية إجراء حوكمة أن تحقق أهدافا ذات قيمة دون توافر مستوى كاف من الثقافة الإدارية حول مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهميتها لدى أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين، والأهم من ذلك القناعة بها وبمشروعيتها في عقولهم الباطنة وهذا ينعكس تطبيقهم لها أو الالتفاف على أحكامها.

- الجوانب الأخلاقية: غالباً ما يتم التركيز على الجوانب القانونية والثقافية من الشركات وتجاهل الجانب الأخلاقي والذي يعد الأخطر وينبغي أن يرتبط فقدانه بعقوبات شديدة الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمّر سوء النية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب المعلومات المهمة قبل صدورها أو الاستفادة منها أو استغلال أصول أخلاقياته تجيز له تسريب المعلومات المهمة قبل صدورها أو الاستفادة منها أو استغلال أصول المؤسسة بشكل يتعارض مع مصالح المؤسسة.

¹ جمال درهم زيد، مرجع سابق، ص 212.

المطلب الثالث: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة والمفاهيم ذات العلاقة بها

إن اتساع نطاق العلاقات الإنسانية وتعدد أنواع النشاطات نتيجة التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال، ظهرت مفاهيم وممارسات رشيدة تدعو إلى التأكيد على أهمية ومدى ضرورة أخلاقيات الأعمال، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال.

1- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسات:

تعد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من القضايا الأساسية التي أعطيت لها أهمية كبيرة من قبل مختلف المؤسسات على اختلاف أشكالها وطبيعتها، حيث تعتبر أكثر انسجاماً مع الأخلاقيات، وأكثر تعبيراً عنها، فمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة يعني بأنه مفهوم صادر عن مفاهيم التضامن في المجتمع لتقديم الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها، فالأخلاقيات تعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية كما تمثل أساساً قوياً لها.

إذ عرف الكاتب "Richard daft": المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في كتابه نظرية وتصميم الإدارة بأنها: "تعهد الإدارة بعمل خيارات والقيام بالأعمال التي تحكم تصرف الشخص والمجموعة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو الصحيح والخطأ، علماً أن القيم الأخلاقية ليس لها مقاييس تعود لما هو جيد ولما هو سيء بالنسبة للمعاملة و صنع القرار".¹

اذ عرفها Holmes بأنها: "التزام أخلاقي وأنساني وأدبي من قبل المؤسسات اتجاه المجتمعات العاملة بها بالمساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر، خلق فرص العمل وحل المشاكل المختلفة، وتحسين الخدمات الصحية وغيرها".²

¹ محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007، ص 15.

² زينات سمير، زعيتر لمياء، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار حوكمة المؤسسات"، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران1، المجلد9، العدد1، جويلية2022، ص173.

يرتبط مفهوم أخلاقيات الأعمال بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بحيث تعتبر الأخلاق والمسؤولية الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية،¹ فالمسؤولية الاجتماعية تحمل في أحد أبعادها مسؤولية أخلاقية، فهي تمثل منظورا ذو بعد أخلاقي، بحيث أن الأخلاقيات أسبق لدى الأفراد في المجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية وبالتالي هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات، فالمسؤولية الاجتماعية هي نظرية أخلاقية تقترح أن لكل كيان سواء مؤسسة كانت أم فردا، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل.

كذلك احتلت المسؤولية الأخلاقية مكانة مهمة في مختلف المجالات، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بكافة جوانب المؤسسة، مثل القوى البشرية والإدارة المالية والمحاسبة وكذلك العلاقات العامة، بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية باتت محورا أساسيا في وجود واستمرار المؤسسة.²

– أبعاد المسؤولية الاجتماعية (هرم كارول carroll للمسؤولية الاجتماعية):

ميز كارول carroll بين أربعة أبعاد رئيسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية متمثلة في ما يلي:³

- **البعد القانوني:** يتضمن هذا الإطار الالتزام الواعي و الطوعي بالقوانين الحاكمة لمختلف جوانب المجتمع من استثمار و عمل و منافسة الخ ...
- **البعد الاقتصادي:** تستخدم المؤسسة الموارد بشكل رشيد لإنتاج مختلف السلع و الخدمات و تقوم بتوزيع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج ، إذ تمارس أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة و الفعالية، و بذلك تكون قد تحملت المسؤولية الاقتصادية الملقاة على عاتقها.
- **البعد الأخلاقي:** تقوم المؤسسات بمراعاة الجانب الأخلاقي في مسارها و جميع قراراتها تجنباً لأي ضرر قد يلحق بالمجتمع.

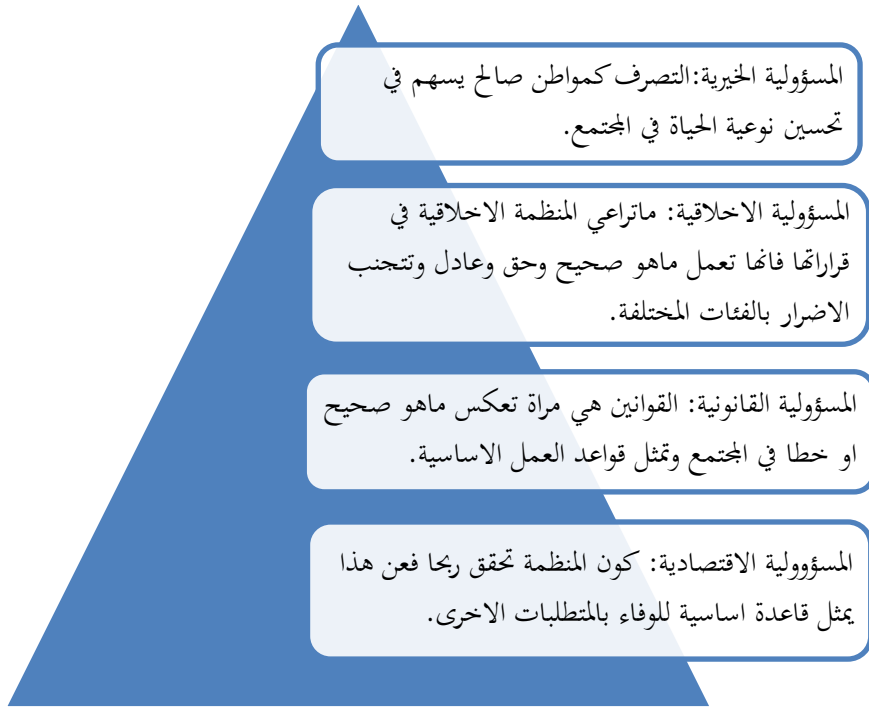
¹ لطيفة طبال، جبايلي عبد الحق، " المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 5، مارس 2016، ص 15.

² ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 99.

³ زينات سمير، زعيتر لمياء، مرجع سابق، ص 175.

– البعد الخيري والتطوعي: لا يهدف إلى الربح وإنما يشمل جميع التبرعات و الهبات و المساعدات الاجتماعية الخيرية التي تقوم بخدمة المجتمع.

الشكل رقم (III.5): هرم كارول (Corroll) المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال) الأعمال و المجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، 83.

يرتبط الحديث عن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال بشكل صريح وضمني بحيث لا شك في أن هناك علاقة قوية تربط بينهما ومتداخلة، إذ أشار (Kirrane) إلى أن هناك تماثل بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بحيث أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات الأعمال¹، أما (Daft) فأوضح في دراسته أن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو

¹A Systematic Approach to Business Ethics, Training and Development : Kirrane, D. E, Managing Values¹ Journal, November, p 53, 1990.

المؤسسة.¹

فالمسؤولية الاجتماعية تمثل التزاماً أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات اتجاه مختلف الأطراف لخلق تصور جماعي وتبادل المصالح بعيداً عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها، أما الأخلاقيات فهي التزام أعلى لكونها ترتبط بقيم ويفترض أن لا تخرقها المؤسسة.

إذن فالمسؤولية الأخلاقية هي قوام وأساس المسؤولية الاجتماعية وهي شرط أساسي لها فالقوانين التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا قيم وأخلاق في جانبها العلمي، أي انه توجد علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، حيث أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وغيرها كانت في المرحلة الأولى (لغاية الستينات)، بعدها في المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية إلى جانب التأكيد على الكفاءة (سنوات السبعينات) ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الأعمال إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.²

وبالتالي يمكن القول بأن هناك تداخلاً كبيراً بين المفهومين، وبالتحديد في بداية ممارسة المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبداية القرن 20 من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها، وهكذا بعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي مما جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة³، أي أن هناك علاقة قوية متكاملة ومتراصة فيما بينهما فالحديث عن إحداها يقودك بشكل ضمني وصريح إلى الحديث عن الآخر، بحيث يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية، باعتبارها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال وتوضح ما هو مقبول وما هو مقبول في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف أو القانون والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.⁴

¹ سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الوادي، 2021، ص 104.

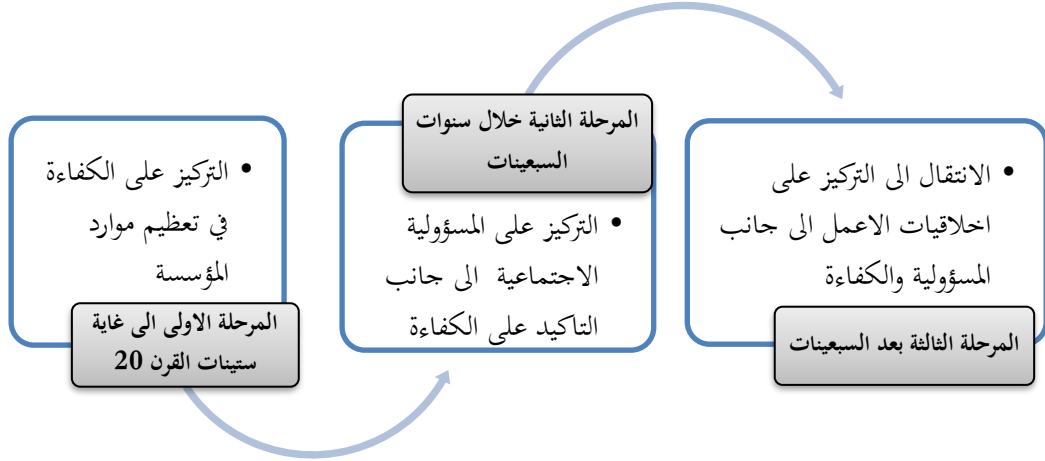
² برطل فاطمة الزهراء، رمون رزيقة، "واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2015، ص 9.

³ مقدم وهيبية، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 94.

⁴ بوشقيفة حميد، بلقربوز مصطفى، "دور حوكمة الشركات العائلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وترسيخ أخلاقيات الأعمال"، الملتقى الوطني الأول حول: حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر تحت شعار "الحوكمة الجيدة أساس التنمية المستدامة"، يومي 13-14 نوفمبر، المركز

يوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم (III، 6): أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

2- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

تتصف حوكمة المؤسسات بعدة مميزات من بين هذه المميزات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لأهميتها والتي لا تهتم فقط بالربح وإنما تهتم بالتطور واستقرار الاقتصاد ونمو المجتمع ككل.

فمن بين النظريات المتعددة التي تم الاعتماد عليها في تفسير وتوضيح المسؤولية الاجتماعية هي نظرية أصحاب المصلحة التي تركز بشكل أساسي على انه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة الأسهم إلى مجموعات أخرى لها علاقة بالمؤسسة¹.

تتميز كل من المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات باستقلالية نسبة تمكن من التعامل مع كل منها، حيث لكل واحدة منهما معايير وقواعد خاصة بها، لكن في المقابل كلا منهما يقود إلى الآخر، حسب الممارسات

الجامعي احمد زبانة غليزان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص15.

¹ بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة، "العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر 2017، ص107.

والثقافات السائدة، في حين أن البعض يشدد على استقلالية مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضيتان منفصلتان فيما يشدد الاتجاه المقابل المضاد على ارتباطهما الوثيق، إذ ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضية تابعة لحوكمة المؤسسات، أي النظام الذي توجه من خلاله الأعمال ومراقبتها من أعلى مستوى، ذلك من أجل تحقيق الأهداف والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة والشفافية، أي أن الحوكمة الجيدة من مكونات المسؤولية الاجتماعية.¹ بحيث تركز حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز متمثلة في:

- السلوك الأخلاقي: أي انه الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الجيد، مع التوازن في تحقيق مصالح الأطراف، والاتصاف بالشفافية في عرض المعلومات المالية، وتفعيل دور أصحاب المصلحة، إضافة إلى إدارة المخاطر، فالإطار العام للحوكمة لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية فقط، ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتتفاعل معها من هذه النقطة تتضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات، الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (III III 1): العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والحوكمة

المبادئ	الأبعاد	
توافر إطار فعّال لحوكمة المؤسسات: تقسيم المسؤوليات بين الأطراف مع ضمان تحقيق المصالح	الاقتصادي: مسؤولية الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية والإنفاق على الموارد البشرية في منظمة الأعمال	المسؤولية الاجتماعية
حفظ حقوق المساهمين: وضع الضوابط والآليات لحماية حقوق المساهمين التي تمكن من الحصول على المعلومات خاصة المتعلقة بالتغيرات الجوهرية للمؤسسة	استثمارا حقيقيا، تجني المؤسسة ثماره في الأمد الطويل والقصير	المسؤولية الاجتماعية
حوكمة المؤسسات		

¹مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

للمؤسسات	القانوني: الالتزام بالقوانين والتشريعات خاصة التي تحمي البيئة	المعاملة المتساوية للمساهمين: تحقيق العدل والمساواة بين جميع المساهمين	
	الأخلاقي: إتباع الأسلوب الأخلاقي الصحيح والمناسب من قبل المسؤول في المؤسسة، وتجنب القرارات التي يرفضها المجتمع.	دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: التعاون بين أصحاب المصالح والمؤسسة في مجال خلق الثروة وفرص العمل.	
	التطوعي والخيري: هو احد أشكال تحمل المسؤولية بالمساهمة في عمليات التضامن عند حدوث الأزمات والكوارث	الإفصاح والشفافية: بكون الإفصاح سريع ودقيق وفي الوقت المناسب وتحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المسائلة.	

المصدر: زينات سمير، زعيتر لمياء، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار حوكمة المؤسسات"، المجلد 9،

العدد 1، جويلية 2022، ص 176.

فالمسؤولية الاجتماعية من المميزات التي تتميز بها الحوكمة، بحيث تعمل هذه الأخيرة على جعل المؤسسات مسؤولة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، باعتبار البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية

الحالية يتطلب من المؤسسات التفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية، ولكي تحسن المؤسسات من صورتها يجب الأخذ بعين الاعتبار والاستجابة لجميع عناصر بيئتها و الأطراف ذات المصلحة.¹

3- حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال

تسببت المشاكل الأخلاقية والإدارية إلى إفلاس العديد من المؤسسات حول العالم على رأسها مشكلة تعارض المصالح والتي تضم مجموعة كبيرة من المشاكل الفرعية داخل وخارج المؤسسة، إذ تعتبر مشكلة تعارض المصالح مشكلة أخلاقية قبل أن تكون مشكلة إدارية، ولذلك نجد أن العديد من اللوائح وأنظمة حوكمة المؤسسات، في كلتا القطاعتين (العام والخاص) أو غير الهادفة للربح، ضمت في مبادئها وقواعدها مجموعة من المبادئ الأخلاقية و قواعد السلوك التي يجب الالتزام بها من قبل أعضاء الإدارة العليا بمختلف المؤسسات.

تؤكد جميع القوانين الوطنية على الطبيعة الأخلاقية للحوكمة الرشيدة للمؤسسات، حيث يتم التركيز بشكل خاص على حقيقة أن الحوكمة تقوم على عدد معين من القيم الأخلاقية الأساسية (الشفافية، المساءلة، المسؤولية) إذ يجب أن تتخلل جميع الجوانب المختلفة للحكم (تعقيدات مجلس الإدارة، تقارير الأداء، الإفصاح، إدارة المخاطر) ويتم عرضها في جميع إجراءات وقرارات المجلس، إلى جانب هذه القيم هناك الالتزامات الأخلاقية التي من واجب مجلس الإدارة الالتزام بها والمؤسسة من أبرزها: ضمان أن تعمل المؤسسة على أعلى مستوى للمعايير الأخلاقية التي يتم من خلالها حماية سمعة المؤسسة واحترام حقوق جميع المساهمين.

- تقرير كينغ الرابع لحوكمة المؤسسات 1994:

يعتبر تقرير "مارفن كينغ" الرابع من أهم المراجع التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات، نتيجة عشرات العديد من الدول تم تبني هذا النظام الذي نتج عنه العديد من المبادرات العالمية برعاية الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية، مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير ومبادرة الأمم المتحدة بالتعاون مع الاتحاد الدولي للمحاسبة بإنشاء مجلس التقارير المتكاملة الدولي، إذ جاء في مضمون هذا التقرير بان الحوكمة هي عبارة عن ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية مجلس الإدارة بالمؤسسة بهدف تحقيق ما يلي:

¹ بغريش سعيدة، "مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020، ص 105.

-ثقافة أخلاقية، رقابة فعالة، أداء جيد والشرعية، كما عرف القيادة الأخلاقية بأنها: هي عبارة عن خليط بين النزاهة والعدالة والشفافية والجدارة والمسؤولية والمساءلة"، ركز هذا التقرير في محتواه على مبادئ الحوكمة والأخلاق بصفة أساسية جاءت في مبادئ نذكرها فيما يلي:

-المبدأ الأول: ينص هذا المبدأ من التقرير على مجلس الإدارة في المؤسسة وقيادتها بأخلاق وفعالية؛

-المبدأ الثاني: حوكمة الأخلاق لمجلس الإدارة بأسلوب يؤدي إلى تأسيس ثقافة أخلاقية فيها؛

- المبدأ الثالث: نص على حوكمة الامتثال لكافة الأنظمة والقوانين والقواعد غير الملزمة والمعايير بطريقة تؤدي إلى جعل المؤسسة الأخلاقية صالحة في مجتمع الأعمال.

تمثلت خصائص هذا التقرير فيما يلي:

-تمتع جميع أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة بالنزاهة من خلال:

*التصرف بحسن نية الاهتمام بالمصالح الفضلى للمؤسسة؛

*العمل على تجنب تعارض المصالح؛

*الأخذ بعين الاعتبار التبعات الأخلاقية وعدم الاكتفاء بالأنظمة والقوانين فقط؛

*الأخذ بعين الاعتبار أنهم بمثابة القدوة للتصرفات الأخلاقية لجميع العاملين بالمؤسسة.

-قيام مجلس الإدارة في المؤسسة بوضع المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك التي تحكم العمل في المؤسسة، والعمل على تعريف جميع العاملين والحث على الالتزام بها؛

-قيام مجلس الإدارة في المؤسسة بمراقبة الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، وقواعد السلوك.

الهدف من تقرير كينغ الثاني عام 1994 هو تعزيز اسمي معايير الحوكمة في جنوب إفريقيا، وخلافا عن نظيراتها في الدول الأخرى.

تقرير كينغ الثاني كان وراءه جوانب مالية وتنظيمية لحوكمة المؤسسات تدعو إلى أسلوب متكامل لحوكمة جيدة لمصلحة واسعة لأصحاب المصالح مع مراعاة للمبادئ الأساسية الاجتماعية، الأخلاقية والبيئية.¹

4- أخلاقيات الأعمال والرقابة الداخلية بالمؤسسة

مثما عرفت حوكمة المؤسسات بأخلاقيات الأعمال، عرفت كذلك بالرقابة الداخلية حيث انه من أفضل النظم في الرقابة الداخلية تقرير لجنة الراعية COSO، المرجع الوحيد الذي لقي اهتماما وقبولا كبيرين في المؤسسات الكبرى، جاء هذا النموذج خلاصة للأبحاث التي قامت بها لجنة تريداوي عام 1985 والتي أوكلت لها لجنة الأوراق المالية الأمريكية عام 1987 مهمة إعداد دراسة موسعة للرقاب الداخلية، مع توفير إطار واسع من المعايير التي تستطيع المؤسسات من خلاله تقييم فعالية نظام الرقابة لديها، بحيث عرفت هذه اللجنة الرقابة الداخلية بأنها: "عملية تنفذ من طرف مجلس الإدارة، الإدارة العليا ومختلف الأطراف التي تنتمي إلى المؤسسة، مصممة لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بالأهداف التالية: فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية، موثوقية المعلومات المالية والامتثال للقوانين واللوائح"،² والتي من أهدافها في المؤسسات المالية هي: التأكد من فعالية وكفاءة العمليات، والالتزام بالقوانين والأنظمة المعتمدة³

ركز نموذج مقاييس الرقابة على أهمية العناية بأخلاقيات الأعمال، حيث أن المبدأ الأول من مبادئ COSO للرقابة الداخلية هو إبداء المؤسسة التزامها بالنزاهة والقيم الأخلاقية من خلال:

* وضع الإدارة للمثل العليا في المؤسسة: فعلى جميع أعضاء مستويات الإدارة العليا أن يهتمون بالنزاهة والقيم الأخلاقية من خلال الأعمال والتصرفات لدعم عمل الرقابة الداخلية؛

* وضع المؤسسة لمعايير السلوك: وذلك من خلال التعريف بخصوص النزاهة والقيم الأخلاقية الخاصة بالمؤسسة مع الاستيعاب والإدراك من جميع المستويات؛

* التعامل مع المخالفات في الوقت المناسب مع التعرف بها والتصحيح؛

¹ King report on corporate governance for south Africa, cliffe Dekker attorney, 2002, p6-20.

² كشرود بشير، محيوت نسيم، "الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO-IC وأثره على الرقابة الداخلية في الجزائر"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 1، ديسمبر 2016، ص 225.

³ آنيثا كامبيري، "تحسين الرقابة الداخلية"، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، 2000، ص 1.

كما يؤكد نموذج مقاييس الرقابة على مجموعة من المبادئ الأخلاقية نذكر منها:

- * وجوب إرساء قيم أخلاقية مشتركة داخل المؤسسة وعلى رأسها النزاهة والتعامل بها في جميع الأقسام؛
- * انسجام الممارسات الخاصة بالموارد البشرية مع القيم الأخلاقية في المؤسسة، مع دعمها لتحقيق أهدافها؛
- * تعزيز جو من الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة ما يدعم تدفق المعلومات وبالتالي دعم فعالية الأداء.¹

المبحث الثاني: آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمؤسسات

إن أهم ما يدل على أن المؤسسات لا تحترم أخلاقيات الأعمال هو عدم توفر عنصر الثقة بها، وفي كل ما تصدره من بيانات سواء كانت مالية أو على شكل قوائم، نتيجة فضيحة "انرون" وغيرها من الأزمات والفضائح الأخلاقية التي ولدت الشعور باللاتقة في مسيري المؤسسات، والذي ترتب عنه تزايد الدعوة إلى مراعاة القيم الأخلاقية في نشاطات مختلف الأعمال ونتيجة لذلك ازدادت الحاجة إلى التأكيد على أهمية وضرة الالتزام وتنفيذ مبادئ الحوكمة استنادا على أسس ومبادئ أخلاقية.

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات

يعتبر كل من الباحثان "Berle" و"Means" من الأوائل اللذين أولوا الاهتمام بحوكمة المؤسسات سنة 1932 والذان توصلا من خلال دراستهم لكبريات المؤسسات الأمريكية إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، مع إلزامية فرض الرقابة على تصرفات المسيرين وذلك لحماية حقوق صغار المساهمين. بحيث تستند حوكمة المؤسسات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات، فمع ظهور المفهوم لأول مرة كانت تدور إشكالية الحوكمة حول الكيفية التي يتم بها ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام الموكلة لها في خدمة مصلحة المساهمين وإشباع رغباتهم²، بعدها في الثمانينات وفي نفس القرن تم تطوير أفكار إدارية جديدة التي انتشرت فيها الأزمات المالية والاقتصادية التي مست أكبر المؤسسات العالمية ما أدى إلى إفلاس الكثير منها.

انتقلت إشكالية حوكمة المؤسسات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين المؤسسة وكل الأطراف ذات المصلحة فيها، حيث قام "Freeman" بطرح هذه العلاقة مشيرا إلى المؤسسة بضرورة تشخيص كل صاحب المصلحة من ذوي العلاقة، إضافة إلى توضيح وتحديد كيفية التعامل معهم، والتركيز على إشباع رغباتهم.

¹ علاء أبو نعة، "الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات الأعمال"، خبير في التدقيق الداخلي والرقابة والحوكمة، 2020، على الموقع:

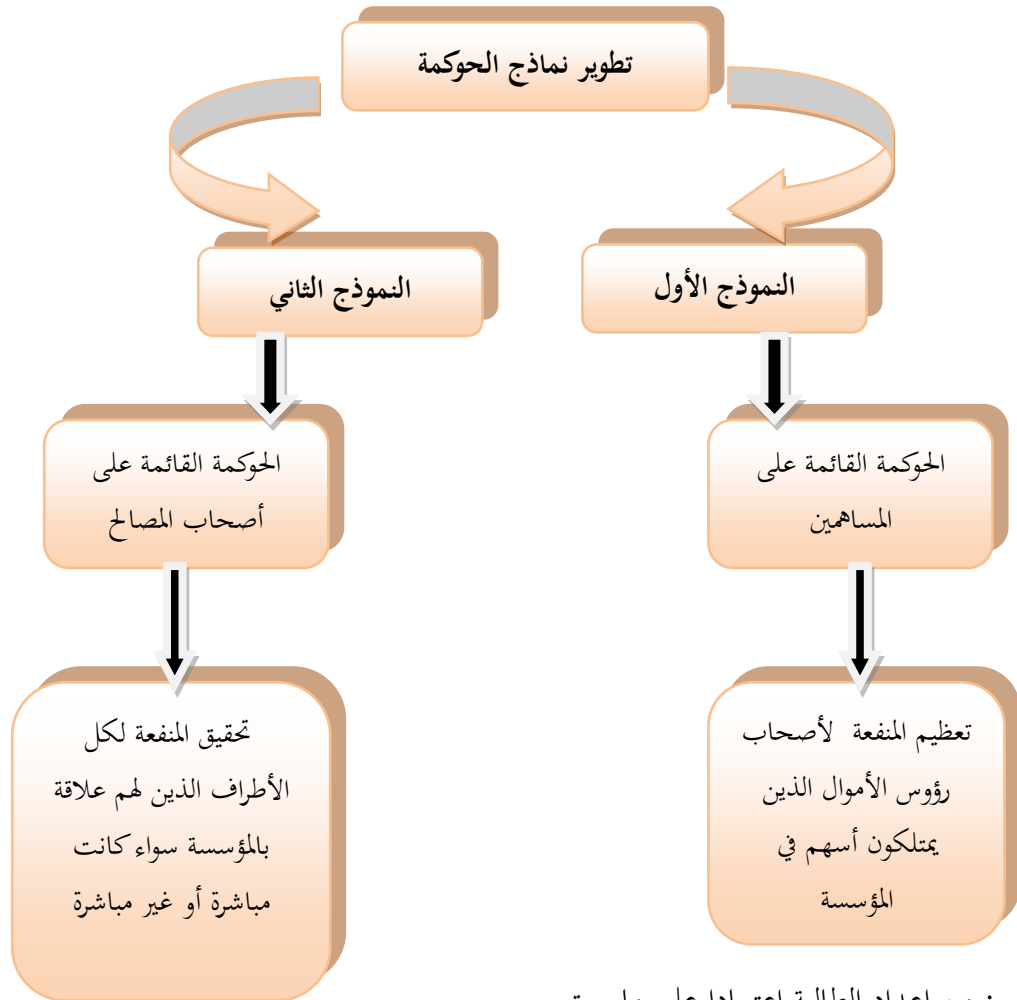
<https://kw.linkedin.com/in/nabaa?trk=article-ssr-frontend-pluse-published-author-card>.

² سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات-دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر-

مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 1، جوان 2023، ص 583.

بعدها انتقلت إشكالية حوكمة المؤسسات إلى وضع مجموعة من الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات المسيرين في المؤسسات، وذلك من أجل أن تكون القرارات والتصرفات تسير في نفس الواجهة التي يرغب بها أصحاب المصالح. ونتيجة لذلك تم تطوير نماذج الحوكمة والتي كان من أشهرها نموذجان، النموذج الأول يتعلق بالحوكمة القائمة على المساهمين، والذي يسعى إلى تعظيم المنفعة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يمتلكون أسهم في المؤسسة فقط، أما النموذج الثاني يتعلق بالحوكمة القائمة على أصحاب المصالح والذي يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي لها علاقة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وتعرف بالأطراف ذات المصلحة¹، والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7. III): تطوير نماذج الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

¹ عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة يومي: 18-19 نوفمبر 2009، جامعة برج باجي مختار- عنابة-، ص8.

وبذلك اختلفت بعض الدراسات في تقييمها لذلك حيث نصت على أن النموذج الذي يسعى ويعمل على تحقيق المنفعة لكل الأطراف ذات المصلحة أفضل من النموذج الثاني الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة للمساهمين فقط والتي صنفت إلى ثلاثة فئات مختلفة:

- الفئة الأولى: تعتبر أن النموذج الثاني هو الأفضل لأنه يصف ويوضح السير الحقيقي للمؤسسات؛

- الفئة الثانية: ترى أن النموذج الأول هو الأفضل باعتباره أخلاقي ويراعي جميع المتطلبات المشروطة لجميع الأطراف ذات المصلحة ويسهر على إشباع رغباتها؛

- الفئة الثالثة: تعتبر أن النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول وذلك باعتباره انه يندمج مع الغاية والأهداف التي انشأت من اجلها المؤسسة في تحسين أدائها وبلوغ تحقيق هدف تعظيم الربح.

كما انه توجد دراسات أخرى ترى انه من الناحية الأخلاقية لا يوجد تناقض أو اختلاف بين إشباع رغبات المساهمين وإشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة. حيث أن الالتزام بالأخلاقيات ومبادئ حوكمة المؤسسات يهدف إلى تعزيز الإصلاحات وإرساء مبادئ الإفصاح والشفافية في قطاع مؤسسات الأعمال، ومساعدة الدول على تطوير وتطبيق استراتيجيات حوكمة سليمة لمؤسسات الأعمال، إذ أصبح التركيز عليها والعمل بمقتضاها ضرورة ملحة للحفاظ على سلامة أنظمتها.

المطلب الثاني: الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم حوكمة المؤسسات

من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما يترتب عنه من اختلاس و تزوير وتلاعب في القوائم المالية وغياب الرقابة السليمة وعدم احترام أخلاقيات الأعمال، كان من أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار العديد من الأزمات التي مست مختلف دول العالم، وانحيار المؤسسات الكبرى مما أدى بها إلى خروجها في السوق الاقتصادي. فإذا كانت الحوكمة عبارة عن مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف المؤسسات، بحيث تكون هناك أنظمة تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف الأساسية التي لها تأثير على الأداء، فمن أسباب ظاهرة انحيار المؤسسات هو شيوع الفساد

الأخلاقي للقائمين على الإدارة في هذه المؤسسات، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال.¹

يتعلق جوهر أخلاقيات الأعمال بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة إضافة إلى جميع أفراد المجتمع، إذ تعود المشاكل الأخلاقية بالدرجة الأولى إلى التضارب والتعارض في المصالح لمختلف الأطراف، و كيفية التوفيق بينهما إضافة إلى الخصائص الشخصية التي تتعلق بالمسائل والعلاقات، تشكل بعض الأحيان حاجسًا أخلاقيا في مواجهة القرارات الواجب اتخاذها، والإحساس بالمسؤولية، يصاحب هذه المعضلات الأخلاقية في اتخاذها القرار معضلة أخرى تتعلق بهذا الأمر، تقع عند حدوث تضارب في المصلحة، عندما تتداخل مصلحة الفرد مع مصالح المؤسسة ككل.

فالعامل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال ليس بالأمر السهل خاصة أثناء عدم وجود مدخل مثالي واحد يمكن إتباعه لتعزيز الأنشطة الأخلاقية في المؤسسة، وبالرغم من ذلك يمكن الاعتماد على مبادئ أساسية تمثل المرتكزات لصياغة هذه الإستراتيجية من خلال الوعي الأخلاقي، بحيث أن النقطة الأساسية لوضع الاتجاه العام لعملية القرارات الأخلاقية، هو متخذ القرار الذي يقع على عاتقه وضع القواعد الأخلاقية للمؤسسة وتطبيقها، إضافة إلى العمليات الأخلاقية الراجعة إلى الإجراءات والأهداف الأخلاقية الواجب الإعلان عنها بشفافية لمختلف الأطراف الفاعلة، إذ يقوم متخذ القرار والمسؤول عنه بتعديل العمليات و السياسات المعمول بها في المؤسسة.²

لقد اتضح انه من بين الأسباب المهمة التي نتج عنها مجموعة من الانهيارات الاقتصادية والمالية في مختلف الدول والمؤسسات، هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين على إدارتها سواء كانت الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة³، إضافة إلى ضعف

¹ محمد لمن علون، "دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد7، العدد1مكرر/لشهر افريل، 2021، ص17.

² 81 p , Creating ethical corporate structures, Sloan management review, winter, 2000, p 87-MURPH .

³ جمال الدين سحنون، "الإفصاح والشفافية كأحد ركائز الحوكمة في الأسواق المالية الناشئة بالإشارة إلى السوق المالي المصري"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد32، العدد 01، 2018، ص523.

العمل والنظم القانونية والرقابة المالية، نتيجة التلاعبات في المعلومات الخاصة بالمؤسسة بحيث تتنافى هذه الأمور مع الأخلاق الحميدة التي من الواجب الالتزام بها.¹

للحوكمة ميادين و مجالات مختلفة و متعددة على المستوى المؤسسي أو على المستوى الاقتصادي، بحيث لكل منها أبعاد و مجالات تسمو إلى مرحلة الجودة والتخصيص الأمثل لمختلف الموارد، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة مختلف أشكال الفساد الإداري و المالي، فإن الأخلاق هي الإطار الأكثر مناسبة لدعم و تعزيز هذا الهدف، فهي الجانب التطبيقي للأفراد في سائر الأعمال و المعاملات الخاصة به والتي يقوم بها، فالأمر الذي يدعم تنفيذ متطلبات الحوكمة الجيدة و بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة سواء بصفة عامة (الاقتصاد) أو بصفة خاصة (المؤسسة) يعود إلى الارتكاز على اتجاه الأخلاق وترسيخها بصفة دائمة في المؤسسة إضافة إلى تحقيق العدل و الصدق و إتقان العمل². كما أن حوكمة المؤسسات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: ميثاق الأخلاقيات في خدمة نظام الحوكمة

المواثيق الأخلاقية عبارة عن بيانات رسمية مكتوبة متعلقة بالقيم والمعايير الأخلاقية، التي تبين فيها وتوضح طريقة أداء العمل بشكل أخلاقي في المؤسسة، وتحدد الخطوات الإرشادية الواجب الاقتداء بها أثناء العمل، بحيث يجب أن يتميز الميثاق الأخلاقي بالاختصار، السهولة والوضوح، تكون معقولة ومقبولة عملياً، شاملة وإيجابية، فهي تحدد أهداف بعيدة المدى، وتعرف أصحاب المصلحة الخارجيين بقيم ومبادئ المؤسسة مما يحفز الموظفين على العمل في المؤسسة التي هي معروفة بالتزامها بالقيم والمبادئ الأخلاقية، كما تعد بمثابة بيان واضح بمعتقدات المؤسسة الأخلاقية.

¹ مرسلي حليلة، "العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 149.

² سفير محمد، قاشي يوسف، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أو الحاج البويرة، 2016-2017، ص 57-58.

تكمن قيمة الميثاق الأخلاقي في كونه أكثر من مجرد عبارة تلخص معتقدات المؤسسة الأخلاقية، فهو عبارة عن التزام حقيقي اتجاه ممارسات الأعمال¹، وعليه يجب العمل على إرساء ميثاق أخلاقيات الأعمال باعتباره ميثاق يوجز كل الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف المختلفة على مستوى المؤسسة مع تشجيعه للسلوك الأخلاقي، مما يؤدي إلى وضع قرارات أخلاقية والأكثر أهمية من ذلك سعي الموظفين إلى التمسك بجميع المعايير التي تتضمنها وتحث عليها الموثيق الأخلاقية، كما يجب على الإدارة العليا تجسيد تلك المعايير والأمر بالعمل بها لان الموثيق الأخلاقية تصبح قليلة المنفعة إذا ما أغفلتها الإدارات العليا والقيادات، حيث يوجد تكامل واضح ودقيق بين الأخلاق والحوكمة باعتبارهما عاملين أساسين بالمؤسسة.

فتطور أخلاقيات العمل وتوسع قضايا الأعمال يصاحبها في ذلك تطور الموثيق الأخلاقية لتصبح مستندات واسعة النطاق تتناول العديد من القضايا وتعمل كهيكل تكميلي لكي تسلك النهج الأخلاقي، بعد أن كانت في البداية عبارة عن مجموعة من السياسات تستهدف قضايا يومية في المحيط الخاص بالعمل، نأتي على عرض بورصة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لقواعد الحوكمة تتضمن قسما يبين متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، يتبين من هذا أن القواعد الخاصة بالحوكمة في المؤسسة تخضع لمبادئ أخلاقية في قلب أحكامها، بحيث جاء في محتوى تلك القواعد أن يتعين على المؤسسات إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات الأعمال والإفصاح عنه للمديرين والموظفين، كما يطلب كذلك الإفصاح عن أية تنازلات فورا عن هذا الميثاق، استجابة لما وقع لشركة "انرون" وغيرها من الانهيارات المالية جراء التنازل عن الميثاق الأخلاقي².

يضم الميثاق الأخلاقي لأي مهنة القواعد المرشدة لمهنة معينة لتدعيم رسالتها والارتقاء بها، بحيث لا يمكن فرضه بالإكراه ولكن بالالتزام، رغم أهميته في تحديد الممارسات والأولويات داخل مهنة معينة، والطريقة الوحيدة للحكم عليها هو سلوك أعضاء تلك المهنة اتجاهها، والحفاظ على قيم الثقة والاحترام والكفاءة والكرامة.

¹ صبايحي نوال، "حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية- حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016، ص 79.

² جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، "أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة المؤسسات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006، ص 5-

يحتوي كل ميثاق من موثيق سلوكيات وأخلاقيات العمل على معايير وإجراءات الامتثال لتلك الموثيق، بحيث يعمل على تسهيل الميثاق الآخذ بعين الاعتبار كل المكونات الأخلاقية الواجب إدراجها في صياغة الميثاق من أهمها:

-إعداد سياسة تمنع من تعارض المصالح داخل المؤسسة؛

-توفير وسيلة فعالة للتبليغ عن السلوكيات غير أخلاقية و غير قانونية؛

-المحافظة على سرية المعلومات، مالك يكن الإفصاح عنها مرخصا به؛

-العمل على تحقيق العمل المنصف بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة؛

-عدم تغليب مصلحة طرف على طرف آخر؛

- حماية أصول المؤسسة وضمان استخدامها الكفاء من قبل جميع الموظفين والمسؤولين.

لا تكتفي الموثيق الأخلاقية الجيدة بوصف الإجراءات العملية لمؤسسة ما، وتنظيم سلوك المديرين والموظفين فحسب، وإنما تحدد أهدافا بعيدة المدى وتعرف أصحاب المصالح الخارجيين بقيم ومبادئ المؤسسة، إضافة إلى تحفيز الموظفين من خلال إشعارهم بالفخر جراء العمل بمؤسسة معروف بالتزامها الأخلاقي، فهي تعد ببساطة بمثابة بيان واضح بمعتقدات المؤسسة الأخلاقية.

تكمّن أهمية الميثاق الأخلاقي في انه يوجز الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف التي يثبت بها وجود فشل على المستوى الأخلاقي، كونه أكثر من مجرد عبارة تلخص معتقدات المؤسسة الأخلاقية، باعتباره التزام حقيقي اتجاه ممارسات العمل المسؤولة، بحيث تتناول الموثيق الأخلاقية اليوم قضايا متنوعة تشمل بيئة العمل والقضايا المرتبطة بالتمييز(طبقا للجنس، الاتصالات والتقارير، العمل السياسي، الممارسات المالية والمحاسبية، وتعارض المصالح وغيرها من القضايا)، ولكي تكون هذه الموثيق فعالة يجب ينبغي إيجادها على نحو يعمل على تشجيع السلوك الأخلاقي، وأن توفر كذلك إرشادات بشأن العلاقات بين ذوي الشأن وجهات صنع القرار

بالمؤسسة إلى التمسك بالمعايير التي تضعها الموثيق الأخلاقية، ووجوب الإدارة العليا على تجسيدها وتكون مثالا عليها.¹

تنقسم موثيق الأخلاق إلى نوعين رئيسيين يتم التمييز بينها طبقا لنقاط القوة و الضعف الخاصة بكل نوع منها كما هو موضح في الجدول التالي:

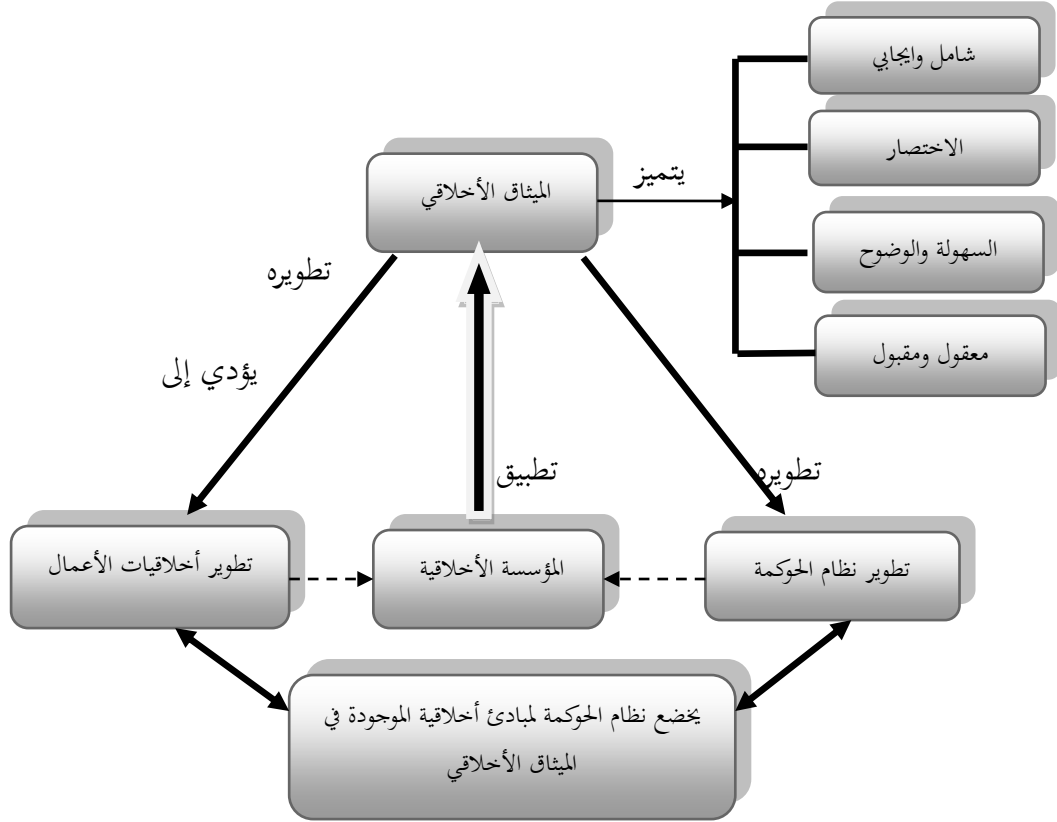
الجدول رقم (III III. 2): أنواع موثيق الأخلاق الطموح مقابل التوجيهي

الميثاق التوجيهي	الميثاق الطموح	
<ul style="list-style-type: none"> - توجيهات محددة. - سهل التطبيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - وثيقة وجيزة. - حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المؤسسة. 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - مستندات معقدة. - صعوبة التذكر. - ضيق مجالات التقدير - والتصرف. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجيهات غير محددة بدقة. - قابل للتفسير بعدة طرق. 	نقاط الضعف

المصدر: جون سوليفان، "البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، الدليل السابع، ص30.

¹ جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، مرجع سابق، ص 5-10.

الشكل رقم (III III ، 8): ميثاق الأخلاقيات في خدمة نظام الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

المطلب الثالث: أخلاقيات الأعمال المكون الرئيسي لحوكمة المؤسسات

حسب كل من (بوليفان وشكولنيكوف، 2006) أن جوهر العمل في حوكمة المؤسسات هو السلوك الأخلاقي والثقافة الأخلاقية، إلا أن التعامل مع كل منهما يجب أن يكون على نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة المؤسسات تعني بشكل أساسي إيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيقها، والتي يمكن النظر إليها بأنها الكيان الموجه للمؤسسة، إضافة إلى أنها تعني تحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في: الشفافية، المسؤولية، الإنصاف، والمحاسبة، حيث أن تلك القيم تمثل أيضا مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، من هنا يمكننا أن نرى الترابط المباشر بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة، حيث أن هذه الأخيرة تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد السلوك ومجموعة من المعايير، التي يتمكن من خلالها المدبرون معرفة ما يتوقع منهم إلى القدرة على التفكير واتخاذ القرارات من خلال بناء منظومة من القيم

لتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات كما نجد أن النظام الأخلاقي السليم يشتمل كذلك على القيم الجوهرية والمتمثلة في: المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة كما انه يمتد ليضم أبعاد عديدة أخرى.¹

الجدول رقم (III III، 3): مصفوفة مبادئ وقيم الحوكمة

الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات			
ضعيف	قوي		
التركيز على بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم	- التركيز على التغلب على الفساد المؤسسي	ضعيفة	الأطر الأخلاقية
- التركيز على نشر أفضل الخبرات العلمية	- التركيز على تحسين اطر حوكمة المؤسسات	قوية	

المصدر: سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات - دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، جوان 2023، ص 584.

تعتبر المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسة من الداخل والأطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيطة بها، هي التي تحكم وضع وتطبيق حوكمة المؤسسات، وذلك لمصلحة المؤسسة والمجتمع ككل.

¹ جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، مرجع سابق، ص 2.

المبحث الثالث: تحليل أبعاد كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات

اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة أخلاقيات الأعمال واعتبارها أداة لتعزيز ممارسات الحوكمة بالمؤسسة، قمنا باستنتاج مجموعة من الأبعاد الأساسية المكونة لها، مع دراسة وتحليل كل منها، بحيث حاولنا الإجابة على التساؤل التالي: كيف تؤثر أبعاد أخلاقيات الأعمال على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟ وكيف تتأثر أبعاد حوكمة المؤسسات بأبعاد أخلاقيات الأعمال؟

المطلب الأول: أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسة حوكمة المؤسسات

تتمثل أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على نظام الحوكمة فيما يلي:

1 الهياكل الأخلاقية (الأخلاقيات الرسمية): تمثل الهياكل الأخلاقية الأدوات الرسمية الخاصة بالمؤسسة وهي ما تعرف بالأخلاقيات الرسمية أي جميع الوثائق الرسمية التي تنتمي إلى المؤسسة وتتمثل في:

1-1 المدونة الأخلاقية Code of Ethics: مع تزايد الحاجة إلى مراعاة الجوانب الأخلاقية أصبح من الممارسات الاعتيادية للمؤسسة أن تصدر مدونات أخلاقية (Code ethics) تكون بمثابة مرشد أخلاقي للعاملين فيها، هذا ما دعا إلى وجود قيادات أخلاقية¹. فالمدونة الأخلاقية تعتبر وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وغير مرغوب من السلوك في المؤسسة، عادة ما تعبر هذه المدونات عن فلسفة المؤسسة، كما تتضمن مجموعة من قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة.²

يرى (Daft 2003) أن مدونة الأخلاق "هي عبارة عن البيان الرسمي المعلن فيه القيم المتعلقة بالأخلاقيات والقضايا الاجتماعية" وان هذه المدونة تعمل على إيصال هدف المنظمة إلى الأفراد العاملين فيها.

في عام 2004 أحصت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي 233 مدونة أخلاقية في مختلف دولها الأعضاء، بحيث تنطبق قواعدها على الموظفين والمديرين وغيرهم، بحيث كان مضمونها يسمح بملاحظة أن الممارسات

¹عبد الرحمن بن احمد هيجان، "نماذج معاصرة في القيادة"، مرجع سابق، ص142.

²نجم عبود، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص71.

التجارية العادلة تأتي في المرتبة الأولى، تليها حماية البيئة وبعدها ظروف العمل في المرتبة الثالثة، ما يوضح لنا انه ليست جميع المدونات بنفس درجة الصرامة.¹

- **اهداف المدونات الأخلاقية:** تعد القوانين والمدونات الأخلاقية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة، كما تعد آليات تستخدمها المؤسسات لتوجيه قراراتها بما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنة، وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف نذكر منها²:

- الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمؤسسة، وتقوية ودعم الثقة بها؛

- تقوية الانضباط الذاتي لدى المؤسسة بقواعد السلوك الأخلاقي؛

- تعزيز الالتزام بالمعايير والقيم والقواعد، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة للحوكمة؛

- إرساء معايير أخلاقية وقواعد ومبادئ أساسية لآداب الوظيفة العامة، وقيم وثقافة مهنية عالية لدى الموارد البشرية؛

- توعية الموظفين وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية السلمية، و اطر الانضباط الذاتي التي تحكم سير العمل والمنسجمة مع القوانين والأنظمة السارية؛

- بيان واجبات الموظفين ومسئولياتهم ودورهم في تحسين الخدمات وتعزيز المصداقية؛

- تعزيز ثقة المواطن أو الزبون ومنتلقي الخدمة بعمل المؤسسة، وزيادة الاحترام والتقدير لدورها؛

- تطوير مهنة العاملين في الوظائف العامة، حيث أن القواعد والمبادئ الأخلاقية هي بمثابة القسم الأخلاقي.³

- **فوائد المدونات الأخلاقية:** تهتم المؤسسات بإصدار المدونات الأخلاقية نظرا لما تقوم به من وظائف وفوائد يمكن إنجازها فيما يلي:

¹ Gendron. C, Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, Revue de gestion, N2, volume 31, 2006, p10.

² بن عيسى نوري، "أخلاقيات الممارسات التسويقية في المصارف الإسلامية-دراسة حالة بنك البركة الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021، ص13.

³ محمد عبد الوهاب الغزوي وآخرون، مرجع سابق، ص 75.

- تنمية الاهتمام وتحقيق الموازنة بين المشكلات الأخلاقية والجوانب المادية؛
 - تحمي العاملين من احد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية؛
 - تساهم في تطوير مهنة الإدارة لأنها توحد قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية مهمة المهنة الإدارية ومكانتها؛
 - تؤدي إلى التوازن والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري وفي جميع المستويات التنظيمية ما يقلل الصراعات التنظيمية؛
 - تحصين الموظفين من مخاطر الضغوطات من الإدارات العليا والتي تدفعهم إلى تجاوزات أخلاقية؛
 - تنمية الإحساس لدى الموظفين بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في اتجاه تعزيز السلوك ورفع الأداء.
- تفسر هذه الفوائد والمزايا تزايد اهتمام المؤسسات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها، بحيث أن مؤسسات الأعمال في الوقت الحالي تهتم بإصدار مدونات السلوك الأخلاقي أكثر من أي وقت مضى، وذلك من اجل بناء صورتها على أساس أخلاقي لتحسين سمعتها، فتوضع من قبل الإدارة العامة للمؤسسة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية التي تتسم بأنشطة وظيفية تتعلق بالموظفين بالمؤسسة، إذ تحدد هذه المدونات قواعد السلوك الأخلاقي من اجل بناء وتطوير الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح فيها¹.
- فالدور الرئيسي لمدونات القواعد الأخلاقية هو توجيه الموظفين في عملهم وزيادة وعيهم بالجوانب الأخلاقية التي تنطوي عليها مهام ومعينة وحالات محددة في العمل، وبالتالي هدفها الأساسي هو زيادة حساسية الموظفين ومن في المؤسسة وفهمهم اتجاه المسائل الأخلاقية وخاصة في المواقف التي تكتنفها الإشكالات والمعضلات المهنية، إضافة إلى أنها توضح لهم الجوانب المتعلقة بالمساءلة.
- مع ذلك تعد مدونات القواعد الأخلاقية أداة اضعف من القوانين الملزمة، عندما يتعلق الأمر بمكافحة المخالفات، باعتبارها تقدم إرشادات فقط وليس قواعد مطلقة، فهي مجرد مبادئ وقيم مكتوبة، فمن سلبياتها أنها تكون غير واقعية خاصة عند المبالغة في مبادئها وأنها تلعب دورا كملا فحسب للتشريعات واللوائح المعمول بها،

¹ يجاوي نو الهدى، مرجع سابق، ص81.

ما يوضح لنا نقاط ضعفها الرئيسية التي تتمثل في أنها تنطوي على آليات إنفاذ ضعيفة مقارنة بالقوانين وغيرها، هذا يعني أنها أكثر عرضة للمخالفة والانتهاك.¹

– الأركان العامة للمدونات الأخلاقية:

- الالتزام بالسلوكيات التي تعكس روح الثقة واليقين النابعين من الإيمان والتحلي بالصبر والرحمة والرفق؛
- التحلي بالصفات الخلقية الحميدة، كالصدق، والترفع عن الجدل وتقبل النقد بالاعتراف بالخطأ، الالتزام بأداب الحوار؛
- الالتزام بمكارم الأخلاق ومن أهمها (الأمانة، المثابرة، الاستقامة، احترام العهود، العدل والإتقان).

1-2 الإبلاغ الأخلاقي (سياسة صفارة الإنذار):

من إحدى العناصر المثيرة للنزاع في عالمنا اليوم، هي إقرار المؤسسات لسياسة "مطلق صفارة الإنذار"، حيث ظهر هذا المفهوم (Whistle blower) نتيجة لإضفاء الطابع الرسمي لأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، وتعني موظف يعلن عن أية مخالفات قانونية وغير أخلاقية.

تتطلب سياسة صفارة الإنذار (Whistle blower) من مجلس الإدارة القيام بإرساء ما يمكن اعتباره وسيلة آمنة، تتيح للموظفين الإبلاغ بصفة مباشرة عن الانتهاكات أو أية مخالفات للقواعد الأخلاقية أو للقانون أو غيرها من اللوائح إلى أحد أعضاء لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة²، إذ يقع على عاتق لجنة المراجعة مسؤولية المراقبة والإشراف على هذه السياسة، ويتولى مسؤولية تنفيذها بصفة يومية موظف مختص باستقبال البلاغات ومعالجتها، بحيث يتم الإفصاح عن هذه السياسة في التقرير السنوي للمؤسسة³.

ينبغي على المبلغ مراعاة التبعات عند التبليغ وما قد يترتب عليها من آثار قانونية أو إدارية إذ يجب عليه ما يلي:

¹ فرانسيسكو كاردونا، "أدلة الحوكمة الرشيدة: دليل حول مدونات الأخلاقيات: الاحتياجات والأغراض"، أوسلو، النرويج، 13 أوت 2019، ص11.

² جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، مرجع سابق، ص8.

³ وثيقة لسياسة الإبلاغ (صفارة الإنذار)، 13 جانفي 2021، رقم الإصدار V1.3، ص3.

- تحري المصدقية في الإبلاغ وذلك بتجنب الإشاعات والكذب؛
- تجنب البلاغات الكيدية لغرض تشويه سمعة الآخرين؛
- تحديد الخلفية التاريخية للشكوك مع تحديد الأسماء والتواريخ والأماكن، أي كلما كانت التفاصيل أكثر دقة ووضوح كلما كان من السهل اتخاذ إجراء بشأنها؛
- سرعة البلاغ عن المخالفة في اقرب فرصة ممكنة؛
- السرية التامة للبلاغ لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.

لجأت العديد من المؤسسات إلى إنشاء برامج مبتكرة وتطوير أنظمة الكترونية من اجل تشجيع وتدعيم عمليات الإبلاغ الأخلاقي داخل المؤسسة، باعتبارها الوسيلة التي من خلالها يتم تشجيع ودفع الأفراد إلى الإفصاح عن جميع الممارسات غير قانونية وغير أخلاقية، بتكن بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير أخلاقية، بحيث تلتزم المؤسسة عند تلقي مسالة الإبلاغ بحماية المبلغ عن السلوك غير أخلاقي الذي يحاول المحافظة على المعايير الأخلاقية وحماية المؤسسة من الضرر والأفعال غير الشرعية، عندما يواجه أي شكل من أشكال الانتقام التنظيمي كالفصل من العمل وغيرها، باعتبار أن الحماية القانونية لازالت غير مناسبة¹.

1-3 التدريب الأخلاقي:

يعتبر التدريب الأخلاقي من الإجراءات التي يقوم بها المديرون في التوجيه، لأنه يزيد من كفاءة العاملين ويرفع معنوياتهم، كما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بينهم بما يسبب من رفع الضعيف منهم إلى المستوى القوي، فهو يعتبر حاجة ضرورية للفرد والمؤسسة لأنه يساعد على التكيف مع المتغيرات ويعزز من كفاءة العاملين مما ينعكس على الأداء والإنتاجية إضافة إلى دوره في تحفيز العاملين وتنمية أدايمهم مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.² يندرج التدريب تحت موضوع كبير في العلوم السلوكية ألا وهو التعلم والذي يشير إلى إكساب و تعديل أو تغيير في سلوك الفرد، ويبرز دوره في أنه يقدم المعارف الجديدة والمهارات الحديثة، والاتجاهات المسايرة والمواكبة للفرد،

¹ احمد إبراهيم عبد الهادي، " أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية-"، 2001 ، ص100.

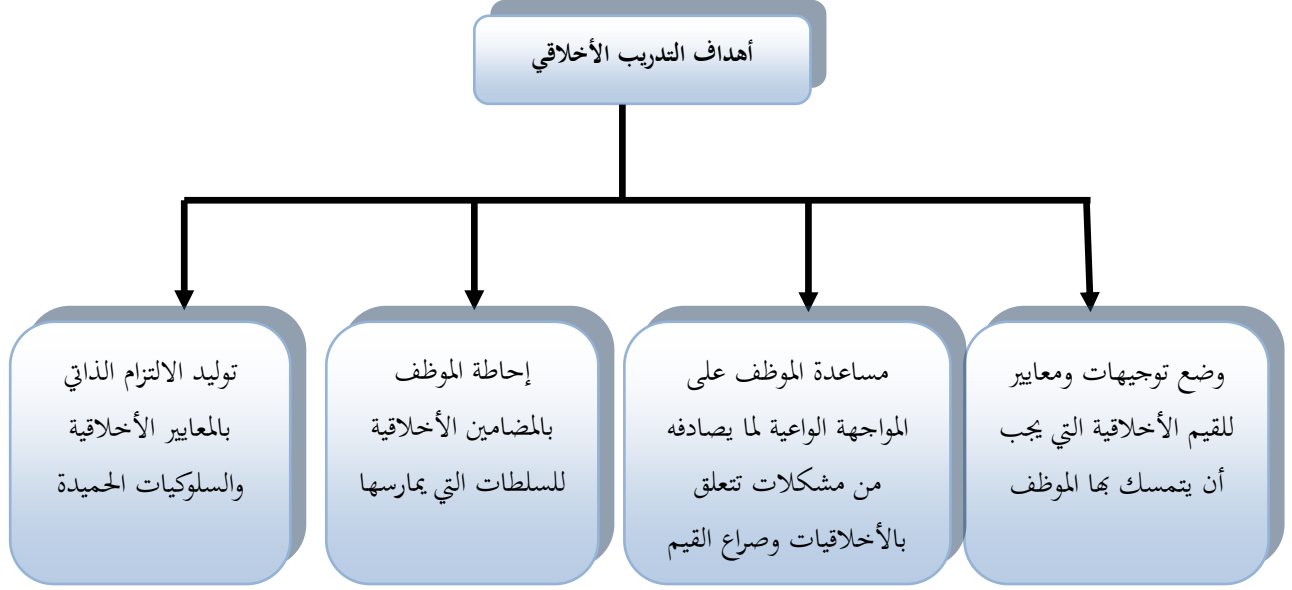
² لطيفة طبال، جبالي عبد الحق، " المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية و الأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية،

وذلك اتساقا مع كل جديد في مكونات الدور من سبل وطرق أداء وتقنيات لم تكن متاحة من قبل، وعليه فإن التدريب يخدم الفرد والدور الذي يلعبه ويطور العلاقة بينهما ويرفع كفاءتها ويزيد من فعالياته، فهو عملية الهدف منها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها العامل وتحصيل المعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء، كما انه يعتبر محاولة لتغيير سلوك الأفراد في المؤسسة.¹

تقوم المؤسسات بمساعدة الأفراد من خلال التدريب الأخلاقي على فهم أفضل للاعتبارات الأخلاقية في اتخاذ القرارات وبتزايد الاهتمام ببرامج التدريب الأخلاقي، بحيث تهدف هذه الأخيرة القوية والمتناسكة إلى مساعدة العاملين على مواجهة كل ما يصادفهم من مشاكل وتعقيدات تتعلق بأخلاقيات البيئة السائدة المتعامل فيها، ومعرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم، بحيث يلعب التدريب دورا كبيرا في توجيه العاملين داخل المؤسسة إلى اكتساب الأخلاقيات الإدارية الحميدة والالتزام بها سلوكيا ومهنيا، إضافة إلى أنها تساعد على ترجمة القيم المعلنة في مدونات أخلاقية في سلوكياتهم اليومية، كما أنها تساعد على صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي المطروحة، كما من شأنها أن ترشد الأفراد إلى كيفية وضع الحلول الممكنة لذلك.² يوضح الشكل الموالي أهداف التدريب الأخلاقي:

¹ القفل ياسمين، "فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 2017، ص 193.
² أيوب خالد الأيوبي، "التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التحارب العالمية - الأساليب- النماذج)، الكويت، 2008، ص 19.

الشكل رقم (9. III): أهداف التدريب الأخلاقي



المصدر: أيوب خالد الأيوبي، "التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التجارب العالمية - الأساليب-النماذج)، الكويت، 2008، ص 19.

فالكثير من المؤسسات تستخدم التدريب الأخلاقي لتشجيع السلوك الأخلاقي، ويساعد في تقليل السلوك غير الأخلاقي، فجلسات التدريب الأخلاقي تحقق عدد من المزايا في تعزيز المعايير السلوكية للمؤسسة وتذكر برغبتها في اهتمام أعضائها بالمشاكل الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، حيث أنهم يضمنون عدم الفردية في مواجهة العضلات الأخلاقية وذلك من خلال مناقشة الأعضاء فيما بينهم للقضايا المشتركة¹.

2- القيادة الأخلاقية:

أثارت الفضائح الأخلاقية الأخيرة في مجال الأعمال تساؤلات كثيرة حول دور القادة في تشكيل السلوك الأخلاقي، نتيجة فشلهم في ممارسة وتعزيز السلوك الأخلاقي، فجميع الموظفين والعاملين ينظرون إلى الأشخاص المهمين في محيط العمل للحصول على التوجيه الأخلاقي²، إذ يعتبر موضوع القيادة الأخلاقية من بين المواضيع التي حضرت باهتمام كبير بعد ذلك، تمثل الأخلاق محور القيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور فعال

¹ عثمانى أمينة، "تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة والبيات إرسائها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص 11.

² Brown. M, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Humane Decision Processes* (97),2005, p 117.

ورئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في المؤسسة، باعتبار القيادة ذو بعد أخلاقي وتحمل المستوى الأكبر من المسؤولية الأخلاقية.¹

توجهت الدراسات في العقد الأخير من القرن الماضي إلى الاهتمام بالقيادة الأخلاقية كمنط ومنهج جديد للقيادة، باعتبارها شكلا جديدا يحتاج إلى تطوير المعايير الأخلاقية لإدارة سلوك المرؤوسين على نحو فعال من خلال توسيع نطاق العدالة، فالقيادة الأخلاقية هي مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والتي يمكن أن تقاس من خلال رضا العاملين على تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية.²

يرى "لوتون وبايز" (Lawton et Peas) أن القيادة والأخلاق يعدان مكملين لبعضهما، للتوفيق بين مصالح الأفراد، لمؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، لذلك جاء الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية، لإسهامه بطريقة مباشرة و غير مباشرة في ترشيد قرارات، إذ يجب أن يكون للقادة دور في ذلك، مما أدى إلى ضرورة دراسة موضوع القيادة الأخلاقية والتعرف أكثر على مخرجاتها، وأثرها في العملية الإدارية التنظيمية للمؤسسة.

يرى بعض الباحثين من بينهم (Cuilla2004) أن القيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية عن العلاقة بين القادة والأتباع، وعلى القادة أن يعملوا على مستوى الحاجات والقيم العليا كي يتمكنوا من رفع مستوى الوعي الأخلاقي لدى الأتباع تمهيدا لتحويلهم إلى قادة، إذ ترتبط القيادة الأخلاقية من خلال عملية التبادل بين القائد الأخلاقي والمرؤوسين بالقيادة التبادلية المرتكزة على علاقة الاتفاق بينهم.

تنادي القيادة الأخلاقية بضرورة تطوير المؤسسات لمعايير عمل أكثر رقيا، توفر التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها، والذهاب لأبعد من معايير الكفاءة وتحسين الأداء والفعالية، ليشمل الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية ودعم التزام المرؤوسين بشكل مخطط ومدروس بالطريقة نفسها التي يتم التعامل فيها مع الأولويات التنظيمية

¹ راضية يوسف، أمال يوب، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص 88.

² مزيان أمينة، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضى الوظيفي - دراسة حالة بنك السلام، الجزائر"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 149.

الأخرى وصولاً إلى تشكل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف¹.

بحيث يعرف (هاوس) القيادة الأخلاقية بأنها: "عبارة عن استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة الأعمال بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأخلاق".

2-1 أبعاد القيادة الأخلاقية: تساهم أبعاد القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر، بحيث تمثل أهمية خاصة، والتي يمكن إبرازها من خلال ثلاثة محاور وهي:²

- **توافر السلوك الأخلاقي:** يعتمد نجاح القائد على مدى التزامه بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة، بحيث يعد توافر السلوك مكوناً أساسياً للقيادة، حيث أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة، يعتبر القائد ذو تأثير أساسي على السلوك الأخلاقي في المؤسسة، والمسؤول عن المعايير وقواعد السلوك التي توجه سلوك الموظفين.

- **ممارسة السلوك الأخلاقي:** بين (Daft) أن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات من مراقبة سلوكيات القائد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة، من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية ومؤسسته وفي علاقاته، وأن أهم المكونات التي تميز سلوكياته وممارسات القائد الأخلاقي هي تجنب إضرار الآخرين، ويحترم حقوقهم، وأن يلتزم بما يتعهد به، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، ولا يخالف القوانين ويمنع الأذى عن الآخرين ويساعدهم في احتياجاتهم.³

- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي:⁴

¹ عبد الرحمن بن احمد هيجان، مرجع سابق، ص 144.

² الهزام محمد، عيساوي فاطمة، " القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من منظمات بالجنوب الغربي- الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 155.

³ فاطمة قهيري، سعيدة ضيف، " اثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 85.

⁴ الهزام محمد، عيساوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- التصرف الأخلاقي بحيث يمكن للقائد أن يكون نموذجاً قوياً للدور الذي تكون فيه سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يخالفون السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة وتوفير التدريب الأخلاقي؛
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

تركز القيادة الأخلاقية على أن القائد النموذج الذي يحتذى به من طرف العاملين بالمؤسسة، ويتضح ذلك من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية التي تبين لنا أهمية الأخلاقيات التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي من صدق، أمانة ونزاهة وغيرها، فالاحتذاء بالقائد النموذج الذي يعمل على تبني الأخلاقيات من طرف المرؤوسين والاحتذاء بأفعاله، حيث أن نجاح ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قوة القائد في قيادة المؤسسة وقدرته على إقناع التابعين بسلوكيات القيادة الأخلاقية التي تؤكد على أن يتحلى القائد بأرقى أخلاقيات العمل الذي يقوم به، حيث أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في غرس ورفع مستوى الأخلاق لدى العاملين.¹

في خلاصة القول يمكن القول بان القيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية في توفير التوجيه اللازم للمؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها المعلنة، بحيث المناخ الأخلاقي في المؤسسة يعتمد على مجموعة المعايير والقيم الأخلاقية التي يلتزم بها القائد.

3- القيم الأخلاقية:

تناولت الدراسات مفهوم القيم باهتمام كبير لما له من تأثير على سلوك الفرد والمؤسسة، إذ يشير (حمود 2002) إلى تبلور دور القيم في توجيه وتحديد السلوك الإنساني من خلال العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي أكدت على دورها، باعتبارها ليست مجرد اعتقاد فردي وإنما تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه وتحدد سلوكه في إطار التعامل مع الآخرين²، تمثل القواعد أو القيم الأخلاقية عبارات أساسية

¹ معمر قرية، "القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، 2018، ص 12.

² محمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 85.

تعكس قيم المؤسسة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية، والتي تعرف: "بأنها موجّهات السلوك نحو الأهداف والقواعد والمثل العليا التي تلقى قبولاً مرغوباً من المجتمع"، كما تعرف أيضاً بأنها: "تنظيمات نفسية معيارية يتشربها الفرد و يتمثلها خلال ممارسات تنشئته وتطبيعها اجتماعياً في الوسط الذي يعيش فيه، بحيث تظهر هذه التنظيمات من خلال نشاطه اللفظي والوجداني والسلوكي، حيث أنها تنشأ في البيئة ومن البيئة، وترتبط بالخبرة الإنسانية¹." كما يمكن تعريف القيم الأخلاقية بأنها: "المبادئ والمعايير التي توجه الفرد وتضبط سلوكه في الحياة، ويتحدد بموجبها مدى فعاليته في المجتمع وقد اهتم الإسلام بالقيم الأخلاقية كعنصر أساسي في التنمية، ويتمثل ذلك بدعوة المؤمنين إلى مكارم الأخلاق لما في ذلك من رفعة وعلو ومنزلة"، فهي تعد بمثابة محركات سلوكية كامنة لدى الأفراد تدفعهم لممارسة سلوكيات محددة اتجاه الأحداث والمواقف².

كذلك تعمل الرموز الأخلاقية وتساهم في تحديد سلوكيات وأفعال الأفراد بالمؤسسة، بحيث تقوم المؤسسات الأخلاقية بتقوية تلك القيم الأخلاقية، من خلال مكافأة العاملين الذين يلتزمون بها، من اجل استدامة السلوك الجيد والحسن كوسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي فيها، وتمثل أهم القيم الأخلاقية التي تناولها العديد من الدراسات في³:

- **النزاهة:** احترام المؤسسة لمصالح أصحاب المصلحة، والوفاء بالتزاماتها معهم والقيام بالوعد المقدمة من طرفها.
- **الأمانة:** وتعني الحفاظ على ما يودع من مال أو ممتلكات أو أسرار لدى العاملين بالمؤسسة، حيث أن المعنى الواسع لها هو الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها على خير ما يرام، إضافة إلى أن لا تكون الاتصالات داخل المؤسسة مع أصحاب المصالح كاذبة ومضللة و إنما تكون صادقة وكاملة.
- **العدل:** معناه التزام المؤسسة بمعاملة الآخرين جميع أصحاب المصلحة بنفس الطريقة دون تمييز أو محاباة لأي المصلحة بشكل نزيه ومتساوي.
- **المسؤولية:** وتعني الالتزام اتجاه الموردين، الموظفين، العملاء، السلطات، والجهات التنظيمية والمؤسسات الأخرى، وسائل الإعلام والمجتمع.

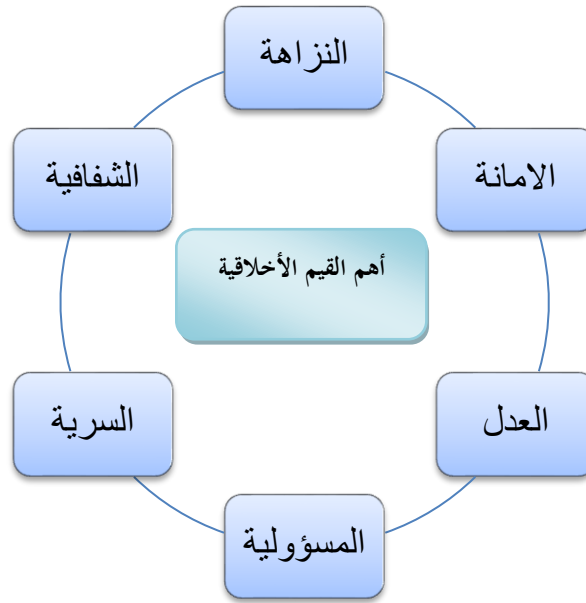
¹ محمد أمين علون، مرجع سابق، ص14.

² الحبيب مبروح، أمال مقدم، "دور المدرسة في ترسيخ القيم الأخلاقية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد12، العدد02، 2023، ص242.

³ يحيى نوري الهدى، مرجع سابق، ص73.

- السرية: الحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالعملاء أو الموظفين وعدم الإفصاح عنها، ما لم يطلب ذلك.
 - الشفافية: تعني الدقة والصراحة، فهي تشير إلى الوضوح والتبيان في كلِّ مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كلِّ حسب اختصاصه، أي أنها تتمثل في سعي المؤسسة للحفاظ على علاقة عمل تتصف بالوضوح والدقة مع جميع أصحاب المصلحة.¹
- ، ويوضح الشكل التالي أهم القيم الأخلاقية في المؤسسة:

الشكل رقم (10. III): أهم القيم الأخلاقية في المؤسسة

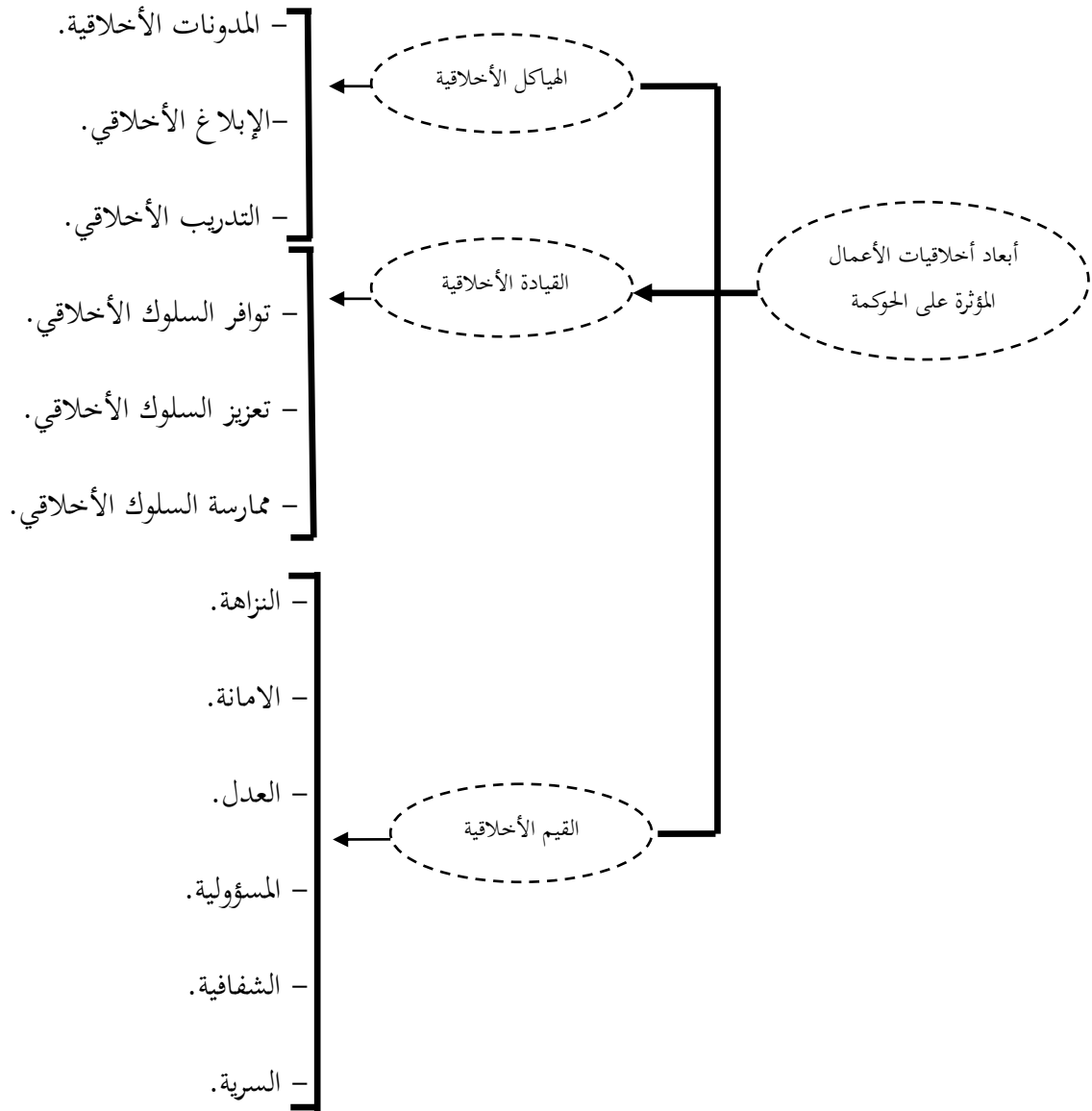


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

يوضح الشكل الموالي أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على الممارسات السليمة لنظام الحوكمة:

¹ عثمانى أمينة، مرجع سابق، ص 7-8.

الشكل رقم (III III، 11): أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسات الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أطروحة دكتوراه يحياوي نور الهدى.

المطلب الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات المتأثرة بأخلاقيات الأعمال

استنتجنا من خلال مجموعة الدراسات والأبحاث السابقة مجموعة من الأبعاد الأساسية المكونة لحوكمة المؤسسات، والتي تتأثر أساسا بالقيم والقواعد الأخلاقية في مجال العمل داخل المؤسسة، والتي سوف نتطرق لها في هذا المطلب.

1- أصحاب المصلحة:

احتل مفهوم أصحاب المصالح لعشرات السنين اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، فهي موجودة في قلب المناقشات حول دور المؤسسات في مجتمعاتنا بحيث استخدم قبالا في الفكر الإستراتيجي، قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي تركز على أنظمة حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية.¹

اعتبر مفهوم أصحاب المصالح (Stakeholders) أحد أكثر المساهمات أهمية في مجال أخلاقيات الأعمال في السنوات الأخيرة، بعد أن قام (Freeman Edward) بتقديم هذا المفهوم في كتابه عام 1984 تحت عنوان:

(Management :AStakeholder Approach Strategic) أصبحت الانشغالات المتعلقة بمختلف أصناف أصحاب المصالح هدف دراسات بالغة الأهمية، و لربما الأهم في ما يتعلق بأخلاقيات التسيير.

مصطلح (Stakeholder) يترجم عادة بصاحب المصلحة، حسب (Freeman) ظهر هذا المفهوم في سنوات الستينات عبر عمل منجز داخل معهد ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute)، نتيجة لتغيير كلمة (Stockholder) التي تعني المساهم، باستخدام كلمة Stack والتي تعني أن الأطراف الأخرى لها مصلحة أي لتبين وجود أطراف أخرى لهم مصلحة وحصص داخل المؤسسة²، والذي تم تطويره غالبا في إطار أخلاقي يراعي حسبه المديرون التنفيذيون مصالح الأطراف ذات العلاقة عند قيامهم باتخاذ القرارات.

إن الاهتمام المتزايد بأصحاب المصالح يتمثل في تنامي تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية، في ظل تداخل الثقافات العالمية والاهتمام بالمعرفة الذي يعتبر العقل البشري مصدرها الأول، بغض النظر عن طبيعتها لاحقا من جهة، والاهتمام بالبيئة للحد من تداعيات ظاهرة التلوث، فضلا عن معالجة مشكلات المجتمع المحلي من جهة أخرى في ظل بقاء ترغيب به المؤسسة، ويمكن إجمال هذه الأسباب فيما يلي:³

¹ بلحمو خديجة، كرزاي عبد اللطيف، "أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، ديسمبر 2019، ص 117.

² مهدي شرقي، لويبة بجاز، "نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 29.

³ علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب احمد، "قياس رضا بعض أصحاب المصالح دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى"، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 34، العدد 109، 2012، ص 240.

- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام؛
- تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة والتجارب معها مثل: جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير؛ والأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله الجمعيات المنادية بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية؛
- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي السلع التي تفرض عليه، وتعرض في السوق، إلى صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعياتها؛
- تعارض مصالح أصحاب المصلحة، ما فرض على إدارة منظمة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح وعرضي لهذه الأطراف المختلفة، حيث أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع الإدارة التأثيرات المختلفة فيها،
- كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصالح بحيث تجد منظمة الأعمال نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها؛
- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تحدمه منظمة الأعمال الذين يعدون موارد حيوية لها، حيث إن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها؛
- تسهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمنظمات أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين وغيرهم يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، حيث أن العلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة؛
- إن نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات، لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً لدى حملة الأسهم.

1-1 تعريف أصحاب المصلحة:

تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة، كونها تمثل وجهات نظر لعدد كبير من المفكرين وأصحاب الاختصاص حيث:

- عرفها معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1963: "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل".¹

- يشير (Freeman, 1984) إلى أن أصحاب المصلحة هم "كل فرد أو جماعات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها".²

ومحاولة في وضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة: "هو كل فرد أو جماعة، كيان طبيعي أو معنوي حالي أو مستقبلي يمتلك عقوداً صريحة أو ضمنية مع المؤسسة، يؤثر أو يتأثر بأهداف المؤسسة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة".³

1-2 مبررات تواجد أصحاب المصالح (Stakeholders) :

يمكن إجمال الحجج المقدمة ضمن فئتين هما: الشرعية والسلطة والالذان يشكّلان المبررين الأساسيين للانتساب أصحاب المصالح حيث:⁴

* معرفة بشرعية أصحاب المصالح: الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح بالمؤسسة تعتمد على تحليل شرعيتهم من منظور المؤسسة، فالشرعية موجودة في المعنى الاستراتيجي والاجتماعي للملائمة الثقافية لتطلعات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وللسياق المتوافق والممارسات الشرعية داخل الحقل التنظيمي الذي تتواجد فيه.

¹ , FARGO - Centre de recherche en Finance, " La théorie des parties prenantes" S. Mercier et JP. Gond, Architecture et Gouvernance des Organisations, Mai 2005, p3

² علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³ مصطفى محمد سليمان، " حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 391.

⁴ مهدي شرقي، لويظة مجاز، مرجع سابق، ص 29.

* علاقات السلطة مع أصحاب المصالح: تندرج الحجج الخاصة بهذا المعيار في البعد الاستراتيجي، لأنه يتعلق بتبرير تواجد "أصحاب المصالح" عبر علاقات السلطة وبالتالي ترابط بين المؤسسة ومختلف المجموعات التي تشكل محيطها والتي تتبادل التأثير معها، سواء كانت تلك العلاقات أفقية أو عمودية.

1-3 دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن ينطوي إطار الخاص بقواعد حوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح كما يريها القانون، وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وعليه:¹

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

- يجب إعطاء فرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقه؛

- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وان تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء؛

- يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات اللازمة، حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسة حوكمة المؤسسات؛

2- وظيفة التدقيق:

يتمثل التدقيق في فحص المعلومات أو البيانات من طرف شخص مستقل ومحيد للمؤسسة، بغض النظر عن حجم وهدف المؤسسة أو شكلها القانوني.²

كما تعتبر لجنة التدقيق لجنة رقابة باعتبارها لجنة دائمة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من أعضاء غير التنفيذيين¹، حيث أن مختلف وظائفها ومسؤولياتها مرتبطة بحوكمة المؤسسات كونها تعمل كحلقة وصل بين الإدارة

¹ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص42.

² هادي التميمي، "مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص17.

ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمدققين الداخليين والخارجيين لذلك فهي تلعب دورا فعالا في تفعيل حوكمة المؤسسات.²

1-2 التدقيق الداخلي ودوره في حوكمة المؤسسات:

يعرف التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين (IIA) في عام 1999 على أنه نشاط استشاري وتأكيد موضوعي مستقل يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة".³

يعرف مجمع المراجعين الداخليين الأمريكيين (AICPA) التدقيق الداخلي بأنه: "نشاط تقييبي مستقل ينشأ داخل مؤسسة الأعمال لتدقيق العمليات كخدمة للإدارة، وهي وسيلة رقابة إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى". كما يرى كل من (Herman son, Rittenberg, 2003) أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمه إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، بحيث تتعلق تلك التوصيات بالمساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية وتقييمه المستمر مع تقديم التقارير، وتقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، تحليل المخاطر إضافة إلى تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.⁴

يعتبر التدقيق الداخلي مفتاح أساسي من مفاتيح حوكمة المؤسسات، لذا بادر معهد المدققين الداخليين من اجل تفعيل دوره في تطبيق حوكمة المؤسسات، بتطوير معايير وميثاق الأخلاقيات للتدقيق الداخلي وجعلها أداة قوية لإضافة قيمة للمؤسسة، والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال تأكيد معقول على أن مخاطر المؤسسة تدار بفعالية وتقييم ومراجعة الوظائف والأنشطة، إضافة إلى مواجهة المتغيرات البيئية الجديدة التي حصلت نتيجة الأنتيارات المالية في دول العالم، فأصبح التدقيق الداخلي يستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية في

¹Fallag Nourredine, "Committee of audit and Its role in Enhancing Corporate Governance in Algerian", Algeria, 2020, p 13-14.

² Riad Med Lebrague, Abdellatif Chelil, Tadj Meziane, "Internal audit and role in assuring an effective corporate governance implementation", Finance and Business Economics, Review JFBE, University Center Abdelhafid Boualsouf , Vol 03, Number 01, Mila, Algeria, 2019, p 216-217.

³ Abou Bakr Essedik Kidaouene, Hadj Kouider Gourine, " The role of the internal audit function in the activation of corporate governance", Review of Law and Human Science Economic Studies, Ziane achour university, vol 31, Number 02, Algeria, 2017, p 425.

⁴ Hermanson D and Rittenberg E, "Internal auditing and Organizational Governance", The Institute for Internal Auditors, Research Foundation, Florida, 2003, p 58-59.

متابعة تنفيذ المهام، ومد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تعكس اثر القرارات الإدارية بصفة مستمرة، التي سبق اتخاذها على تنفيذ المهام ونتائج النشاط داخل مراكز المسؤولية، بحيث تعتمد عليها الإدارة العليا أساسا فيما تتخذه من قرارات جديدة، سواء كانت متصلة بتصحيح الأوضاع القائمة أو تنفيذ سياسة جديدة، لذلك أصبح يطلق على التدقيق الداخلي بالتدقيق الإداري باعتبار أن خدماته تشتمل على تدقيق الأعمال المحاسبية والمالية والتشغيلية في المؤسسة.¹

أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي تضمن كفاءة العمل وتمنح الثقة في المعلومات المالية، وضمان الالتزام بقواعد الحوكمة، ما جعل كل أصحاب المصلحة مستفيدين من خدمات وظيفة التدقيق الداخلي بدءا بلجنة التدقيق ومجلس الإدارة، المدقق الخارجين المساهمين، الزبائن، الموردين، والأسواق المالية، والتي تشمل ما يعرف بسلسلة القيمة، وبالتالي تطور مفهوم التدقيق الداخلي ليلعب دورا جديدا في تفعيل وتدعيم حوكمة المؤسسات ومن ابرز مظاهر هذا التطور ما يلي:²

- اعتبار التدقيق الداخلي نشاطا مستقلا عن الإدارة التنفيذية، تحت إشراف مجلس الإدارة بحيث يقوم رفع التقارير إليه وإلى المساهمين عند الضرورة؛
- نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي من خلال أشخاص مهنيين ذو خبرة ومهارة عالية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، ولا شك أن وجود أطراف خارجية تقوم بتقديم أعمال التدقيق الداخلي على دعم جودة هذه الخدمات من ناحية كما يدعم موثوقية المعلومات المالية وغير المالية وإرساء قواعد الشفافية المقبولة؛
- توسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفي هذا تأكيد صريح وموجه لخدمة العملاء والتي تتخطى الخدمات التقليدية ما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام حوكمة المؤسسات؛
- التزام المدقق الداخلي بتأدية خدمات التأكيد التي تركز على التقييم الموضوعي للأدلة من اجل رأي فني مستقل عن الأعمال المهنية؛

¹ بوشمة بدر، "دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 5، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 60.

² بوشمة بدر، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة التدقيق الداخلي ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها؛
- تطبيق دليل أخلاقيات التدقيق على كل الوحدات المزودة بخدمات التدقيق الداخلي وذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة التدقيق الداخلي؛
- العمل على مراجعة مبادئ حوكمة المؤسسات المتصلة بحماية حقوق المساهمين وبالمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ودور أصحاب المصالح والشفافية والإفصاح المالي ومسؤوليات مجلس الإدارة وذلك لتوفير قناعة مهنية مقبولة حول مدى توافر هذه القواعد الحاكمة للمؤسسة وتحديد نقاط الضعف في نظم وهياكل كل مؤسسة بفعل تدني عناصر كل مبدأ من هذه المبادئ.

- ميثاق السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي:

وضع مجمع المدققين الداخليين ميثاق خاص للسلوك الأخلاقي الواجب على المدقق الداخلي التحلي به والذي يتكون من ما يلي¹:

1- النزاهة (Integrity): إن توافرها يؤدي إلى ترسيخ الثقة بالمدقق، ذلك باعتبارها أساسا مهما وواجب

التحلي به من قبل المدقق الداخلي في أي مؤسسة، والذي من الواجب عليه الالتزام بما يلي:

- * القيام بأداء أعمالهم بكل مصداقية ونزاهة مطلقة، وبذل الجهد في تحقيق المسؤولية الملقاة عليه؛
- * الالتزام بالقوانين الصادرة عن مهنة التدقيق الداخلي؛

* بيان أي أنشطة غير قانونية أو أعمال لا تتناسب مع توجيهات المهنة،

* احترام أهداف المؤسسة الأخلاقية والمساهمة الفاعلة في تحقيقها ببذل الجهد والوقت.

2- الموضوعية (Objectivity): يمارس المدقق الداخلي أعلى المستويات المهنية المطلوبة منه وذلك لأداء

عمله بكفاءة عالية، بحيث يقوم بجمع وتقييم وإيصال المعلومات التي يقوم بتدقيقها، بحيث يجب أن لا تكون الأحكام الصادرة عن تلك الأنشطة متأثرة لا بالمصلحة الشخصية ولا بمصلحة خاصة بالآخرين، ولذلك فقد أكد

¹ علي حسين الدوغجي، "آليات حوكمة الشركات التي تؤثر في اتخاذ المدقق الداخلي للقرار الأخلاقي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 59، 2010، ص 257.

مجمع المدققين الداخليين الأمريكي على ضرورة تدعيم موضوعية المدققين الداخليين وذلك من حيث عدم المشاركة في أي نشاط من الممكن أن يضعف من حياديتهم، وعدم المشاركة في أي عمل من الممكن أن تؤثر على موضوعيتهم واستقلاليتهم، إضافة إلى الإفصاح عن جميع الحقائق والتعبير عنها في تقارير المدقق.

3- السرية (Confidentiality): ضرورة حرص المدققين الداخليين على أهمية وقيمة المعلومات المحصلين عليها في المؤسسة تحت التدقيق وعدم الإفصاح عن أي معلومة إلا بوجود التزام مهني أو قانوني للإفصاح، كما تتطلب عدم استخدام المدقق لأي معلومة لمصلحة شخصية أو استخدامها بشكل مخالف للقانون وأهداف المؤسسة الأخلاقية.

4- الكفاءة المهنية: تشمل الكفاءة المهنية التي تعتبر عنصرا جوهريا في تأدية مهام وظيفة التدقيق الداخلي: المعرفة والخبرة واستمرارية تأهيل المدقق ضمن سياسة تدريبية منتظمة لكل أعضاء إدارة التدقيق الداخلي.

تم تعديل دليل تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المدقق الداخلي الصادر عن مجمع المدققين الداخليين سنة 1999، عدة مرات ليتناسب مع التطور الحاصل في الوظيفة، التعديل الأول سنة 2003 وبعدها التعديل في 2006، بحيث ركز على الخدمات المقدمة من قبل المدققين الداخليين والتي تتمثل فيما يلي¹:

* تحسين علاقة التدقيق الداخلي مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة في المؤسسة، عن طريق تحسين عمليات الحوكمة المشتركة؛

* تأسيس وظيفة فاعلة للتدقيق الداخلي من خلال تقديم أفضل الممارسات لكل من لجنة التدقيق والإدارة؛

* حوكمة المؤسسات، وعمليات الرقابة والمخاطر، باعتبار التدقيق الداخلي نشاطا فاعلا في تحقيق الحوكمة و دوره في تقييم المخاطر وعمليات الرقابة الإدارية للمؤسسة؛

* إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي يجب توفير أفراد من ذوي المعرفة والدراية بالمخاطر.

وبعد صدور المعايير الدولية الحديثة للتدقيق الداخلي عام 2003، بدا الفكر المحاسبي والتدقيقي يغير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وجعله أكثر استجابة لمتطلبات تفعيل حوكمة المؤسسات، لتصبح أنشطته ذات قيمة اقتصادية وفي ذات الوقت إضفاء مهارات جديدة على سلوكيات وشخصية المدقق الداخلي تسمح بتحسين أدائه في مجالي التأكيد و الاستشارات، ويلاحظ جميع المحاولات التي قدمت من قبل الجامعات العلمية والمنظمات المهنية المتعلقة بأعمال التدقيق الداخلي كانت تهدف إلى تدعيم الحوكمة.

¹ علي حسين الدوغجي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

لوظيفة المراجعة الداخلية، شأنها شأن المراجعة الخارجية، آداب وقواعد وسلوكيات مهنية وضعت من قبل نقابات المحاسبة والمراجعين، والتي تلزم هذه المعاهد والنقابات أعضائها وجوب مراعاتها بدقة حفاظاً على إيجاد مستوى رفيع للمهنة لغرض تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة.¹

إذ يتضمن دليل الممارسة الخاص بمعهد المدققين الداخليين "تدقيق البرامج والأنشطة المتعلقة بالأخلاقيات" على أن الأعمدة الأربعة للحوكمة التنظيمية هي: مجلس الإدارة، والإدارة، والمراجعة الداخلية، والمراجعة الخارجية، وأن الأخلاقيات تعد جزءاً لا يتجزأ من هذا الهيكل الخاص بالحوكمة التنظيمية مما يعني أن أي ضمان متعلق بالحوكمة يتم تقديمه يجب أن يأخذ هذه الأخلاقيات في الاعتبار.

يحتاج المدقق الداخلي إلى تدقيق الأخلاقيات من اجل تقديم رأي للجنة التدقيق والإدارة العليا حول فاعليتها وفق ما يلي:

* مثل يحثني به: التزام أعضاء كل من المجلس و الإدارة العليا بالأخلاقيات؛

* المبادئ الأخلاقية: مدى الالتزام بها على كافة مستويات المؤسسة؛

* إدارة المخاطر: إدراك الحاجة إلى إدارة المخاطر والتنفيذ الفعال لها في المؤسسة؛

* المعلومات: توفر المعلومات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي ومنها على سبيل المثال أي برنامج أخلاقي موثق، وأنشطة زيادة الوعي إضافة إلى أي مخالفات للإرشادات الأخلاقية؛

* تبادل المعلومات: التبادل الفعال للمعلومات ذات الصلة بالبرنامج الأخلاقي ونتائجه؛

* التقارب: وجود تقارب و محاذاة بين إدارة المخاطر و الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.²

¹ جاودي حورية، " اثر ركائز الحوكمة في دعم استقلالية المراجعة الداخلية" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد 1، 2021، ص 1185.

² جاودي حورية، مرجع سبق ذكره، ص1185.

3- الإفصاح والشفافية:

إن نظام حوكمة المؤسسات يكفل تحقيق الإفصاح الدقيق، الصحيح وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة كالمركز المالي، الأداء، وحقوق الملكية، وأسلوب ممارسة السلطة وحوكمة المؤسسات.¹

1- يجب أن يشمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛

- المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛

- عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور؛

- هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات؛

- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛

- النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة؛

2- إعداد ومراجعة المعلومات، والإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة؛

4- ينبغي إجراء مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

تعتبر منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الإفصاح والشفافية بمثابة سمة أساسية من السمات و الأساليب التي تمكن المساهمين من القدرة على ممارسة حقوقهم، بحيث تشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة وفعالة لحقوق الملكية إلى أن الإفصاح يمثل الأداة القوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، والذي من شأنه جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، إضافة إلى مساهمته في تحسين مستويات تفهم

¹ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، ص10.

الجمهور ليهاكل وأنشطة المشروعات، تفهم سياسات المؤسسات وأدائها فيما يتعلق بالمعايير الأخلاقية والبيئية وعلاقتها بالمجتمعات التي تعمل خلالها.

3-1 الإفصاح والشفافية وحوكمة المؤسسات:

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية أحد أهم المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، فالتطبيق السليم لمبادئها يؤثر على درجة مستوى الإفصاح والشفافية، لذا لم يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية، باعتبارهما الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، وبمثالان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة¹.

فالعلاقة بين الإفصاح وحوكمة المؤسسات علاقة ذات اتجاهين، ذلك حيث أن تحقيق مزايا ومنافع الحوكمة يتوقف على إفصاح المؤسسات عن ممارسات الحوكمة بها، ما يؤدي إلى زيادة مصداقية المؤسسات، واكتسابها سمعة حسنة، ما يمكن القول أن الإفصاح يعمل على تدعيم وزيادة فعالية الحوكمة، كما تعمل هذه الأخيرة على تدعيم الإفصاح من خلال توفيرها لمعاييرها، مع ضمان شمول التقارير المالية للمؤسسات على جميع المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عن نشاطها².

يعتبر كل من الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات وذلك لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة، لذلك فإن الشركات المدرجة في السوق المالية مطالبة بوضع سياسات الإفصاح وإجراءاته وأنظمتها الإشرافية بشكل مكتوب، كما يجب على المؤسسات مرافقة قوائمها المالية تقرير صادر عن مجلس الإدارة الذي يتضمن عرضاً لعمليات المؤسسة خلال السنة المالية المنصرمة، والعوامل المؤثرة في أعمالها التي تساعد المستثمر على تقييم أصول المؤسسة وخصومها ووضعها المالي، إضافة إلى تضمين تقرير مجلس الإدارة ما طبق وما لم يطبق من أحكام لائحة حوكمة المؤسسات الصادرة عن هيئة السوق المالية مع ذكر أسباب عدم التطبيق³.

¹ لخضر رنوبة، أمير عزاوي، "الإفصاح والشفافية كأداة لتعزيز الاتصال المالي في سياق حوكمة الشركات-دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 44.

² بن بعيش وداد، "الإفصاح والشفافية كآلية لتحسين مناخ الأعمال في الجزائر"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 120.

³ هيئة السوق المالية، "حوكمة الشركات"، المملكة العربية السعودية، ص 8.

4- مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، كما يجب أن يكفل الرقابة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين، من خلال الإرشادات التالية:¹

- يجب أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة العادلة اتجاه كافة المساهمين؛
- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل المعلومات وبنوايا حسنة والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين؛
- يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم والتحكيم الموضوعي على شؤون المؤسسة من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل؛
- يجب على مجلس الإدارة تحديد وإفصاح عن الصلاحيات عند إنشاء اللجان التابعة له؛
- توفير كافة المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب ليمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم؛
- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالوظائف الرئيسية المتمثلة في:
 - *تحديد أهداف المؤسسة؛
 - *اختيار التنفيذ بين الرئيس؛
 - *توجيه إستراتيجية المؤسسة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية.

4-1 تعريف مجلس الإدارة:

اهتم العديد من الباحثين بدراسة مجلس الإدارة باعتباره الجهاز الحساس و سلطة القرار الأعلى في المؤسسات، و ذلك لمدة أكثر من عشرين سنة وقد تركز اهتمامهم بالضبط حول إشكالية رفع فعاليته و الارتقاء بمستواه و أدائه، و ذلك من خلال معرفة مختلف أدواره و تحليلها تطبيقيا وفق المتطلبات الحالية لعالم المال و الأعمال،² إذ يمثل مجلس الإدارة دورا محوريا في مجال حوكمة المؤسسات، حيث يعتبر احد أهم آلياتها، ويعرف بأنه: "هيئة أو منظمة

¹ يعقوب مروة، " مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في المالية والمحاسبة، تخصص: تسيير مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020، ص49.

² بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيخه، "مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد 01، جانفي 2018، ص34.

داخل المؤسسة مهمتها التخفيض من مشكلة عدم تماثل المعلومات ومراقبة مدى ملاءمتها ومنفعتيها، إضافة إلى رقابة سلوك المسيرين الرئيسيين والتقييم والمصادقة على القرارات الاستثمارية على المدى البعيد".¹

4-2 مهام مجلس الإدارة: يمارس مجلس الإدارة العديد من المهام المختلفة نذكر من بينها ما يلي:²

- التأكد من أنشطة المؤسسة وظروفها المالية يتم التقرير عنها بدقة؛
- تقديم مشورة الخبير للمسيرين؛
- التصويت على القرارات المالية الرئيسية (إصدار أوراق مالية وسندات، توزيع الأرباح، وإعادة شراء الأوراق المالية)؛
- التصويت على الاقتراحات التشغيلية والاستثمارية الرئيسية؛
- تعيين وتقييم عمل المسير باعتباره الأهم في الوظائف.

4-3 حجم مجلس الإدارة: يعتبر عدد أعضاء مجلس الإدارة عاملا هاما في التأثير على وظيفته وفعاليته، بحيث

يعتبر حجم مجلس الإدارة احد آليات الحوكمة الهادفة التي تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء المجلس، حيث اختلفت الآراء بشأن طبيعة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة وفعاليته، فقد بينت بعض الدراسات أن مجلس الإدارة الذي يتكون من عدد كبير من الأعضاء قد يكون أكثر فعالية نظرا لتوافر الخبرات بين أعضائه، مع إمكانية تقسيمه إلى لجان متخصصة لمراقبة ومتابعة أعمال الإدارة، وفي المقابل هناك دراسات أخرى من بينها دراسة (Chang&Sun,2008) أكدت على أن حجم مجلس الإدارة الكبير قد يكون اقل فعالية، بحيث يعتمد كل عضو على الأعضاء الآخرين بكثرتهم للقيام بواجبهم الرقابي وبالتالي يكون من الصعب الوصول إلى إجماع في المجالس الكبيرة.³ وقد يؤدي إلى صراعات داخل المجلس، بسبب صعوبة الوصول إلى التنسيق والاتصال بينهم لاتخاذ القرارات التي تمه المؤسسة.⁴

¹ منال خلخال، "دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيد"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 150.

² منال خلخال، مرجع سبق ذكره، ص 150.

³ جمدى مليجي عبد الحكيم مليجي، "أثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية"، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 1، ص 261.

⁴ يعقوب مروة، بوشرف الجليلي، "أثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر الجزء الأول، 2020، ص 31.

من جهة أخرى يشير آخرون إلى أن مجلس الإدارة الذي يضم عدد اقل من الأعضاء أفضل وأكثر فعالية، بحيث يشعر كل عضو فيه بالميل إلى بذل مجهودا أكبر من المعتاد لان كلا منهم يدرك أن هناك قلة آخرون يراقبون المؤسسة، كما انه يكون أكثر نشاط وقدرة على التوصل إلى إجماع فيما يخص القضايا المطروحة، إضافة إلى انه يكون اقل عرضة لمشاكل التنسيق والاتصال وتبادل المعلومات في اتخاذ القرارات بينهم عكس مجلس الإدارة كبير الحجم.

ما يمكن القول أن مجلس الإدارة صغير الحجم يكون قادرا على متابعة ورقابة سلوك وقرارات الإدارة التنفيذية، كما يمنع سوء استخدام السلطة في تحقيق منافع شخصية على حساب باقي الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة وهو ما يقلل من تكاليف الوكالة ويدعم أداء المؤسسة وقيمتها.¹

4-4 استقلالية مجلس الإدارة:

تقوم استقلالية مجلس الإدارة بتعزيز قيامه بمهامه الإشرافية والرقابية، إذ تلعب دورا هاما في الحد من تضارب المصالح بين الملاك والمديرين، حيث يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين أن يكونوا محايدين وان يعملوا على تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية للمساهمين والمسيرين، يمكن تلخيص أهمية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في المؤسسة من خلال النقاط التالية:²

- يمثلون احد الحلول الفعالة للتقليل من مشاكل الوكالة وتكاليفها؛
- للمدراء المستقلين اثر ايجابي على اليقظة الإستراتيجية للمجلس؛
- يعتبر المدراء المستقلون احد أهم المصادر الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة؛
- صعوبة الهيمنة والتحكم في قرارات مجلس الإدارة المستقل من قبل الرئيس؛
- يساهم المدراء المستقلون في تطوير كفاءة العمليات والإجراءات التي تعمل على اكتشاف ومراقبة بوادر ظهور أي سلوك انتهازي من قبل المسيرين.

¹ كمون عبد المجيد، خنوف أكرم تقي الدين، " مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وأثره على التعثر المالي للشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات بولاية سطيف"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أكتوبر 2022، ص 312-313.

² كمون عبد المجيد، خنوف أكرم تقي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 313.

4-5 لجان مجلس الإدارة:

نظرا لكمية وحجم الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة، يحتم عليه إنشاء العديد من اللجان بحيث يكون لكل لجنة لوائح تحدد صلاحيتها وشروطها العملية، مع ضرورة التناسب بين حجم اللجان وكمية الأعمال الموكلة إليها، حيث أن أكثر اللجان انتشارا وشيوعا في إنجلترا و الولايات المتحدة الأمريكية هي: لجنة المراجعة ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة الأمريكية)، ولجنة المكافآت (في إنجلترا)، حيث يؤدى ان نفس الوظيفة ولجنة التعيينات أو الترشيحات والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- **لجنة المراجعة:** بدأ مصطلح لجنة المراجعة في الظهور نهاية الثلاثينات (1930)، عندما قامت كل من بورصة نيويورك (NYSE) ولجنة تداول الأوراق المالية (SEC)، بالتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة تتكون من الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس الإدارة، نتيجة الأزمات المالية والتلاعبات التي تعرضت لها المؤسسات الأمريكية. تتشكل اللجنة بقرار من الجمعية العامة العادية من المساهمين أو من غيرهم على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل وأن لا تضم أيا من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وأن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة، وأن يكون من بينهم مختص بالشؤون المالية والمحاسبية، إذ تحتوي مهام هذه اللجنة بصفة خاصة على التقارير المالية، المراجعة الداخلية، مراجع الحسابات و ضمان الالتزام.¹

حيث قام (Sarbanes Oxley, 2002) بوضع مجموعة من متطلبات التي يجب توفرها في عضو لجنة المراجعة تتمثل في:

- أن يكون مراجع خارجي أو محاسب سابق حاصل على شهادة علمية في مجال المحاسبة؛
- أن يكون ذو خبرة في مجال إجراءات عملية المراجعة التي يقوم بها المراجع الخارجي؛ إضافة إلى معرفته الشاملة حول المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وبكيفية إعداد القوائم المالية؛
- أن يكون على علم بطبيعة المسؤوليات التي تقوم بها لجنة المراجعة؛
- **لجنة الاجور (في الو.م.ا) المكافئات (في إنجلترا):** يتم تعيين أعضائها من طرف مجلس الإدارة، بحيث تتكون من عدد لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء، حيث توصي مبادئ الحوكمة بان يكون أعضائها

¹ هيئة السوق المالية، "حوكمة الشركات"، المملكة العربية السعودية، ص 10.

مستقلين وان لا تضم أعضاء تنفيذيين.¹ فهي تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة التسويق والعوامل الداخلية والخارجية.

- لجنة التعيينات أو الترشيحات: يتم تعيين أعضاء هذه اللجنة من قبل مجلس الإدارة، بحيث لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة من أعضائه غير التنفيذيين المستقلين، بحيث تشترط مبادئ الحوكمة أن يكون هؤلاء الأعضاء غير تنفيذيين ومستقلين وقد تضم الرئيس، إذ تقوم بمجموعة من الواجبات إضافة إلى مراجعة الإرشادات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات.

يجوز للمؤسسة دمج لجنتي المكافآت والترشيحات في لجنة واحدة تسمى بلجنة المكافآت والترشيحات، في هذه الحالة يجب أن تستوفي لجنة المكافآت والترشيحات المتطلبات الخاصة بأي منهما، وأن تجتمع بصفة دورية كل ستة أشهر على الأقل.

4-6 مسؤولية مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية المؤسسة بشكل كامل حتى لو شكل لجانا أو فوض إلى جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله ولا يجوز له إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة، وتحديد مسؤولياته تحديداً واضحاً في نظام المؤسسة الأساسي، كما يتعين عليه تأدية مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، بحيث يمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه الالتزام بتحقيق مصلحة المؤسسة عموماً وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.²

4-7 دور مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسات:

يمثل مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، لأنه يمثل قمة الحوكمة، باعتباره المحرك الأساسي لها، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا واهتمامه برسم السياسات العليا لأنشطة المؤسسة، بحيث تكمن فعاليته في ظل حوكمة المؤسسات من خلال قيامه بمهامه الإشرافية والرقابية، بحيث يظهر دوره الرقابي من خلال علاقته بنظام الرقابة والمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر، وذلك بوضعه أنظمة

¹ مقدم عبارات، سمية طباعة، " دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات"، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019، 278-279.

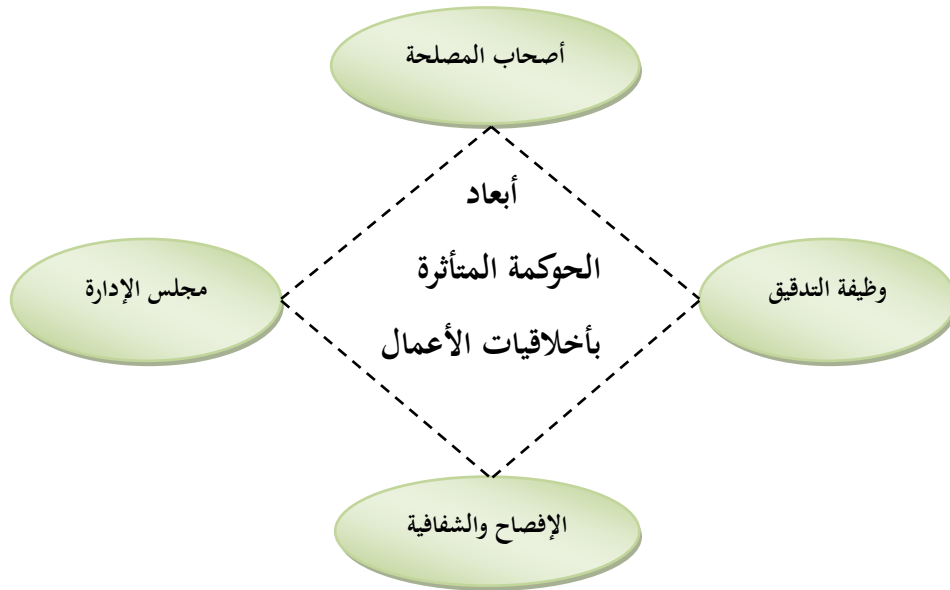
² هيئة السوق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها، إضافة إلى إمكانية إنشائه للجنة خاصة بإدارة المخاطر، تتمثل مسؤوليتها في تحليل ومناقشة جميع المخاطر المتعلقة بأنشطة المؤسسة.¹

يقوم مجلس الإدارة في ظل حوكمة المؤسسات بمساءلة ومحاسبة المديرين عن أدائهم لتحقيق أهداف ومصصلحة المؤسسة، هذا هو السبب في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة بحيث تتمكنه من القدرة على رقابة المديرين، بالتالي الحوكمة الجيدة تؤدي عن طريق المساءلة أمام مجلس الإدارة، كما أنها تزيد من احتمالات سرعة المؤسسة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات، ما يؤكد للمستثمرين أن استثماراتهم في أمان، كما ينبغي أن يعمل إشراف مجلس الإدارة على منع التهاون الإداري، وبالتالي ضمان الأداء الاقتصادي الجيد، كما أن وجود الحوكمة وقدرتها على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تؤدي إلى تخفيض تكاليف رأس المال وزيادة قيمة ما يملكه المساهمين، وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة يعتبر نقطة البداية والأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات.²

الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (III III، 12): أبعاد الحوكمة المتأثرة بأخلاقيات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أطروحة دكتوراه لنور الهدى يجياوي.

¹ يجياوي نور الهدى، مرجع سابق، ص113.

² محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص96-

المطلب الرابع: علاقة أخلاقيات الأعمال بحوكمة المؤسسات

حسب الكثير من الدراسات والبحوث نجد أن الوقوع في أزمات مالية وانحيارات اقتصادية دولية وفشل وانحيار المؤسسات، واستمرار ظاهرة الفساد الإداري والمالي وحالة الفوضى واللااستقرار في المعاملات والممارسات الإدارية الخاطئة والأخلاقية، راجع إلى جوانب قصور كبيرة في نزاهة الإدارات وجودة البيانات المالية، والشفافية والإفصاح في الأسواق المالية، إضافة إلى افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف¹ وضعف الممارسات لنظام الحوكمة، ما أكدته الدراسات على أن ذلك راجع إلى تجاهل وانعدام الالتزام بالقيم الأخلاقية في ممارسة الأعمال والأنشطة المختلفة في المؤسسة أثناء تعاملها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بها.

من هذا المنطلق بدأ التفكير في الخروج من هذه الأزمات وتحديدها ومعالجة الأسباب المؤدية لها والقضاء عليها والوقاية منها، وذلك بالتقيد والسهر على تطبيق مجموعة من المبادئ والقواعد الواجب على المؤسسات العمل والالتزام بها ومحاربة الفساد والحد من جميع أشكاله، ذلك بوضع موثيق ولوائح صارمة تساعد على ترشيد سلوكيات جميع العاملين وكل من له علاقة بالتعامل مع المؤسسة.

تمثل الأخلاق ركنا أساسيا في حياة الإنسان وتحتل مكانة عظيمة في مختلف النشاطات التي يقوم بها، وباعتبار العمل احد أهم هذه الأنشطة يجب أن يكون ضمن اطر ومبادئ معينة يطلق عليها مصطلح أخلاقيات الأعمال، التي ظهرت الحاجة إليها والتركيز عليها وعلى القيم الأخلاقية كخطوة أساسية لتحقيق وتجسيد مبادئ وقواعد الحوكمة والتي تسعى لضمان الشفافية ودعم المساءلة، عن طريق تحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في: الشفافية والمسؤولية، الإنصاف والمحاسبة والتي تمثل كذلك مواضع اهتمام رئيسية بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، التي حظيت باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، وبدأت تتعالى الأصوات التي تطالب بتطبيقها وممارسة الأبعاد الأخلاقية في مختلف المؤسسات، والوصول إلى أعلى مستويات الثقة بين جميع المتعاملين الاقتصاديين.

فالجانبا الأخلاقي للأعمال والممارسات يعتبر وسيلة للتسيير الجيد في المؤسسات، من خلال الامتثال بالمعايير الأخلاقية والسلوكية التي يشتمل عليها النظام الأخلاقي، فالأخلاقيات تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد للتمييز بين الصواب والخطأ أثناء القيام بالعمل، فغالبا ما يقال أن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد، وسوف يفقد العمل فعاليته بدون وجود درجة من الثقة والأمانة والصدق.

¹ صبايحي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 03.

لحوكمة المؤسسات طبيعة أخلاقية باعتبارها تقوم على مجموعة من القيم الأخلاقية الأساسية الواجب الالتزام بها المتمثلة في المساءلة، المسؤولية والشفافية، إذ تتخلل هذه القيم جميع جوانب الحوكمة وتشكل أساسا لمختلف قرارات وإجراءات مجلس الإدارة (تكوينه، الإبلاغ والإفصاح، إدارة المخاطر)، التي تعتبر بدورها أساليب وأدوات لتحقيق هذه القيم الأساسية في الحوكمة.

تقوم المؤسسة بوضع برامج أخلاقية في ممارسة أنشطتها لمساعدتها في الحد من التلاعبات والصراعات التي قد تنشأ بداخلها أثناء مزاولتها لأنشطتها ومعاملاتها مع مختلف الأطراف، بحيث تواجه المؤسسات الكثير من المشاكل الأخلاقية، فإدماج الأخلاقيات والقواعد اللازمة لإدارتها واعتبارها مبادئ توجيهية إلزامية هي الطريقة الأنجع لدمج الأخلاقيات في الحوكمة، فهي تقوم على عدد من القيم الأخلاقية الأساسية، فالقيم الأخلاقية لجميع الموظفين لها تأثير مهم على حوكمة المؤسسات، إذ يقع على عاتق المؤسسة مسؤولية دعم الثقافة التنظيمية حتى تكون قادرة على تعزيز السلوك الأخلاقي ما يؤدي إلى الحصول على نظام جيد لحوكمة المؤسسات. حيث أن انتشار السلوك اللاأخلاقي يؤدي إلى فشل أنشطة المؤسسة.¹

إن تعزيز قواعد الحوكمة بالقيم والسلوكيات، ووضع أسس قوية لها هو أحد الطرق التي تساعد في مواجهة المعضلات المختلفة، باعتبارها أداة فعالة في مكافحة الفساد، باختصار نستطيع القول أن تحالف كل من القيم والمبادئ الأخلاقية والحوكمة يساعد المؤسسات على اجتياز جميع المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة.²

إن العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال هي علاقة تكاملية تبادلية حيث أن كل عنصر يؤثر ويتأثر بشكل مباشر بالعنصر الأخر، وذلك أن كل المبادئ والقواعد التي تقوم عليها الحوكمة مستمدة من أخلاقيات الأعمال حيث أنها تعتبر الأساس الذي قامت عليه الحوكمة أي الناتج عن تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في المؤسسات إضافة إلى تعارض المصالح، كذلك مشكلة الوكالة التي كانت السبب الرئيسي في ظهور الحوكمة، وهي في نفس الوقت من الأسباب التي دفعت بالاهتمام بأخلاقيات الأعمال في مختلف المؤسسات.

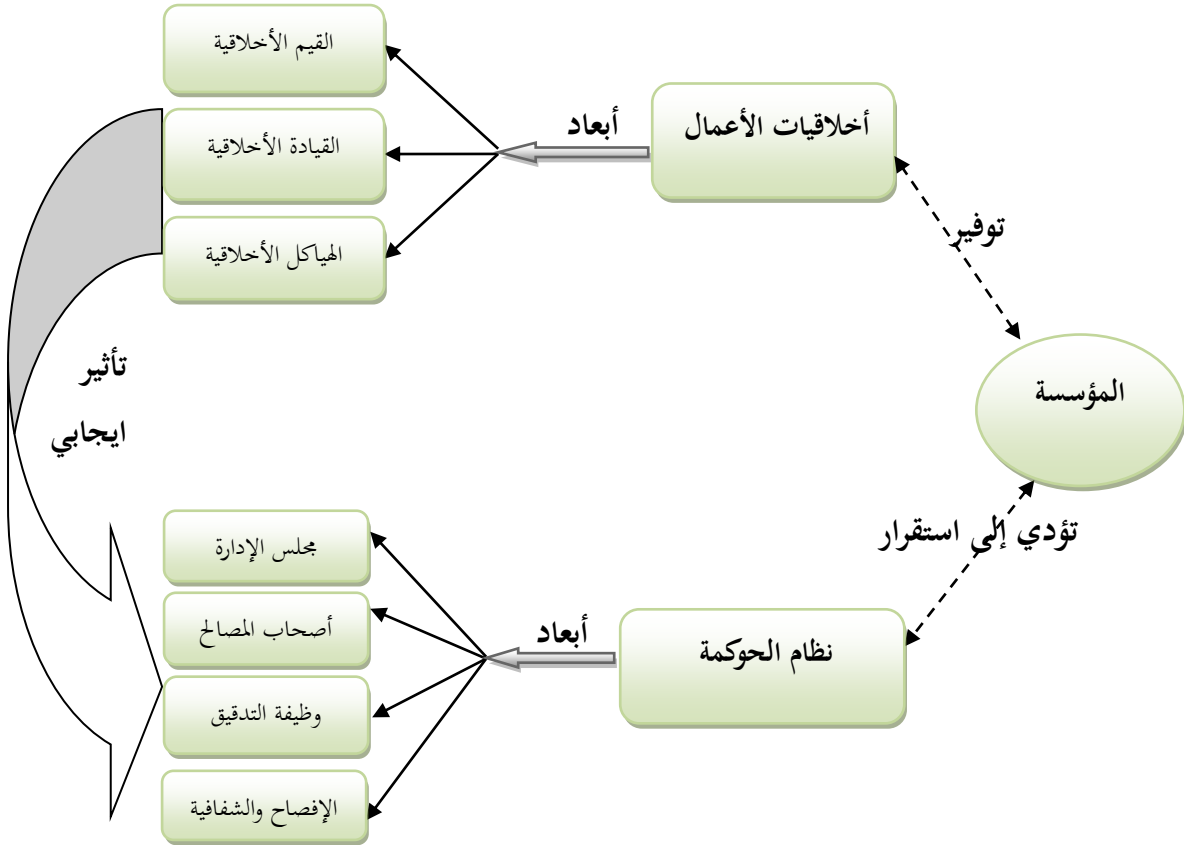
يعتبر نظام الحوكمة بمثابة ميثاق سلوكيات وأخلاق العمل وهو بذلك يعتبر دليلا للعاملين في أية مؤسسة لمساعدتهم على التعرف على الممارسات الأخلاقية والنزيهة، وتعزيز ثقافة الأمانة والابتعاد عن السلوكيات غير

¹ يحيوي نور الهدى، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² بوخروبة الغالي، مرجع سابق، ص 69.

أخلاقية وضرورة محاسبة عن مبادئ سلوكيات وأخلاق العمل، كما يقدم هذا النظام معايير وإجراءات الامتثال للميثاق.

الشكل رقم (12 - III): العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج بأنه يمكننا القول أن الأخلاقيات أصبحت من الأساسيات الواجب الالتزام بها في المؤسسات، إذ أصبح هذا مفهوم في عالمنا الحالي يحظى بمكانة خاصة في عالم الأعمال، الذي حول أنظاره نحوه والذي رأى فيه حلا و ركيزة فعالة لحل مشاكله وأزماته فعمل على دمجها في استراتيجياته وخططه، وبذلك أصبح يعطي أهمية كبيرة للمبادئ الأخلاقية، فلم تعد منظمات الأعمال تحمل المبادئ الأخلاقية في ممارستها لأنشطتها المختلفة.

لاحظنا في هذا الفصل انه لا يمكن الحديث عن مفهوم حوكمة المؤسسات دون التعرض إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال باعتبارهما مفهومين متكاملين ومرتبطين، فالالتزام بالأخلاقيات يعني الاهتمام بشؤون ممارسات الحوكمة و التطبيق السليم والفعال لها، أي يعني تبني ممارسات القيم والمبادئ الأخلاقية، هذا ما قمنا بدراسته في هذا الفصل الذي تناول العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات، حيث توصلنا من خلال ذلك واعتمادا على دراسات سابقة، إلى أن موضوع الحوكمة يستند وبصفة أساسية على مسألة الأخلاقيات، والتي تمثل الجوهر الرئيسي لها وذلك للقضاء على الصراعات والمخالفات التي تؤدي إلى الانتهاكات الأخلاقية داخل المؤسسة.

الفصل الرابع

واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات

الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

يهدف الوصول إلى تحديد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية اعتبرت الدراسة النظرية بنية تحتية للانطلاق في الدراسة التطبيقية التي تسمح بإسقاط المفاهيم النظرية التي شملت كل من الفصلين النظريين والذاتان شمالا كل ما يتعلق بالإطار النظري لحوكمة المؤسسات والمفاهيم النظرية لأخلاقيات الأعمال، في حين كان الفصل الثالث فصل نظري تحليلي الذي تضمن تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين، وذلك من اجل استكمال إشكالية بحثنا المتمثلة في تحديد العلاقة التي تربط بين أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، ليأتي بعده الفصل الرابع كفصل تطبيقي، تحليلي إحصائي الذي تم فيه إسقاط الجانب النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية، بحيث قمنا بإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على مجموعة من الموظفين وكل من لهم علاقة بأخلاقيات الأعمال والحوكمة في عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث نقوم بتفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها انطلاقا من نتائج الاستبيان، لتتوصل في الأخير إلى أهم الاستنتاجات في المؤسسات محل الدراسة، وعلى هذا الأساس سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: بعض التجارب الدولية المطبقة لحوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: بعض التجارب الدولية المطبقة لحوكمة المؤسسات

أدى الاهتمام المتزايد لمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بالحوكمة، وهذا من خلال المؤسسات العلمية أو بورصات الأوراق المالية لتلك الدول، ونظرا للاختلافات الاقتصادية، السياسية والثقافية لهذه الدول فإن ممارسات الحوكمة فيها قد تتباين من دولة لأخرى حيث نلاحظ أنه لا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموما، ومن خلال ذلك سوف نعرض بعض تجارب الدول في مجال حوكمة الشركات.

المطلب الأول: التجارب الدولية لحوكمة المؤسسات في دول أوروبا وأمريكا

وتنقسم هذه التجارب إلى عدة نقاط حسب كل دولة نذكر من بينها:

1- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية لحوكمة المؤسسات:

ظهرت أول بوادر محاولة تبني مبادئ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن العشرين على إثر حركات الدمج والاستحواذ على بعض الشركات، وبروز الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة Calpers بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين¹.

وقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة المؤسسات، وقسمت إلى مبادئ جوهرية وخطرات إرشادية، وركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين، وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال، وبعد من إصدار هذه المبادئ وجهت لها العديد من الانتقادات وأخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى².

وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل SEC بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق

¹ أصباحي نوال، "واقع الحوكمة في دول مختارة، مع التركيز على التجربة الجزائرية"، المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، ص8.

² حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، "النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص6.

قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي¹.

وفي سنة 1999 صدر كل من New York Stoke Exchange بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE) والرابطة الوطنية لتجارة الأوراق المالية (National Association of Securities Dealers) (NASD) تقريرها المعروف باسم "بلو ريبون" "Blu Ribbon" والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجبن المراجعة، شأن الالتزام بمبادئ الحوكمة في الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة اتجاه إعداد البيانات المالية ووظيفة المراجعة الخارجية وكذلك مسؤولية لجنة المراجعة اتجاه وظيفة لجنة المراجعة الداخلية².

وفي أعقاب الانهيارات المالية لبعض كبريات المؤسسات الأمريكية تم إصدار قانون sarbanes oxley Act سنة 2002، الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، حيث تم إلزام الشركات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده³.

تعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة المؤسسات من التجارب الهامة، حيث سبقت الكثير من الدول في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بالحوكمة.

2- تجربة المملكة المتحدة لحوكمة المؤسسات:

انتشرت في المملكة المتحدة سنة 1990 المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض المؤسسات بإخفاء معلومات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والمستثمرين، هذا ما أدى ببورصة الأوراق المالية بلندن ومجلس التقارير المالية (Financial reporting comrcial)FRC وجهات محاسبة أخرى بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في البيانات المالية التي تصدرها المؤسسات وفي سنة 1992م صدر تقرير (Cadbury) الذي ينص على الجوانب المالية لإجراءات حول المؤسسات وذلك بعد إحقاق مجموعة من الشركات المساهمة كشركة "maxwell stamp" وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية، وفي قدرة مدققي الحسابات على توفير المهتمات التي يطالبها ويتوقعها كل من يستخدم التقارير المالية للشركة وقد اشتمل التقرير على قواعد أفضل الممارسات المالية والمحاسبية

¹ National Commission on fraudèrent Financial reporting, « Treadway Commission », USA:1987, P01.

² عبد الوهاب نصر علي، "المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 656.

³ ظاهر القشي، حازب الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2006، ص 87.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

بالشركات والمؤسسات وقد التزمت الشركات البريطانية المسجلة بسوق الأوراق المالية بتوصيلات هذا التقرير، كذلك تناول تقرير (Cadbury) تعزيز موضوعية واستقلالية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتفعيل أدائها وضمان الشفافية والإفصاح في الوقت الملائم كما ركز على أهمية تعيين لجنة المراجعة و لجنة الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت¹.

وفي سنة 1993م صدر تقرير (Rutteman Report) الذي أوصى بأن تقدم الشركات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابي الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها للمحافظة على أصولها². وفي سنة 1995م ظهر تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافأة والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات والمؤسسات.

خلال سنة 1998 أصدرت لجنة (Hampel) مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة، حيث ركز هذا التقرير مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات.³ وفي سنة 1999 صدر تقرير "Trumbull" الذي تم اعتماده من اجل مجمع المحاسبين القانونيين بانجلترا، بناء على طلب بورصة لندن للأوراق المالية، فانه يمثل المحطة التاريخية الثالثة لحوكمة المؤسسات، الخاص بإلزام الشركات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة داخل تنظيماتها، أما في سنة 2002 صدر تقرير الكود الموحد "Combined code" لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات والذي ركز على تقرير "Cadbury" الذي تم تعديله بعد سنة 2003 بعد الانهيارات المالية التي شهدتها بعض كبريات المؤسسات، وظهر في نفس السنة تقريرين يتعلقان بدور مجالس إدارة المؤسسات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم إدارة المخاطر وهما: تقرير "هيغس" و "سميث": "Smith" end "Higges"⁴.

يحتوي تقرير الكود الموحد إنجلترا على مجموعة من المبادئ والشروط اللازمة التي توضح طريقة تعيين مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم أعمالهم، إضافة إلى توضيح كيفية تحديد المكافآت التي يحصلون عليها، وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للمؤسسة والمحافظة

فريد محرم فريد ابراهيم الجارحي، "آخر تطبيق حول الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، مصر، 25 نوفمبر 2010 ص 111.

² كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"الملتقى الدولي جعل الحوكمة وأخلاقيات العمل في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18-19 نوفمبر 2009.

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 97.

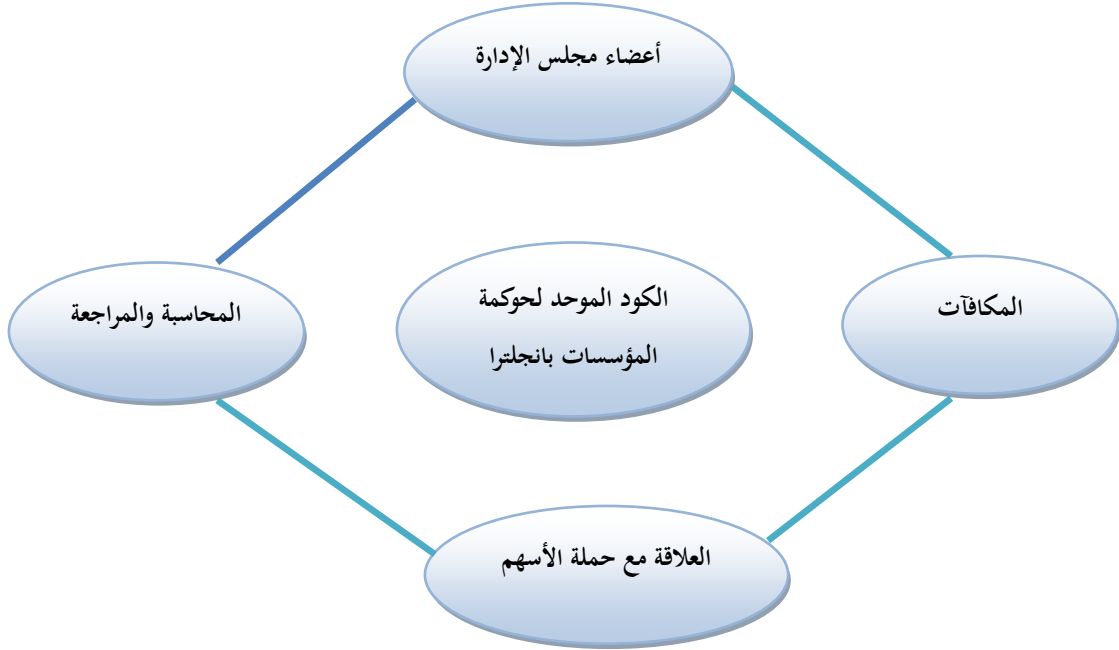
⁴ فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 94.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة لجنة المراجعة مع التوضيح للدور الهام الذي يجب القيام به، كذلك يوضح الكود الموحد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم والمؤسسة مع التركيز على كيفية قيامهم بمباشرة حقوقهم.¹ كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV ، 1) : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق تقرير الكود الموحد للحوكمة بانجلترا



المصدر: أمال عياري، أبو بكر خوالد، نفس المرجع السابق، ص 07.

3- تجربة فرنسا لحوكمة المؤسسات:

لقد نشأ مفهوم حوكمة المؤسسات في فرنسا من خلال مجموعة من التقارير المنشورة خلال الفترة 1995-2003، هذه التقارير استمدت نصوصها وقوانينها من القوانين الدولية كقانون Cadbury 1992 وقانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 1999، إلا أنها ظلت تقارير اختيارية وليست إلزامية التطبيق، ويمكن تلخيص أهم تلك التقارير في الشكل الآتي:²

¹ أمال عياري، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية-دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 7.
² مخفي أمين، فداوي أمينة، "تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات لتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص 8.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (IV ، 1) التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات

تقرير فينيو 1	تقرير فينيو 2	تقرير بوتون	قانون الأمن المالي	مابعد 2003
1996-1995	1999-1996	2002-1999	2003-2002	2003

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

1_تقرير فينيو الأول " viénot1":

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسات في فرنسا بصدر تقرير viénot1 الذي نشر سنة 1995م عن طريق مفوضة بإعداد تقرير لمجموعة العمل للجمعية العامة الفرنسية للمؤسسات الخاصة والعامة والمجلس الوطني للرئاسة الفرنسية تحت رعاية السيد viénot marc مدير عام رئيسي للمؤسسات العامة ومجموعة أعضاء اللجنة كلهم مديرين عامين للمؤسسات وكان التقرير بعنوان "مجلس الإدارة للشركات المدرية في البورصة وجاء بسبب مجموعة من العوامل أهمها: العولة ووجود المساهمين الأجانب وخاصة صناديق المنشآت في فرنسا والرغبة في تحديث السوق بباريس، وتضمنت أهم توصيات تلك اللجنة ما يلي:

- يجب أن يضم كل من مجلس إدارة عدد لا يقل عن عضوين من المديرين المستقلين؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على اللجنة تشريعات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس للشركة؛
- على الشركة أن تخضع كل سنة عن كيفية تنظيمها لاتخاذ القرارات؛
- يجب أن يكون لكل مجلس إدارة لجنة تدقيق ومكفآت تتكون من ثلاث مديرين على الأقل مع ضرورة استقلالية أحدهم ويجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا؛
- لا يجوز للمديرين التنفيذيين ولا لمديري إدارات الموظفين العمل في لجنة التدقيق ولجنة المكافآت؛
- يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم؛
- لا يجوز للمدير التنفيذي الانضمام إلى أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته؛
- يجب نشر المعلومات العامة بخصوص العمليات المتعلقة برؤوس الأموال للمؤسسة حيث عندما لا يفرض القانون ذلك تحقيقا للشفافية؛
- يجب على كل مجلس تقديم للمساهمين تنظيمات وترتيبات تخولهم مسألة المجلس بصفة دورية على عدم ملائمة الأعمال.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

وعليه فإن المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير (viénot1) هي أن الإلزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للمواصلة أو لأي جهة تنظيمية أخرى شروطا أو بمتطلبات للإخضاع عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ تقرير vient أم لا، ولم تكن الشركة مطالبة ببيان إلى أي مدى يتم تطبيق هذه المبادئ¹.

2- تقرير ماريني (Marini)

في جويلية 1996 أصدر مجلس الشيوخ تقرير آخر عرف بتقرير (Marini) حول "تطوير حقوق الشركات"، الذي اشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق حوكمة المؤسسات، وهي كما يلي²:

- يجب أن يتيح القانون لجان مستقلة عن مجلس الإدارة؛
- يجب على الشركات أن تفصح عن القوائم المالية التفصيلية لملاكها إلى جميع المستثمرين. يجب على الشركة أن تصدر جهات شهرية عن اجتماعات المساهمين؛
- المساهمون الذين يفضلون عدم التصويت بأنفسهم يجب أن يكونوا قادرين على توكيل من ينوب عنهم إلى هيئة مستقلة عن مجلس الإدارة.

3- تقرير فينيو الثاني (viénot2):

في عام 1999م³ صدر تقرير فينيو الثاني تحت إشراف الجمعية الفرنسية للمؤسسات القطاع الخاص AFEP، المجلس الوطني للرئاسة الفرنسية CNPE تحت رعاية نفس الشخص السيد viénot Marc، حيث جاء التقرير معنون بـ: "تقرير على حوكمة الشركات"، يدل هذا العنوان على الإحاطة لكل جوانب الإدارة من خلال التطرق إلى نظام المكافآت، عناصر المعلومات المفصّل عنها في التقارير السنوية، وتدعيم الإداريين المستقلين على عكس سابقه الذي اهتم بمجالس الإدارة، يشمل التقرير مجموعة من المواضيع والتوصيات نذكر منها:

- الفصل بين وظائف رئاسة المجلس ورئاسة المديرية العامة ألغى التقرير الجديد التحفظ الذي كان في سابقه حول هذه النقطة والتي اعتبرها أمرا غير ضروري ومشيدا لمرونة القانوني الفرنسي في تنظيم السلطات داخل الشركة المنفصلة في مجلس الإدارة؛

¹حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 10.

²محمد بشير بن عمر، مرجع سابق، ص 70.

¹حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- إعلام ونشر المكافآت: حاول التقرير أن يكون وسطيا وترافقيا بشأن المكافآت الفردية للمديرين، فالجنة حول نشر المكافآت العامة لفريق الإدارة ترى بأن يتم بدائل الحضور وخيارات الأسهم وفق أرقام محددة في مجتمع محصور ومعرق؛
- نوعية المعلومات في التقارير السنوية، التقرير ينص على أن التقارير السنوية يجب أن تضم:
 - معلومات حول الإداريين(العمر،الوظيفة،تاريخ بداية العمل..)؛
 - توضيح العقود الأخرى مع الشركات الفرنسية والأجنبية المدرجة؛
 - تحديد عدد الإداريين الخارجيين؛
 - توضيح عدد اجتماعات المجلس ولجانه؛
 - نشر أسرع للحسابات السنوية والنصف السنوية.
- تدعيم تواجد الإداريين المستقلين، والذي لا يحتضن أي علاقة من أي طبيعة سواء مع الشركة أو مع الفريق الذي يمارس التسيير¹.

4-تقرير بوتون "bouton":

في سبتمبر 2002 وبعد سلسلة من الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات (إنرون وولد كوم) التي كانت من أهم أسباب حدوثها لافتقار فعالية نظام الحوكمة، صدر تقرير بوتون وذلك تحت إشراف كل من حركة المؤسسات الفرنسية MEDE،الجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص AFEP،وجمعية المؤسسات الفرنسية الكبيرة AGREF ، الذين ركزوا على ما يلي²:

- تحسين تطبيقات الحوكمة.
- دراسة مدى ملائمة المعايير والتطبيقات المحاسبية.
- تدعيم شفافية محافظي الحسابات.
- فعالية آلية للرقابة الداخلية والخارجية.
- علاقة المؤسسات مع مختلف فئات المساهمين.
- دور استقلالية ممثلي السوق(بنوك،محللين ماليين،وكالات التنقيط).

¹ vient Marc , rapport su conté sur le gouvernance d'entreprise, AFEP/MEDEE. France, juillet, 1999,P06 .

² مخفي أمين، فداوي أمينة، مرجع سابق، ص12.

1- قانون الأمن المالي "Financial security law":

صدر قانون الأمن المالي في فرنسا يوم 1 أوت 2003، (الجريدة الرسمية يوم 02-08-2003) وكان مستوحى (Sox- Oxley Sarbanes) الأمريكي، وقد جاء هذا القانون تقريبا بنفس التشريعات التي ينص عليها قانون الأمريكي، ويمكن تلخيص أهم نصوصه في النقاط الآتية:

- ضرورة إعداد تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية، يتم التأشير عليه من طرف الرئيس المدير العام والمدير المالي؛
- أن يتم تضمين تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية في التقرير السنوي لأي شركة مدرجة في البورصة ويكون مرفوقا برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل وإجراءات الرقابة الداخلية، ويتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي؛
- يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره تقريراً مفصلاً يبرهن رأيه وكافة ملاحظاته المتعلقة بإجراءات الرقابة الداخلية للشركة؛
- مسؤولية واستقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة؛
- ضرورة الاهتمام بالمعلومة المالية والشفافية والإفصاح في البيانات المالية تفادياً لحالات التعطب المحاسبي فيها¹.

المطالب الثاني: التجارب الدولية العربية لحوكمة المؤسسات

تنقسم بدورها إلى عدة تجارب نذكر منها:

1) التجربة المصرية للحوكمة:

بدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر سنة 2001، المبادرة من وزراء الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة أن برامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأتها مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تمت دراسة وتقييم مدى التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات²، وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة

¹ مخفي أمين، فداوي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² محمد حسين يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 10.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين¹، أول تقرير لتقييم حوكمة المؤسسات في مصر، وكان من أهم نتائج التقييم ما يلي²:

- أن القواعد المنظمة لإدارة المؤسسات والمطابقة في مصر تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 40 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ، حيث تنص القوانين الحاكمة للمؤسسات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء، ومن أهم القوانين في هذا الصدد: قانون الشركات 159 لسنة 1981، قانون قطاع الأعمال العام 23 لسنة 1991، قانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992، قانون الاستثمار 8 لسنة 1997، قانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.

لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحاكمة الحالية في السوق المصرية بشكل عملي، وقد يرجع هذا إلى ضعف المساهمين أو إدارات الشركات بتلك المعايير ومن ثم لا تتماشى هذه القواعد عمليا مع المبادئ الدولية في سياق 7 مبادئ من إجمالي 48 مبدأ، وهناك من المبادئ لا تطلق أبدا في السوق المصرية، كما يشير التقرير لحوكمة المؤسسات في مصر إلى وجود العديد من الممارسات الإيجابية والسلبية في تطبيق الحوكمة، حيث خلص التقييم فيما يتعلق بالممارسات الإيجابية إلى ما يلي³:

- أن القانون يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتسوية في الجمعيات العمومية، والإطلاع على المعلومات الخاصة بالشركة وغيرها؛

- يحمي القانون المصري كذلك أصحاب المصالح من حملة السندات والمقضين والعمال؛

- تنسيق معايير المحاسبة والمراجعة تتسق مع المعايير الدولية؛

أما بالنسبة للممارسات السلبية فقد أشار إلى أن البنود التي تحتاج إلى تدعيم هي كالتالي:

- ما يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية والصريحة والمستترة أو المتداخلة.

- مكافأة مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية والغير مالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)

- كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السلمية.

¹ بدر الدين محمد خليل، محمد بن عدنان الديان، "حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"، غرفة الرياض، مركز دراية للدراسات والمعلومات، 2016 ص 10.

² محمد حسين يوسف، مرجع سابق، ص 10.

³ بدر الدين محمد خليل، محمد بن عدنان الديان، مرجع سابق، ص 32.

كما إنه في غاية الأهمية أن يتم تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة.

وقد صدر في أكتوبر 2005 دليل قواعد ومعايير ميثاق حوكمة المؤسسات في مصر أعده مركز المشروعات الدولية والشركاء المحليون بالتشاور مع مجتمع الأعمال والمحاسبين ومدققي الحسابات، إذ تناول فيه هذه المجموعة من القواعد مبادئ حوكمة المؤسسات المساهمة في مصر، كما صدر في جوان 2006 دليل مبادئ حوكمة مؤسسات قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر، وفي نوفمبر 2006 صدر مشروع القواعد المقترحة لحوكمة المؤسسات.¹

إذ تعد مصر أول دولة في منطقة الشرق الأوسط التي تهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويؤدي تطبيقها إلى تحقيق الشفافية، مما يساعد على جذب استثمارات جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية، كما يؤدي إلى تراجع الفساد ويشير إلى أنه عندما بدأ الحديث عن الحوكمة في مصر، لم يكن على مستوى الشركات وإنما بدأ في المجتمع المدني، وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أم تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث، إضافة إلى استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، ومنها إصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاولة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس.²

2) تجربة المملكة السعودية:

شهدت المملكة العربية السعودية تحدياً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين لمحاولة شرح والتعرف على جوانب وكيفية تطبيق حوكمة الشركات في قطاع الأعمال السعودي وهذا من خلال بعض النقاط التالية:³

- عقد الندوة العاشرة لسبيل تطوير في المملكة بجامعة الملك سعود سنة 2003، وكان موضوعها الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في الشركات السعودية، وتناولت مناقشة مفهوم حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقه في المملكة؛

¹ تفرات يزىء، " ءور أساللب الءاسبة الإءارفة فف ءوكمة المؤسساء الاءصاءفة- ءراسة ءالة عفةة من المؤسساء الاءصاءفة بالءزائر، أطروءة ءءنواره فف علوم ءسفر، ءءصص ءاسبة، ءلفة العلوم الاءصاءفة، ءءارفة وعلوم ءسفر، ءامعة ءءمء ءفسر، بسءرة، 2017، ص138.

² ءءمء ءسفر فوسف، مرءع سافق، ص11.

³ عبء بن ءامء الشمرى، ءوكمة الشركات فف المملكة العربية السعودية، "الواقع والظموء"، المؤءمر العلمف الأول ءول: ءوكمة الشركات فف الإصلاء الاءصاءف، ءلفة الاءصاءف بءامعة ءمشق، فومف 15-16 سبءمبر، 2008، ص10.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- قيام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بإصدار مشروع معيار المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة الداخلية وقواعد السلوك المهني والقواعد المنظمة لعمل لجان المراجعة بالشركات المساهمة.

- صدر قرار مجلس الوزراء رقم 235 بتاريخ العشرين من شهر أوت 1425هـ. الذي نصت الفترة الثانية منه على تأسيس وحدات للرقابة الداخلية في كل جهة مشمولة برقابة الديوان، يرتبط رئيسها بالمسؤول الأول في الجهاز وذلك لتوفير مقومات الرقابة الذاتية والحماية الوقائية للمال وترشيد إست خدماته

- قامت مجلة المحاسب وهي دورية ربع سنوية تصدر عن الجمعية السعودية للمحاسبة بالشرح ومناقشة مفهوم حوكمة الشركات أو المؤسسات من قبل أكاديميين مختصين في المحاسبة والمراجعة وتوضيح مدى حاجة البيئة السعودية لتطبيقه.

- عملت المملكة السعودية على إصدار القرار الوزاري رقم 2217 بتاريخ الفاتح من نوفمبر 1424هـ والذي ينص على النقاط التالية:

- أن تقوم الشركة بإصدار تأكيد ربح سنوي، تؤكد برمجية أن كلا من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العامين والموظفين التنفيذيين في الشركة وأقربائهم من الدرجة الثانية، قد التزموا خلال هذا الربح بالقواعد المنظمة لتداول أسهم الشركات المساهمة والتعاليم ذات العلاقة بتداول الأسهم.
- أن يقوم القانون الذي يتولى مراجعة حسابات الشركة بإصدار تقرير(فحص تأكيدات) يؤيد بموجبة التأكيد المذكور في الفقرة أعلاه.
- أصدر مجلس هيئة السوق المالية قرار في الثاني عشر من نوفمبر 2006 الذي يقضي بالموافقة على لائحة حوكمة الشركات في المملكة السعودية، حيث جاء إصدار هذه اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته، يهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها، وقد تم إعداد اللائحة ذات المبادئ المقررة في المنظمات الدولية، كما تم الاسترشاد بتجارب الدول وما أقرته من قوانين أو قواعد في مجال حوكمة الشركات.

3- التجربة العراقية:

إن تطبيق حوكمة الشركات في العراق يساعد على تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي للشركة، بالإضافة إلى ضمان حقوق المساهمين والمستثمرين فيها وحماية أصول الشركة وممتلكاتها، كما أن تطبيق حوكمة

الشركات يعتبر الورقة الراجحة في العراق الذي يسعى لإيجاد قنوات استثمارية من خلال فتح المجال للشركات العالمية الاستثمارية، لذا يجب أن تحدث ثورة في القوانين والأنظمة التي تنظم أعمال الشركات المساهمة في العراق.

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العراق عام 1985 عند صدور النظام المحاسبي الموحد رقم (01) ثم جاء بعده إصدار مجموعة من القوانين التي تنظم أعمال الشركات ومنها قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 والمعدل عام 2004، بالإضافة إلى نظام ممارسة مهنة مراقبة وتدقيق الحسابات رقم (3) لسنة 1999م¹.

4- التجربة التونسية:

في 14-15 أبريل 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة في تونس بالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل الصحفيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة الشركات ودور الصحفيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة تحت قيادة لغويري أستاذ التسيير بجامعة تونس وكمال الصادق رئيس تحرير صحيفة الأخبار.

واهتمامهم بأن الطرق السليمة في حوكمة المؤسسات تزيد من قيمتها وتدعم ثقة المستثمرين فإن المعهد العربي لرؤساء المؤسسات بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة فان بإعداد مشروع يهدف إلى نشر دليل في الحوكمة السليمة للشركات التونسية وهذه في 25 جويلية 2008، لهذا الغرض جمع المعتد العربي لرؤساء المؤسسات ممثلين من أهم الفاعلين الاقتصاديين في تونس ومنهم أعضاء خلية الشباب بالمعهد العربي لرؤساء المؤسسات وممثلين عن هيئة السوق المالية والبنك المركزي التونسي عن أطراف سوف يحرصون على تطبيقه فيما بعد، حيث يهدف في هذا الدليل إلى جعل من الحوكمة في تونس أكثر ثقافية ووضوح وكفاءة وزيادة الثقة للمستثمرين الوطنيين والأجانب والحرفيين والأحرار وعمامة الناس في التصرف وفي الرقابة على الشركات التونسية ومن أهم محاور دليل حوكمة الشركات بتونس ما يلي:

التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، الشفافية الميدانية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية ودور المديرين، العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل، مجلس الإدارة وحقوق المساهمين، امتيازات المديرين، كما تم إدراج محور خاص بشأن الحوكمة في المؤسسات والشركات العالمية وهذا لطبيعة نسيج الشركات والمؤسسات التونسية².

¹حولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس لعمل الشركات المساهمة في العراق، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد 25، المعهد التقني، بابل، ص 67.

²العابدي دلال، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة اليابس للتأمينات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 48.

5- التجربة المغربية:

تتصف المؤسسات المغربية بضعف جودة حوكمتها في البلدان النامية كبقية المؤسسات الاقتصادية، نتيجة غياب الإفصاح والشفافية للمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بها، وعدم احترام القوانين والمعايير الأخلاقية المتعارف عليها.¹ مما أدى إلى ظهور الحوكمة سنة 1993 عندما تمت خصخصة بورصة "كازابلانكا" وتحديثها، وفي 1995 صدر قانون الشركات الذي قضى بضرورة وجود مجلس إدارة مستقل، ووجود هيكل مزدوج ذي مجلس إشرافي ولجنة إدارة، بالإضافة إلى زيادة الشفافية والإفصاح وإعطاء حماية أكبر لمساهمي الأقلية. قام الاتحاد العام للمؤسسات المغربية في سنة 2004 بإجراء دراسة حول الحوكمة بغية مراجعة واستعراض ممارساتها وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقياس مدى الوعي بضرورة تطبيق الحوكمة، وفي سنة 2008 تم إصدار قانون الحوكمة المغربي من اجل تعزيز ممارساتها وتطويرها، والذي يهدف إلى إرساء الإفصاح والشفافية، تحسين الأداء ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين صورتها مع المستثمرين وأصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، الدائنين...)².

6- التجربة اللبنانية:

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بعقد المنتدى الإقليمي الثاني للحوكمة ببيروت في جوان 2004، بإصدار تقرير تحت عنوان: "الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية" الذي أكد على أن الحوكمة تعزز قيم الشفافية والمحاسبة المسؤولة في إدارة المؤسسات، الذي ينص على اعتبار أن الحوكمة بمثابة حجر الأساس للتطور والنمو الاقتصادي؛ مع التأكيد على إتباع مبادئها والمعايير المحاسبية، والتدقيق الدولي.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في حوكمة المؤسسات

عرفت الجزائر بعد الاستقلال إلى غاية اليوم العديد من التطورات على مستواها الاقتصادي والاجتماعي، من بينها العمل على تحسين بيئة الأعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة، كل ذلك في إطار اهتمامها بالتحول إلى اقتصاد السوق، إلا أن هذه الإصلاحات تميزت بالبطء والتردد في تنفيذها، ما دفع مجتمع

¹ محمد ازوال، "معوقات تنمية قدرة المنشآت الصناعية المغربية على استيعاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة"، مجلة عمران، العدد 20، 2017، ص105.

² حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري- قراءة تحليلية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة، 2018، العدد 5، رقم 1، ص98.

الأعمال إلى أخذ المبادرة في العديد من القضايا بما فيها ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات المحلية، ما أدى بالجزائر كغيرها من البلدان النامية مساندة الدول في موضوع حوكمة المؤسسات وذلك بإصدار أول ميثاق للحوكمة في الجزائر تحت تسمية "ميثاق الحكم الرشيد في الجزائر"¹.

1-أسباب ظهور الحوكمة بالجزائر:

هناك مجموعة من الأسباب التي ساعدت وساهمت في ظهور "حوكمة المؤسسات" في الجزائر، والتي يمكن إجمالها ضمن أربعة فئات نذكرها فيما يلي:

-**الأسباب السياسية:** تتضمن اندماج الجزائر في العولمة وما تحتضنه من مفاهيم ديمقراطية، إضافة إلى تزايد المنظمات غير الحكومية، وضعف البنية التحتية المؤسساتية والإدارية في إدارة المؤسسات العمومية وبالتالي البحث عن مصادر حكم بديلة؛

- **الأسباب الاقتصادية:** أزمة المديونية الدولية التي عكست ضعف تلك الحكومات على إدارة مواردها، وضرورة التحول إلى الحوكمة خاصة على مستوى الميزانية العامة؛

- **الأسباب الاجتماعية:** تدهور معدلات التنمية، إضافة إلى انتشار ظاهرة البطالة؛

- **الأسباب العلمية:** تطور مفاهيم التنمية، ظهور دراسات حقوق الإنسان، وتطور علم الإدارة والتسيير.²

2- الإجراءات التي اتخذتها الجزائر لتبني حوكمة المؤسسات:

يعتبر تحول الجزائر نحو اقتصاد السوق نتيجة العديد من الإصلاحات في مختلف المجالات خاصة الجانب الاقتصادي حيث بذلت الجزائر جهودا كبيرة ومكثفة لتحسين مناخ الأعمال وانفتاح اقتصادها، رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي، ومن أبرز الإصلاحات تبني حوكمة المؤسسات بطرح ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في افريل 2009، إذ يعتبر مفهوم حوكمة المؤسسات من المواضيع المهمة التي تجذب اهتمام الجزائر في الوقت الراهن، إذ انه أصبح أولوية وإستراتيجية وطنية، وعليه في سنة 2006 تأسست الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ووقايتها التي تمحورت مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وفي سنة 2007 انعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر حيث ضم مجموعة

¹سعود سهيلة، "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجيات المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص 52.

بوخروبة الغالي، مرجع سابق، ص 115.²

من المنتجين ومجموعة من الخبراء الألمان قصد تحسيس المشاركين بأهمية الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر كذا الاستفادة من التجارب الدولية السابقة.

خلال فعاليات المنتدى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات كأول خطوة عملية من قبل العديد من الأطراف الذين آمنوا بضرورة تبني الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية ومن أهم هذه الأطراف نجد: "جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة" و"منتدى رؤساء المؤسسات" بالإضافة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالإضافة إلى الدعم المقدم من قبل المؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر "كمؤسسة تمويل الدولية" و"برنامج مبدأ تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وكذا المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات¹.

خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى غاية نوفمبر 2008 نتج ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر، حيث تعتبر مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية 2004، من أهم المراجع التي ارتكز عليها فريق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

في 11 مارس 2009 عقد مؤتمر وطني أعلن فيه عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات و مؤسسة التمويل الدولية.

حيث عرف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة على انه: "عبارة عن فلسفة تسييرية و مجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة فيها؛

- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك"².

يتضمن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية جزأين هاميين هما:

الجزء الأول: جاء تحت عنوان "ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة".

الجزء الثاني: فيمثل المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة "ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة في المؤسسات" ويعرض ما يلي:

- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة؛

¹وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009، ص 13.

²وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سابق، ص 16.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

- علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين؛
 - التوعية ونشر المعلومات والمتعلق أساسا بالمعلومات المالية والالتزامات القانونية؛
 - انتقال ملكية المؤسسة وكل ما يصاحب ذلك من إجراءات قانونية أو صراعات لا بد من حلها؛
 - ويأتي أخير جزء خاص يتهم أساسا على أدوات ونصائح التي تستطيع من خلالها للمؤسسات إصلاح إدارتها وتسييرها بالشكل الذي يسمح من التقليل من التضارب في المصالح داخل المؤسسة.¹
- كما يحتوي كذلك على مجموعة من الملاحق التي تجمع أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق. إذ تهدف معاييرها إلى تحسين احترام قواعد الإنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية.

يوضح الجدول التالي المعايير الأساسية المحددة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

الجدول رقم (IV ، 2) المعايير الأساسية المحددة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

المعايير	شرح المعيار
الإنصاف	توزيع الحقوق والواجبات وكذا الامتيازات بين مختلف الأطراف الفاعلة بصفة عادلة.
الشفافية	تكون جميع الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة شفافة وواضحة للجميع.
المسؤولية	كل فرد تكون مسؤوليته محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
التبعية	كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات الموجهة إليه.

المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سابق، ص 27.

أصدرت الجزائر كذلك القانون المعدل والمتمم لتنظيم مهنة التدقيق المالي في جوان 2010، وتبنت النظام المالي والمحاسبي الجديد في جانفي 2010 الذي يركز على المعايير المحاسبية الدولية مما يدعم آلية الإفصاح في الجزائر ومختلف القوانين التنظيمية التي تؤهل تبني الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية على رأسها القانون التجاري، الذي ينظم عمل المؤسسات ويفرض وجود مجلس إدارة في شركات المساهمة الذي يعد آلية مهمة لحوكمة المؤسسات.

¹ علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر-دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، العدد 12، 2013، ص41.

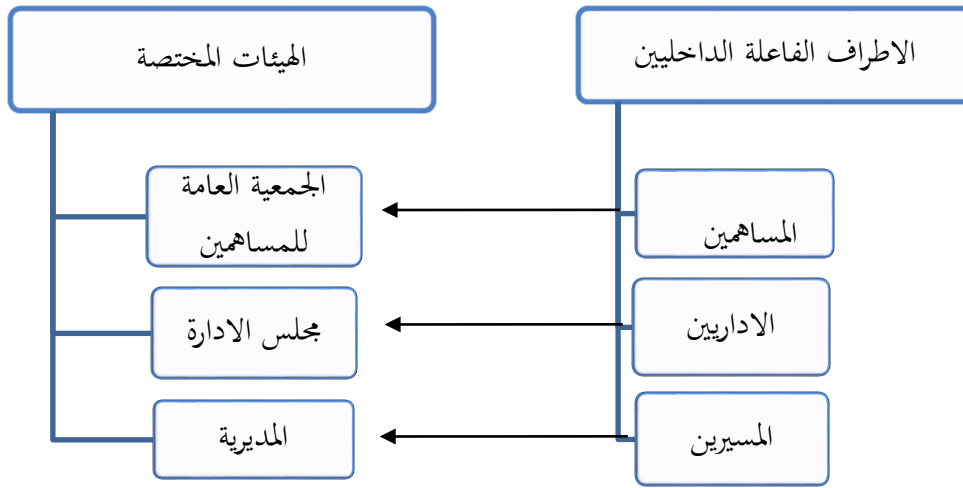
الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

2- العلاقة بين المؤسسة و الأطراف الفاعلة (الداخلية والخارجية) وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

2-1 علاقة المؤسسة بالأطراف الفاعلة الداخلية:

تعمل الأطراف الفاعلة الداخلية في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم من خلال مد جسور التعاون، ويمكن تبادل وتداخل الوظائف المقررة المسموح بها، الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV ، 2) الأطراف الفاعلة الداخلية للمؤسسة وعلاقتهم المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سابق، ص30.

تتمثل الهيئات المختصة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر فيما يلي:

- الجمعية العامة للمساهمين:

تتمثل مهماتها في تقسيم الأرباح بشكل شفاف ونزيه، كما يجب أن يكون تسجيل السندات المالية بشكل فعال، كما يجب أن لا يتم التنازل عن نقل السندات بشكل غير عقلائي مما يؤثر على التفاوض حولها، مع ضرورة وصول المعلومات في الوقت المناسب لممارسة الحقوق والمهام.

- مجلس الإدارة:

تتمثل مهماته حسب الميثاق فيما يلي:

- ضرورة وضع إستراتيجية تتناسب ومصالح المؤسسة؛

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم من خلال تحديد معايير انتقاءهم ونظم تقييم ذات شفافية عالية؛
- تحديد رواتب الفريق التنفيذي من خلال ملائمة هذه الرواتب على المدى الطويل مع مصالح المؤسسة؛
- السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة لضمان التأكد من تعيين وانتخاب الإداريين؛
- يعمل على توقع تضارب المصالح بين الفريق التنفيذي و الإداريين والمساهمين والعمل على معالجتها؛
- توقع المخاطر من حيث إساءة استخدام الموارد و الاختلاس، واستعمال السلطة للقضاء عليها؛

- المديرية:

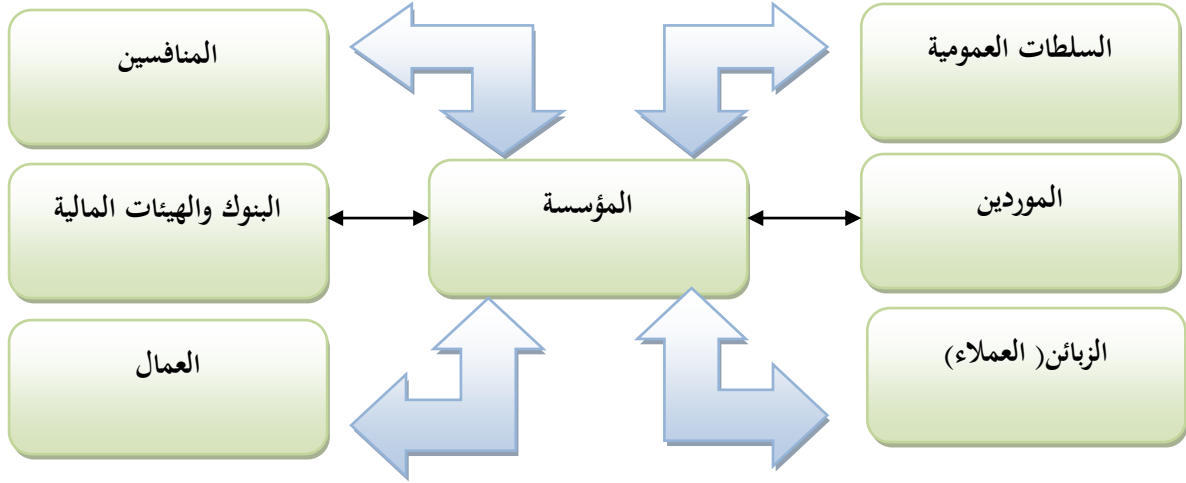
تختار المديرية وتعين من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه، حيث تكون الأهداف المقررة من طرفها والأجور متناسقة مع مصالح المؤسسة، والأهداف الواجب تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، كما يقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد.

2-2 علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين:

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين بحيث تكون على اتصال دائم معهم، إذ يوجد مجموعة من التوصيات التي يجب تطبيقها قصد ملاءمتها مع حالة كل مؤسسة ذلك من اجل تحسين علاقاتها مع الأطراف الخارجية، والشكل الموالي يوضح الجهات الخارجية وعلاقاتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر:

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

الشكل رقم (IV ، 3) : الجهات الخارجية وعلاقتها المتبادلة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر



المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص44.

3- أهم التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات:

يعتمد تطبيق حوكمة المؤسسات على مدى فعاليتها سواء داخل أو خارج المؤسسة، ومدى وجود بيئة مناسبة لذلك نظرا لتعدد الفاعلين أما فيما يخص الجزائر فهي تواجه مجموعة من التحديات تعتبر عائق أمام التطبيق الفعال لنظام الحوكمة التي من الواجب العمل على القضاء عليها والسعي للتحكم فيها من بين هذه التحديات ما يلي:¹

- غياب سوق مالي نشط ما يؤثر على دوره الفعال في فرض قوانين صارمة على المؤسسات، مما يساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- ضعف وغياب قواعد التسيير الحديثة في مختلف المؤسسات، ما يهدد وظيفة الرقابة الداخلية والتقييم الفعال للأداء؛
- غياب التقييم الدوري لنظام الرقابة الداخلية، إضافة إلى عدم إلزامية التدقيق الداخلي في المؤسسات؛
- الخلط بين الحقوق والواجبات ما يفقد قدرة المؤسسة على التحكم في أداءها، أي اضطراب العلاقات داخل المؤسسة؛

¹ بن سعيد محمد، لشلاش عائشة، "جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الخارجيين لولاية عين تموشنت"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015، ص274.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- صعوبة وضع إستراتيجية طويلة المدى نظرا لتذبذب المناخ الذي تنشط فيه العديد من المؤسسات الجزائرية، يشكل عائق أمام تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي؛
 - غياب المتابعة من قبل مجلس إدارة المؤسسة للنتائج المتوصل إليها من قبل المدقق الداخلي؛
 - عدم وجود مخطط للموارد البشرية لتقييم مسار النشاط المهني للعامل؛
 - غياب تحفيزات للنتائج الايجابية المحققة من طرف العامل و هذا ما يرهن مردودية العامل في التسيير.
- تعيق هذه التحديات التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات في الجزائر مما يدعو لضرورة تكافل الجهود لمواجهتها.
- 4- مقارنة بين مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية:**

جاءت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بستة مبادئ تلتزم بها المؤسسات المطبقة لنظام الحوكمة، أما ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية فحدد أربعة مبادئ تلتزم بها المؤسسات في إطار تبني نظام الحوكمة. إن التشابه بين مبادئ الحوكمة لكل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ودليل الحوكمة للمؤسسات الجزائرية يتمثل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV، 3): مقارنة مبادئ حوكمة المؤسسات حسب OCDE و ميثاق الحكم الراشد بالجزائر

مبادئ حوكمة المؤسسات	حسب منظمة OCDE	حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية
الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات	حسب القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق حوكمة المؤسسات للتأثير على الأداء الاقتصادي.	منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية تسمح بتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، والرقابية لضمان التطبيق السليم للحوكمة
ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية (الأطراف الفاعلة الداخلية)	هو ما ينص عليه المبدأ الثاني و الثالث المتمثل في حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لجميع المساهمين.	- جاء ميثاق الحكم الراشد لتأسيس نظام رقابة داخلية فعال لفرض الرقابة على المؤسسة وتحقيق أهدافها. - ممارسة حق التصويت والمشاركة في الاجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
مجلس الإدارة	انتخاب اعضاء مجلس الادارة الذين يشرفون على اعمال المدراء التنفيذيين لضمان مصالح الأطراف ذوي العلاقة.	يتكون من اداريين يعينون من طرف الجمعية العامة من المهام الرئيسية لمجلس الإدارة، قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

تنفيذها للبرامج.		
وضع مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع ظرف كل مؤسسة لتحسين علاقتها مع الأطراف الفاعلة الخارجية.	اهتمت باحترام حق السلطة العمومية، البنوك، الزبائن، أي أصحاب المصالح الخارجية في حقهم لقانوني والتعويضي.	علاقة المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين
ينص الميثاق على نشر البيانات المالية السنوية المطلوبة وجميع المعلومات التي لها تأثير مادي على المؤسسة.	نصت عليه في مبدأ الإفصاح والشفافية بحيث وضعت شروط لكشف ونشر حقائق عامة عن المؤسسة.	الجودة في نشر المعلومة
جاء ضمن أربعة خيارات كلاسيكية هي: الاستخلاف العائلي، البيع للغير، المراقبة العائلية و التسيير العائلي.	جاء ضمن المبدأ الثاني لحقوق المساهمين والوظائف الأساسية لأصحاب حقوق الملكية.	انتقال ملكية المؤسسة

المصدر: ليندة دواس، "الإفصاح المحاسبي ودوره في تفعيل حوكمة المنشأة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2021، ص82.

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية

يهدف هذا المبحث إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين والمسؤولين وكل من لهم العلاقة بأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات.

المطلب الأول: أدوات الدراسة وإجراءاتها

1- منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة التي تهدف إلى دراسة عنوان الأطروحة: أخلاقيات الأعمال كأساس لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اعتمدنا على منهج التحليلي الوصفي، والبحوث الوصفية التي ترمى إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي أي وصف ما هو كائن وتفسيره¹، لأنه الأنسب لموضوع الدراسة بحيث يساعد في إلقاء الضوء على جوانب مشكلة الدراسة المختلفة عن طريق الوصف التحليلي، ويساعد هذا المنهج على تحليل نتائج استمارة الاستبيان الموزعة وهذا من خلال تحليل نتائج بصورة كيفية وكمية، كما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

2- أدوات الدراسة:

استخدمنا أداة الاستبانة التي أصبحت الأداة الأولى التي تجمع بها المعلومات التي يمكن في ضوءها اختبار فروض الدراسة، وجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث تعتبر الاستبانة أداة مناسبة لاستجلاء الواقع حول إشكالية أساسية أو فرعية من إشكالات البحث، كما تعرف الاستبانة على أنها وثيقة يصممها الباحث في ضوء الكتابات ذات الصلة بالمشكلة التي يراد بحثها².

وقمنا بتصميم وبناء استبانة الدراسة مستفيدا من الدراسات السابقة في هذا المجال واستشارة ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعة.

¹كوثر حسن، "منهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، 1990، ص 12.

²أنسية عطية سليم قنديل، "الاستبانة كأداة بحث علمي دراسة تقييمية"، المؤتمر الأول حول الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 2013/04/30، ص 3-7.

3- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق له فيما يلي:

1.3 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة"¹.

يعبر مجتمع الدراسة عن مجموعة الأفراد التي تشترك في صفات وخصائص محددة مجتمع الدراسة جميع مفردات الدراسة أي الكل الذي نرغب في دراسته.²

كما يعرف "على أنه جميع مفردات الظاهرة التي تم دراستها أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، أي كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة"³.

بالتطبيق على موضوع ومشكلة الدراسة فقد تم حصر مجتمع الدراسة في المحاسبين والإطارات والمالية وكل الموظفين في المالية والمسؤولين في المؤسسات محل الدراسة.

2.3 عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة أنها "مجموعة مصغرة وجزئية من مجتمع الدراسة"⁴، فهي جزء من المجتمع تحمل نفس خصائصه، يختار بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة لتعميم النتائج عليه، بما أن مجتمع الدراسة معلوم، فقد اعتمدت الطالبة على معادلة "ستيغينثامبسون".

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M: حجم المجتمع

S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05

¹ شفيق العتوم، "طرق لاحصاء باستخدام spss"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 22.

² شرف الدين خليل، "الإحصاء الوصفي"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، عمان، الأردن، ص 12.

³ سهيل رزق، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 89.

⁴ عادل مرابطي، عائشة نجوي، "العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، 2009، ص 96.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

P:نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q:النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

تعتبر نسبة p غير معروفة وذلك نظرا لعدم وجود دراسات سابقة أجريت حول موضوع الدراسة سواء كانت شاملة سابقة أو دراسة سابقة باستخدام العينة، لذلك سيتم اعتماد الحل الحيادي لحساب حجم العينة حيث يفترض هذا الحل أن نسبة الأفراد الذين تتوفر فيهم M المدروسة هي 50%، ونسبة الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الخاصية المدروسة هي أيضا 50 % أي $P=q=1/2$ وعموما فإن اعتماد الحل الحيادي يعطينا نتائج أكثر دقة وبالتالي يضمن لنا تمثيلا أكبر ويتعويض حجم المجتمع الذي يساوي 340 نجد حجم العينة 180.

إذن حجم العينة هو 180 فردا وعليه تم توزيع 200 استبيان وهذا لأننا أخذنا بعين الاعتبار إمكانية عدم استرجاع بعض الاستثمارات أو إلغائها لعدم اكتمالها، وقد تم التوزيع بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد الإلكتروني وذلك من خلال إرسال الاستثمارات في الإيميل المهني لبعض الموظفين في المؤسسات المعنية، ولقد تم توزيع (200) استثمارة قصد الحصول على أعلى نسبة تمثيل ممكنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV ، 4) الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
100%	200	الاستثمارات الموزعة
92.5%	185	الاستثمارات المسترجعة
7.5%	15	الاستثمارات غير مسترجعة
2.5%	5	الاستثمارات الملغاة
90%	180	الاستثمارات الصالحة للدراسة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معلومات الاستبيان.

الملاحظ من خلال جدول أعلاه أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (200) استثمارة والتي تم تحصيل منها 185 من أفراد العينة و15 استثمارة فقدانها نتيجة الإهمال في حين بلغ عدد الاستثمارات الملغاة 5 استثمارات نظرا لعدم اكتمال الإجابات، والملاحظ أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل تمثل % 90 من إجمالي الاستثمارات الموزعة وهي نسبة جيدة للتحليل.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 تم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية تم الاعتماد أيضا على برنامج EXEL2016 وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها:

* التكرارات: وهي تعكس مدى تركيز الإجابات لصالح أو لغير صالح فرضية معينة، وذلك لتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها

* النسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة ولاستنباط اتجاهات البيانات المبوبة حسب كل فقرة من فقرات الاستبيان .

* المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين.

* الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعدد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، يوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

* معامل الفا كرونباخ: يستخدم للحكم على الصدق وثبات الاستبانة، حيث كلما كان أكبر 0.60 فهو يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

* الصدق الظاهري: الصدق العيني الذي يتطلب قيام الخبراء بالتحكيم على الفقرات وتقدير مدى قياسها كما تبدو ظاهريا للسمة التي أعدت لقياسها.

* الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون): لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

- * اختبار الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- * اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- * اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة ما إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام (sampleks).
- * اختبار **t-test**: تم استخدام اختبار t-test من أجل اختبار الفرضيات ويتم تحديد مقياس إجابات الاستبيان باستخدام مقياس لكارتر ذي خمسة درجات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة وأوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (IV ، 5) يوضح مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان و أوزانه

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما يلي:

حساب المتوسط الحسابي المرجح:

- حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى

المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى

- طول الفئة: المدى / عدد التكرارات $5/4=0.8$

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالآتي:

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (IV ، 6) يحدد مجالات الاتجاه حسب البرنامج الخماسي لكارت

الرأي	قيمة المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1-1.8)
غير موافق	(2.6-1.81)
محايد	(3.4-2.61)
موافق	(4.2-3.41)
موافق بشدة	(5-4.21)

المصدر: من إعداد الطالبة

- استعمال Excel 2016: للقيام بعملية جمع تبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة وتمثلها في جداول وأشكال لتقديمها بصورة أوضح.

المطلب الثاني: عرض الاستبيان

نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف مراحل تحضير الاستبانة، بدءاً من مرحلة تصميم قائمة الأسئلة وهيكلية الاستمارة مروراً بكيفية نشرها وتوزيعها.

1- مراحل تصميم الاستبيان

نظراً لحدثة موضوع أخلاقيات الأعمال كأساس لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، تعسر علينا نوعاً ما الحصول على بحوث ودراسات سابقة تعالج دراسات تطبيقية بأسلوب الاستبانة، حتى نستطيع الاعتماد عليها في دراستنا هذه، إلا أننا وجدنا استبانات في هذا المجال في المقالات وبعض الأطروحات تم الاعتماد عليها في وضع الاستبيان، وقد انتهجت الاستبانات بهدف معرفة إمكانية تطبيق أخلاقيات الأعمال أو حوكمة المؤسسات وقد كانت هذه الاستبانات تتشكل من محاور تتمثل في أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات في المؤسسة.

وللحصول على استمارة أكثر دقة وموثوقية ومنظمة في شكلها العلمي من حيث الوضوح والبساطة، فقد مرت بمراحل:

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1-1 مرحلة التصميم:

هي أول مرحلة في إعداد استمارة الاستبيان، حيث كانت الاستعانة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية ومراجع أخرى، مقالات، أبحاث كما تم طرح مجموعة من التساؤلات مع مراعاة إشكالية وفرضيات البحث كما حاولنا استخدام مايلي:

- لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بأهداف الدراسة

1-2 مرحلة إعادة تصميم

إحداث بعض التعديلات على الاستبيان (حذف، تغير) بعد تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة في التخصص.

1-3 مرحلة التصميم النهائي

هي آخر مرحلة في عملية تصميم الاستمارة بعد الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات الموجهة في المرحلة السابقة، حيث تم تحميل الاستبيان على حامل ورقي، حيث شغل ورقتين بواجهتين على ورق من نوع (Format A4)، وهذا للتوزيع المباشر يدا بيد، وعن طريق البريد الإلكتروني تم تحميله في ملف Word، كما انه تم إعداد هذا الاستبيان باللغة العربية، وتضمن (03) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية و (42) سؤالاً متعلقة بالموضوع مقسمة إلى 3 محاور.

2- هيكل الاستمارة

اشتملت استمارة الاستبيان 45 سؤالاً موزعة على ثلاثة أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح المعلومات الديمغرافية عن أفراد المجتمع، وهي تحتوي على ثلاث فقرات (المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)، هذا من اجل وصف عينة الدراسة.
- الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء تماشياً مع الموضوع إلى ثلاثة محاور تضم في مجملها 42 سؤال
- المحور الأول: ضم خمسة عشر سؤالاً حول أخلاقيات الأعمال؛
- المحور الثاني: ضم اثنا عشر سؤالاً حول حوكمة المؤسسات في المؤسسة؛
- المحور الثالث: ضم خمسة عشر سؤالاً حول العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات

3- نشر وتوزيع الاستبيان:

بعد أن تم إعداد الاستبانة بشكل النهائي، كانت عملية توزيعها على العينة المستهدفة وتم الاعتماد على عدة قنوات، لضمان على عدد من الاستثمارات التي تمت الإجابة عليها وتمثلت في ما يلي:

✓ الاتصال المباشرة بأفراد العينة وتسليمهم استمارة الاستبيان باليد؛

أما فيما يخص الحصول على استرجاعها:

✓ -الحصول عليها بشكل مباشر؛

✓ -الحصول عليها عن طريق الزملاء الموزعين لها؛

✓ الحصول عليها عن طريق البريد الإلكتروني.

المطلب الثالث: اختبار الثبات والصدق

بعدها تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتوزيعه على أفراد العينة والحصول على النتائج، لا بد من إخضاعه لاختباري الثبات والصدق.

1- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمنا (معادلة ألفا كرونباخ) (α) (cronbach's alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة الذي من أهم المقاييس والطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس والوصول إلى نتائج دقيقة قمنا باختيار عينة استطلاعية مكونة من (120).

- يكون معامل الثبات ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%)؛

- يكون معامل الثبات مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60%) و (70%)؛

- يكون معامل الثبات جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%)؛

- يكون معامل الثبات ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%)؛

يقصد بثبات الاستبيان: أنه يعطى نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة¹ وقد تم التحقيق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل (ألفا كرونباخ) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (IV ، 7) اختبار الثبات للمتغيرات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات α كرونباخ
أخلاقيات الأعمال	15	0.959
حوكمة الشركات في المؤسسة	12	0.904
العلاقة بين حوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة	15	0.868
معامل الثبات الإجمالي	42	0.963

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss25

من الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ (يتراوح بين 0.868 و 0.959) وأن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.963 وهو أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، حيث يمكن القول أنه لو تم إعادة توزيع نفس عدد الاستبيانات على نفس العينة أو عينة مماثلة من المجتمع فإن نسبة التطابق في الإجابات تكون 96.3% وهذا يدل أن الاستبيان يمتاز بالثبات. كما يمكن اختبار الصدق مرة أخرى للتأكد من صدق الاستبيان باستخدام جذر معامل ألفا كرونباخ وبالتالي فقيمة معامل الصدق تكون محصورة بين الصفر والواحد وكلما اقتربت من الواحد يكون الاستبيان يمتاز بالصدق، وفي هذه الحالة جذر ألفا كرونباخ يساوي 0.979 وهو يقترب من الواحد، لذا يمكن القول أن الاستبيان يمتاز بالصدق

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة: أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

¹ Sharma, B . A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical,dental and paramedical professionals, Asian Pac .J.Health Sci., 2016, 3 (4):271-278.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

2-1 الصدق الظاهري: يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان، لما يقيس؟ ولمن يطبق عليهم؟ ومدى علاقتها بالاستبيان ككل؟ ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الخبرة لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة الذي ينتمي إليه، ومدى سلامة دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، مدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة تحقيق أهدافها وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي صدرت عن الأساتذة المحكمين تم ضبط العبارات بشكل نهائي.

2-2 صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة.

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى المعنوية 0.01 ، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

2-2-1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول حول أخلاقيات الأعمال:

الجدول رقم (IV ، 7) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول أخلاقيات الأعمال

الرقم	الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أخلاقيات الأعمال				
01	تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعتمد في التسيير.	0.857	0.000	الارتباط دال إحصائيا
02	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لتنمية القدرات وإقامة محاضرات وبرامج لتطوير الرقابة الذاتية.	0.867	0.000	الارتباط دال إحصائيا
03	تبعد المؤسسة جميع الضغوطات التي تؤدي إلى تصرفات غير أخلاقية.	0.838	0.000	الارتباط دال إحصائيا
04	تعتمد المؤسسة على وضع قوانين وإجراءات عمل موضوعية.	0.748	0.000	الارتباط دال إحصائيا

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

05	توجه المؤسسة تأدية المهام للعمال كل حسب تخصصه.	0.747	0.000	الارتباط دال إحصائيا
06	تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العاملين والاستماع إلى انشغالاتهم.	0.777	0.000	الارتباط دال إحصائيا
07	يتم التعامل في المؤسسة على أسس نزيهة.	0.815	0.000	الارتباط دال إحصائيا
08	ينبغي إعداد ميثاق السلوك الأخلاقي ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار وضرورة الالتزام به.	0.813	0.000	الارتباط دال إحصائيا
09	التدريب الداخلي يهدف إلى تطوير القدرات ومحاولة تغيير السلوك الأخلاقي بشكل ايجابي.	0.816	0.000	الارتباط دال إحصائيا
10	الأخلاقيات أمور لا يمكن الالتزام بها بل هي مكتسبات شخصية تأتي من عدة عوامل اجتماعية و يحكمها (الدين، التربية الثقافية السائدة..)	0.822	0.000	الارتباط دال إحصائيا
11	ضرورة إنشاء قسم مسؤول عن القضايا الأخلاقية داخل المؤسسة.	0.751	0.000	الارتباط دال إحصائيا
12	ضرورة تطبيق دليل أخلاقيات العمل في المؤسسات ككل.	0.763	0.000	الارتباط دال إحصائيا
13	يستمد الموظف والقادة أخلاقيات العمل من عقيدتنا فقط.	0.836	0.000	الارتباط دال إحصائيا
14	تأخذ أخلاقيات الأعمال بعدا أكبر في الحياة العملية في المؤسسة بأنواعها.	0.842	0.000	الارتباط دال إحصائيا
15	تلقي أخلاقيات الأعمال اهتماما كبيرا في منظمات الأعمال.	0.827	0.000	الارتباط دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss25

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

يبين جدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية والتي تراوحت بين (0.747 و0.857) وهذا يعني أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني حوكمة المؤسسات في المؤسسة:

الجدول رقم (IV ، 9) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني حوكمة المؤسسات

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	الأسئلة (العبارات)	الرقم
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.750	تعمل المؤسسات بمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009	16
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.658	الممارسات الجيدة لنظام الحوكمة تشجع مجلس إدارة المؤسسة على الالتزام بمجموعة من المبادئ لتحسين أدائها.	17
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.812	مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول والأخير لقيادة المؤسسة نحو الأفضل.	18
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.854	التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة (الإدارة) يؤدي إلى تحسين الحوكمة في المؤسسة.	19
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.768	الشفافية والإفصاح عن المعلومات أمران ضروريان لبقاء المؤسسة	20
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.768	تحتاج المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية إلى أشخاص لديهم معارف ومهارات وخبرات في مجال الحوكمة	21
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.693	تخدم المؤسسة جميع أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة...) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة.	22
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.619	يتم تعويض أصحاب المصلحة عن أي انتهاك لحقوقهم وبشكل كامل.	23
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.674	يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.	24
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.483	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات بطريقة عادلة وصادقة	25
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.856	يتم التصريح عن أي عقوبة أو جزاء مفروض على المؤسسة.	26

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

27	تحرص المؤسسة على تسديد الضرائب المستحقة عليها في الوقت المناسب.	0.611	0.000	الارتباط دال إحصائيا
----	---	-------	-------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss25

يبين جدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية والتي تراوحت بين (0.483 و0.854) وهذا يعني أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2-3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال:

الجدول رقم (IV ، 10) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: حول العلاقة بين

حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال

الرقم	الأسئلة (العبارات)	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
28	الثقافة الأخلاقية تمثل إطار هام لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	0.444	0.000	الارتباط دال إحصائيا
29	التزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات الأعمال يساهم في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	0.659	0.000	الارتباط دال إحصائيا
30	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي وتطويره.	0.650	0.000	الارتباط دال إحصائيا
31	يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية من خلال مسؤولية مجلس الإدارة.	0.775	0.000	الارتباط دال إحصائيا
32	تقتصر أخلاقيات الأعمال على النزاهة والموضوعية والسرية في إعداد مختلف العمليات.	0.761	0.000	الارتباط دال إحصائيا
33	مبادئ أخلاقيات الأعمال تساهم في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	0.669	0.000	الارتباط دال إحصائيا
34	تعود المشاكل الأخلاقية بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف وكيفية التوفيق بينهما.	0.697	0.000	الارتباط دال إحصائيا

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.736	العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال في المؤسسة يؤدي إلى تطوير نظام الحوكمة.	35
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.686	أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها تتماشى مع قيمها الأخلاقية.	36
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.689	التعاون والتنسيق بين الموظفين والقادة في سلوكاتهم الأخلاقية يساهم في طمأنة مختلف أطراف الحوكمة.	37
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.732	الالتزام بأخلاقيات الأعمال يعزز من سمعة المؤسسة على مستوى البيئة المحلية والإقليمية والدولية.	38
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.629	يعبر الإفصاح والشفافية أهم مبدئين تنادي بهما الحوكمة.	39
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.507	تساهم المبادئ الأخلاقية في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	40
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.304	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي.	41
الارتباط دال إحصائيا	0.000	0.238	بهدف الحد من الفساد المالي والإداري تعمل المؤسسة على تطبيق الحوكمة من جهة والتزام الموظفين بالمبادئ الأخلاقية من جهة أخرى	42

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss25

يبين جدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية والتي تراوحت بين (0.238 و 0.775) وهذا يعني أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال التحليل التفصيلي لعبارات محاور أداة الدراسة والوقوف على نسب استجابة مفردات العينة لكل عبارة على حدى بالموافقة أو عدم الموافقة أو الامتناع يمكن أن نستخلص الاتجاه العام لنتائج كل محور، ومن ثم نقوم باختبار نموذج الدراسة وفرضيات من حيث إثباتها أو نفيها مع تفسير ذلك.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

ضمن هذا المطلب سنقوم بدراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة المدروسة وذلك حسب المتغيرات التالية:
الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة، والجدول التالي يبين ذلك:

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (IV ، 11) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
52,2	94	ذكور
47,8	86	إناث
100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

التحليل: من خلال القراء الإحصائية للجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس نجد أن عدد الذكور بلغ 94 موظف بنسبة بلغت 52.2% من أفراد العينة ، بينما عدد الإناث بلغ 86 موظفة بنسبة % 47.8 من إجمالي العينة، من هذا نستنتج أن غالبية أفراد العينة ذكور بفارق بسيط، نستنتج من هذا الاختلاف البسيط أن المؤسسات محل الدراسة اعتمدت على فئة الذكور أكثر من فئة الإناث فيها، يرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الإداري الذي تمارسه يتناسب أكثر مع فئة الذكور.

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (IV ، 12) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
17,8	32	البكالوريا
35,6	64	ليسانس
27,8	50	ماستر
11,1	20	ماجستير

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

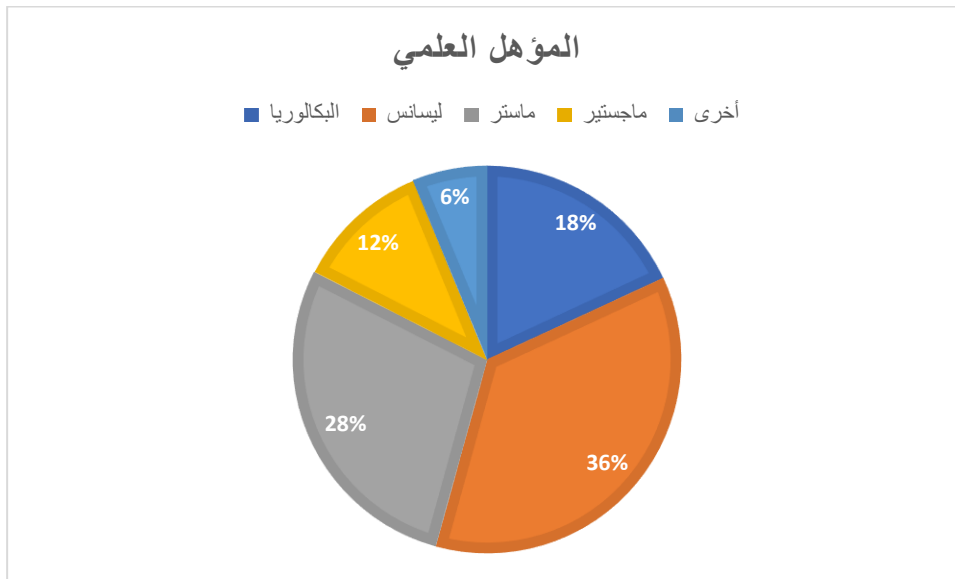
الاقتصادية الجزائرية

6,1	14	أخرى
100	180	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

التحليل: نلاحظ أن أغلبية الموظفين حسب المستوى العلمي من حاملي على شهادة ليسانس حيث قدر عددهم بـ 64 فردا من إجمالي العينة بنسبة 35.6 %، تليها النسبة الخاصة بالموظفين الحاصلين على شهادة الماستر المقدرة بـ 50 فردا بنسبة 27.8 %، تليها الفئة الحاصلة على شهادة البكالوريا والتي بلغ عددها 32 فردا بنسبة 17.8 % من إجمالي العينة، ثم يليها عدد أفراد العينة المحصلين على شهادة الماجستير الذي بلغ عددهم 20 فردا بنسبة 11.1 % من إجمالي العينة في حين بلغ عدد الأفراد الحاصلين على مستويات أخرى بلغت 14 بنسبة 6.1 %، هذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، وهو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفاافية المطلوبة عن الموضوع المدروس، ما يوضح أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة والتي تحتوي على موظفين من فئة الشباب ذو خبرات مختلفة و متوسطة كل حسب مؤهله العلمي، ما يخلق تناسق وانسجام فيما بينهم من خلال وتبادل واكتساب المعلومات المختلفة، هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الرفع من أنشطتها ومهاراتها الإدارية.

الشكل رقم (IV ، 2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel2016

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، أن أغلب أفراد العينة جامعيون حيث بلغ عددهم (134) فردا وهو ما يعادل نسبة 74.4% وهي نسبة جيدة، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وهذا ما يعطي كذلك أهمية للبحث من حيث النتائج المتحصل عليها، كما يصل عدد المحصلين على شهادة البكالوريا إلى (32) أفراد وهو ما يعادل نسبة 17.8%.

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

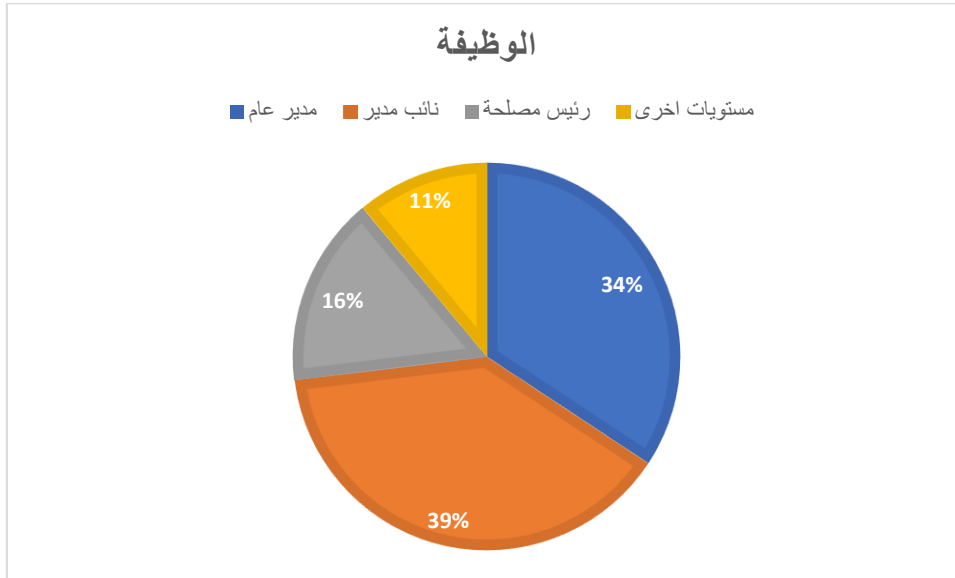
الجدول رقم (IV ، 13) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	62	34,4
نائب مدير	70	38,9
رئيس مصلحة	28	15,9
مستويات أخرى	20	11,1
المجموع	180	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

التحليل: يظهر لنا من الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى للمستوى العلمي كانت للذين يشغلون منصب نائب مدير عام ب 70 فردا بنسبة 38.9% من إجمالي العينة محل الدراسة، تليها عدد أفراد المدير العام التي قدرت ب 62 فردا بنسبة 34.4%، ثم بعدها عدد أفراد رئيس المصلحة التي بلغت 28 فرد بنسبة تقدر ب 15.9%، ثم تأتي نسبة المستويات الأخرى التي كانت أدنى نسبة ب 11.1%، بعدد 20 فرد من إجمالي العينة، نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يشغلون وظيفة نائب المدير، وذلك راجع لانشغالات المدير العام ومهامه الإدارية والالتزامات الواجب عليه القيام بها.

الشكل رقم (IV ، 3) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel2016

التحليل: من خلال الجدول والشكل أعلاه والذي يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة، نلاحظ أن نسبة نائب المدير هي أكبر نسبة حيث تمثل 38.9% إذ بلغ عددهم (70) من أفراد العينة وهي نسبة جيدة للدراسة تليها فئة المدراء بنسبة 34.4% البالغ عددهم (62) فردا ثم تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة 15.9% والبالغ عددهم (28) فردا من إجمالي العينة.

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم (IV ، 14) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

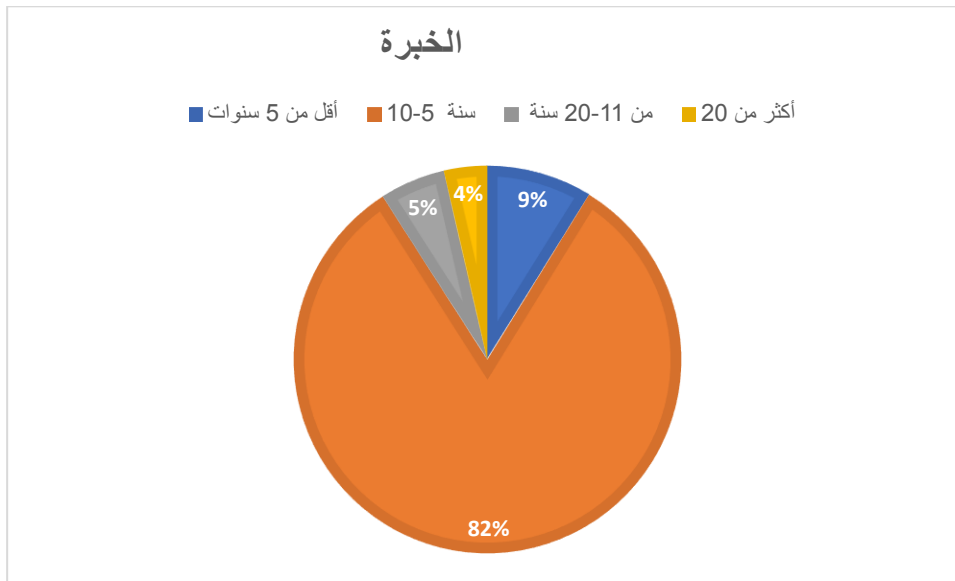
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	34	18,9
من 5-10 سنوات	78	43,31
من 11-20 سنة	41	22,8
أكثر من 20	27	15,0
المجموع	98	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

التحليل: يظهر لنا من الجدول السابق أن عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا اقل من 5 سنوات سجل ب 34 فرد بنسبة 18.9 % من إجمالي العينة، كما أن عدد الأفراد الذين اشتغلوا من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 78 فردا بنسبة كانت 43.31 % من إجمالي العينة، إضافة إلى الذين اشتغلوا من 11 إلى 20 سنة بلغ عددهم 41 فردا بنسبة قدرت ب 22.8 % ، في حين أن اعدد الأفراد الذين اشتغلوا أكثر من سنة 20 بلغ عددهم 27 فردا بنسبة 15 %، نستنتج أن غالبية أفراد العينة اشتغلوا في مناصبهم من 5 إلى 10 سنوات، فهم يمتلكون الخبرة الكافية لمعرفة أوضاع مؤسستهم التي يعملون بها وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة كونهم يعملون بها لفترة طويلة ويمتلكون خبرة في مجال العمل.

الشكل رقم (IV ، 4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Excel2016

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المستجوبين تتمركز خبرتهم عند الفئة الثانية من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 43.3% بمقدار (78) فردا، ثم تليها الفئة الثالثة (من 11-20 سنة) بنسبة 22.8% بمقدار (41) فرد ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 18.9% بمقدار 34 فرد، ويدل ذلك أن غالبية العينة هم فئات عمرية شباب وهذا ما يخدم هدف الدراسة ومستقبل أخلاقيات الأعمال.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثاني: عرض وتفسير وتحليل النتائج

سوف يتم في هذه المرحلة معرفة النتائج المتحصل عليها للمحاور الأربعة للاستبانة، بعدما نقوم بتحليل هذه النتائج، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وأخيرا تقدم النتائج العامة للدراسة الميدانية.

1. تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: أخلاقيات الأعمال

الجدول رقم (IV ، 15) تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول: أخلاقيات

الأعمال

الرقم	الأسئلة (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعتمد في التسيير.	4,24	0,869	موافق بشدة
02	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لتنمية القدرات وإقامة محاضرات وبرامج لتطوير الرقابة الذاتية.	4,17	0,868	موافق
03	تبعد المؤسسة جميع الضغوطات التي تؤدي إلى تصرفات غير أخلاقية.	4,34	0,627	موافق بشدة
04	تعتمد المؤسسة على وضع قوانين وإجراءات عمل موضوعية.	4,29	0,844	موافق بشدة
05	توجه المؤسسة تأدية المهام للعمال كل حسب تخصصه.	4,23	0,756	موافق بشدة
06	تعمل إدارة المؤسسة على التقرب من العاملين والاستماع إلى انشغالاتهم.	4,44	0,764	موافق بشدة
07	يتم التعامل في المؤسسة على أسس نزيهة.	4,45	0,764	موافق بشدة
08	ينبغي إعداد ميثاق السلوك الأخلاقي ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار وضرة الالتزام به.	4,22	0,781	موافق بشدة
09	التدريب الداخلي يهدف إلى تطوير القدرات ومحاولة تغيير السلوك الأخلاقي بشكل ايجابي.	4,28	0,846	موافق بشدة
10	الأخلاقيات أمور لا يمكن الالتزام بها بل هي مكتسبات شخصية	4,43	0,872	موافق

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

بشدة			تأتي من عدة عوامل اجتماعية و يحكمها (الدين، التربية الثقافية السائدة..)	
موافق	0,916	4,16	ضرورة إنشاء قسم مسؤول عن القضايا الأخلاقية داخل المؤسسة.	11
موافق بشدة	0,587	4,27	ضرورة تطبيق دليل أخلاقيات العمل في المؤسسات ككل.	12
موافق بشدة	0,655	4,24	يستمد الموظف والقادة أخلاقيات العمل من عقيدتنا فقط.	13
موافق بشدة	0,577	4,27	تأخذ أخلاقيات الأعمال بعدا أكبر في الحياة العملية في المؤسسة بأنواعها.	14
موافق بشدة	0,562	4,22	تلقي أخلاقيات الأعمال اهتماما كبيرا في منظمات الأعمال.	15
موافق بشدة	0,606	4.28	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات المحور الأول حول أخلاقيات الأعمال حيث يتضح أن المتوسطات الحسابية في المحور الأول كلها كانت محصورة ما بين (4.16 - 4.45) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.562 - 0.869) بدرجة تتمركز بين "موافق بشدة" و"موافق"، وهذا يدل على أن هناك تباين في إجابات العينة المدروسة، وبصفة عامة قدر المتوسط الحسابي الإجمالي ب(4.28) والانحراف المعياري الإجمالي ب(0.606) بدرجة تقدير موافق بشدة، وهذا يدل على أن هناك التزام بممارسة أخلاقيات العمل في المؤسسات محل الدراسة بدرجة مرتفعة، إذ سجلنا أكبر متوسطات فيما يلي:

- الفقرة رقم (07) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.45) وانحراف معياري ب (0.764)، حيث أن أغلب أفراد العينة يوافقون بشدة على أن التعامل في المؤسسة يتم على أسس نزيهة، ما يوضح لنا أن موقف آراء عينة الدراسة اتجاه خاصية النزاهة كان واضحا متسما بالموافقة العالية، باعتبارها إحدى ركائز البنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، التي على أساسها يتم القضاء على الفساد الذي يحصل نتيجة سوء الاستخدام، وذلك عن طريق وضع أسس وقواعد تعمل على ترسيخ مبادئ السلوكيات وإتباع الممارسات الحميدة في العمل،

- العبارة رقم (6) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري قدر ب(0.764)، التي تدل على أن إدارة المؤسسة تعمل على التقرب من العاملين والاستماع إلى انشغالاتهم.
- العبارة رقم (10) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري قدر ب(0.627)، حيث أجمعت إجابات أفراد العينة أن الأخلاقيات هي مكتسبات شخصية تأتي من عدة عوامل اجتماعية و يحكمها (الدين، التربية الثقافية السائدة..)؛
- العبارة رقم (03) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري قدر ب(0.627)، التي تعبر على أن المؤسسة تقوم بإبعاد جميع الضغوطات التي تؤدي إلى تصرفات غير أخلاقية، ذلك من اجل الابتعاد عن المشاكل الأخلاقية الإدارية التي قد تنجم عنها؛
- العبارة رقم (04) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري قدر ب(0.844)، التي نصت على أن المؤسسة تعتمد على وضع قوانين وإجراءات عمل موضوعية؛
- العبارة رقم (09) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري قدر ب(0.846)، التي تدل على أن التدريب الداخلي يهدف إلى تطوير القدرات ومحاولة تغيير السلوك الأخلاقي بشكل إيجابي؛
- العبارة رقم (12 و14) احتلتا المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري قدر ب(0.587) و (0.577) على التوالي، بحيث أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة وملائمة إذ وافقوا على ضرورة تطبيق دليل أخلاقيات العمل في المؤسسات، كما تأخذ أخلاقيات الأعمال بعدا أكبر في الحياة العملية في المؤسسة بأنواعها؛
- العبارة رقم (01) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري قدره (0.869)، التي تدل على أن المؤسسة تعتمد على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعتمد في التسيير، لاتخاذ قرارات أخلاقية صحيحة والتمييز بين ما هو صحيح وخاطئ؛
- العبارة رقم (05) احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري قدر ب(0.756)، والتي تدل على أن المؤسسة تقوم بتوجيه تأدية المهام للعمال كل حسب تخصصه ما يزيد تطورا وفعالية الأداء نتيجة امتلاكهم الخبرة في مجالات العمل الخاصة بكل فرد؛
- العبارة رقم (13) احتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري قدر ب(0.655)، التي تنص على أن كل من الموظف والقادة يستمد أخلاقيات العمل من عقيدتنا، باعتبار الدين من المصادر الأساسية التي تبع منها الأخلاق والقيم؛

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- العبارة رقم (08 و15) احتلتا المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري قدر ب (0.781) و (0.562) على التوالي، التي تدل على ضرورة إعداد ميثاق السلوك الأخلاقي والذي يتضمن مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية بحيث يأخذ بعين الاعتبار مع ضرورة الالتزام بها، ذلك من اجل توضيح طريقة أداء العمل ويشكل أخلاقي في المؤسسات محل الدراسة، بحيث تلقى الأخلاقيات اهتماما كبيرا وواضحا في منظمات الأعمال؛

- العبارة رقم (02) احتلت المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري قدر ب (0.868)، تدل على قيام المؤسسة بعقد دورات تدريبية لتنمية القدرات وإقامة محاضرات وبرامج لتطوير الرقابة الذاتية، ذلك من اجل توعية العاملين وكذا مختلف الأطراف بالمؤسسة بالقوانين والأنظمة التي تعمل 1 بها.

- العبارة رقم (11) احتلت المرتبة الثالثة عشر بمقدار (4.16) وانحراف معياري قدر ب (0.916) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على إنشاء قسم مسؤول عن القضايا الأخلاقية داخل المؤسسة من اجل التوضيح للعاملين السلوكيات الصحيحة الأخلاقية الواجب إتباعها من قبل الموظفين، والمساعدة على التعريف بمنظومة القيم الخاصة بالمؤسسة وترسيخ معاييرها الأخلاقية مع التأكيد على ضرورة التقيد بها، ما يبين أن إجابات أفراد العينة كانت أكثر تجانسا وملائمة، وهذا مؤشر على تمتع مؤسسات الدراسة وكذا العاملين بها وأيضا المدير المسؤول عن تسييره بدرجة عالية من الأخلاقيات باعتبارها القواعد التي تحكم السلوك في مكان العمل وبالتالي تعزيز سعة المؤسسة، فهي ليست أمرا اختياريا لان سلوكيات العمل عبارة عن أعمال أخلاقية لها تأثير فعال على الفرد والمؤسسة.

2- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: الحوكمة في المؤسسة

الجدول رقم (IV ، 16) تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني:

الحوكمة في المؤسسة

الرقم	الأسئلة (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
16	تعمل المؤسسات بمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009	3,91	1,117	موافق
17	الممارسات الجيدة لنظام الحوكمة تشجع مجلس إدارة المؤسسة على الالتزام بمجموعة من المبادئ لتحسين أدائها.	4,23	0,652	موافق بشدة

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

18	مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول والأخير لقيادة المؤسسة نحو الأفضل.	3,99	0,894	موافق
19	التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة (الإدارة) يؤدي إلى تحسين الحوكمة في المؤسسة.	4,26	0,999	موافق بشدة
20	الشفافية والإفصاح عن المعلومات أمران ضروريان لبقاء المؤسسة	4,22	1,037	موافق بشدة
21	تحتاج المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية إلى أشخاص لديهم معارف ومهارات وخبرات في مجال الحوكمة	4,51	0,673	موافق بشدة
22	تخدم المؤسسة جميع أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة....) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة.	3,89	0,933	موافق
23	يتم تعويض أصحاب المصلحة عن أي انتهاك لحقوقهم وبشكل كامل.	4,16	0,840	موافق
24	يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.	4,01	1,011	موافق
25	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات بطريقة عادلة وصادقة	4,08	1,011	موافق
26	يتم التصريح عن أي عقوبة أو جزاء مفروض على المؤسسة.	4,06	1,132	موافق
27	تحرص المؤسسة على تسديد الضرائب المستحقة عليها في الوقت المناسب.	3,79	0,901	موافق
	المتوسط الإجمالي	4.09	0.659	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور الحوكمة في المؤسسة يتراوح بين درجة "موافق" و"موافق بشدة" حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي ب(4.09) و الانحراف المعياري الإجمالي ب(0.659)، بدرجة تقدير "موافق" وسجلنا في هذا المحور أكبر متوسطات في العبارات التالية:

- العبارة رقم(17) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري (0.652)، التي تدل على أن الممارسات الجيدة لنظام الحوكمة تشجع مجلس إدارة المؤسسة على الالتزام بمجموعة من المبادئ لتحسين أدائها، لان مجلس الإدارة هو المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة، فالالتزام بالمبادئ وإشراف مجلس الإدارة يعمل على منع التهاون الإداري وبالتالي ضمان الأداء الجيد في المؤسسة.

- العبارة رقم (19) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(4.26) و انحراف معياري (0.999) والتي تدل على التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة يؤدي إلى تحسين الحوكمة في المؤسسة، ذلك بإرساء قنوات

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

اتصال فعالة تتيح الاطلاع بشكل مستمر ودوري للأنشطة أو أي تطورات مختلفة، أي انه بإمكان مجلس الإدارة التواصل والتعامل مع الإدارة العليا و مساءلة ورقابة المدراء الأساسيين بشكل سنوي لتحقيق الأهداف المرجوة.

- العبارة رقم (20) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.22) و انحراف معياري (1.037) والتي تدل على أن الشفافية والإفصاح عن المعلومات أمران ضروريان لبقاء المؤسسة، فلتحقيق الشفافية يجب على المؤسسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بعملياتها بمصداقية ودقة وبشكل كامل وفي نفس الوقت للتواصل مع مجموعة أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق عمل وأهداف المؤسسة.

- العبارة رقم (21) احتلت المرتبة الرابعة بمقدار متوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري قدر (0.675) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى أشخاص لديهم معارف ومهارات وخبرات في مجال الحوكمة، لمعرفةهم الشاملة والملمة في هذا المجال، ذلك من اجل تجنب المشاكل الإدارية وقضايا الفساد التي تؤثر سلبا على أداء و نشاط المؤسسات،

- العبارة رقم (23) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.16) و انحراف معياري (0.933) مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة حول تطبيق عبارة تعويض أصحاب المصلحة عن أي انتهاك لحقوقهم وبشكل كامل، الناتج عن عدم إتباع المعايير والممارسات المعتمدة وذلك بتحديد مقدار الضرر الذي وقع على الأطراف مع توفير الغطاء التأميني المناسب لتعويضها عن الأضرار.

- العبارة رقم (24) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.011) التي تنص على أن يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة، إذ تتحقق هذه الأخيرة من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، فالمساءلة تعتبر أداة حاسمة لضبط العمل وبناء قاعدة أخلاقية لها.

- العبارة رقم (25) احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.011) التي تدل على ان في المؤسسات محل الدراسة يتم الإفصاح عن جميع المعلومات بطريقة عادلة وصادقة، مع ضمان دقتها وسلامتها وفق سياسات ونظم الإفصاح والشفافية المعمول بها بالمؤسسة.

- العبارة رقم (26) احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.132) يتم التصريح عن أي عقوبة أو جزاء مفروض على المؤسسة والإبلاغ عنها حيث يقوم مجلس الإدارة بتسوية جميع الشكاوي والخلافات التي قد تنشأ بين المؤسسة وأصحاب المصالح

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

كما سجلنا أقل المتوسطات في العبارات التالية:

- العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي(3.91) وانحراف معياري(1.117) التي تدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل بالمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009 في الجزائر، لكن بنسبة متوسطة فهو تطوعي وغير ملزم ومرتبطة بدرجة الوعي بضرورة تبنيه، فصدوره موجه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية بالدرجة الأولى.

- العبارة رقم (18) بمتوسط حسابي(3.99) وانحراف معياري(0.894) التي تدل على أن مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول والأخير لقيادة المؤسسة نحو الأفضل، لأنه يقوم بالاطلاع على كافة القوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل المؤسسة والتحقق من سلامة تطبيقها.

- العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري(0.933) التي تعبر عن مدى خدمة المؤسسة لجميع أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة....) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة، يظهر ذلك من خلال توافق وتجانس إجابات أفراد العينة.

- العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره ب (0.901) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن تتركز المؤسسة على تسديد الضرائب المستحقة عليها في الوقت المناسب، من أجل تفادي حدوث مشاكل إدارية أو الوقوع في أزمات تؤثر سلبا على نشاطها وبالتالي تحقيق الربح والرفع من مستوى الأداء.

3- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: العلاقة بين حوكمة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال

الجدول رقم (IV ، 17) تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث: العلاقة بين

حوكمة المؤسسة وأخلاقيات الأعمال

الرقم	الأسئلة (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
28	الثقافة الأخلاقية تمثل إطار هام لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	3,94	1,042	موافق

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

29	التزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات الأعمال يساهم في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	4,00	0,980	موافق
30	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي وتطويره.	4,22	0,781	موافق بشدة
31	يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية من خلال مسؤولية مجلس الإدارة.	3,84	0,979	موافق
32	تقتصر أخلاقيات الأعمال على النزاهة والموضوعية والسرية في إعداد مختلف العمليات.	3,98	1,060	موافق
33	مبادئ أخلاقيات الأعمال تساهم في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	4,16	0,916	موافق
34	تعود المشاكل الأخلاقية بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف وكيفية التوفيق بينهما.	3,99	0,875	موافق
35	العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال في المؤسسة يؤدي إلى تطوير نظام الحوكمة.	3,96	0,874	موافق
36	أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها تتماشى مع قيمها الأخلاقية.	4,27	0,577	موافق
37	التعاون والتنسيق بين الموظفين والقادة في سلوكياتهم الأخلاقية يساهم في طمأنة مختلف أطراف الحوكمة.	3,93	0,836	موافق
38	الالتزام بأخلاقيات الأعمال يعزز من سمعة المؤسسة على مستوى البيئة المحلية والإقليمية والدولية.	4,29	1,175	موافق بشدة
39	يعبر الإفصاح والشفافية أهم مبادئ تنادي بهما الحوكمة.	4,23	0,652	موافق بشدة
40	تساهم المبادئ الأخلاقية في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	3,64	0,967	موافق
41	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي.	3,81	1,097	موافق
42	بهدف الحد من الفساد المالي والإداري تعمل المؤسسة على تطبيق الحوكمة من جهة والتزام الموظفين بالمبادئ الأخلاقية من جهة أخرى	3,77	1,114	موافق
	الإجمالي	4.06	0.612	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

التحليل: نلاحظ أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة يتمركز بين درجة "موافق" و"موافق بشدة" و"محايد" وحيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي ب(4.09) والانحراف المعياري الإجمالي ب(0.612)، بدرجة تقدير "موافق" وسجلنا في هذا المحور أكبر متوسطات في العبارات التالية:

- العبارة رقم (38) التي تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري قدر ب(0.887) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال يعزز من سمعة المؤسسة على مستوى البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

- العبارة رقم (36) تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(4.27) وانحراف معياري ب(0.577)، تدل على أن أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها تتماشى مع قيمها الأخلاقية، حيث تلعب القيم الأخلاقية دورا فعالا في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق العديد من الفوائد.

- العبارة رقم(39) التي تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره(4.23) وانحراف معياري ب(0.652)، يتضح أن إجابات أفراد العينة متجانسة حيث انه يعتبر كل من الإفصاح والشفافية أهم مبدئين تنادي بهما الحوكمة، لأنهما ركيزتين أساسيتين لنظام الحوكمة في المؤسسات، بحيث تعمل على تقليل الغموض والقضاء على الفساد.

- العبارة رقم (30) تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره(4.22) وانحراف معياري ب(0.980)، يوافق أفراد العينة على مساهمة الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي وتطويره

- العبارة (33) التي تحصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره(4.16) وانحراف معياري ب(0.916) التي تدل على أن مبادئ أخلاقيات الأعمال تساهم في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة، بحيث من الواجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية أثناء أداء مهامهم ويشمل ذلك الإنصاف، النزاهة، الأمانة.

- العبارة(29) التي تحصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره(4.00) وانحراف معياري ب(0.980) والتي تعبر عن التزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات الأعمال يساهم في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، إذ يعتبر السلوك الأخلاقي من بين الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة في المؤسسات.

كما سجلنا أقل المتوسطات في العبارات التالية:

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

- العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري ب(0.875) والتي نصت على أن المشاكل الأخلاقية تعود بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف وكيفية التوفيق بينهما، فالسلوك الأخلاقي والالتزام بالقيم يساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح وتحقيق التوازن في مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري ب(1.060) والتي تعبر على أن أخلاقيات الأعمال تقتصر على النزاهة والموضوعية والسرية في إعداد مختلف العمليات،
- العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري ب(1.042) والتي دلت على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال في المؤسسة يؤدي إلى تطوير نظام الحوكمة، بحيث أن المسؤولية الأخلاقية ترتبط ارتباطا وثيقا بكافة جوانب المؤسسة إذ أصبحت محورا أساسيا لوجود واستمرار المؤسسة.
- العبارة رقم (28) بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري ب(1.042) التي تعبر على أن الثقافة الأخلاقية تمثل إطار هام لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، بحيث أنها تساعد في التطبيق السليم لها، كما تعمل على تحقيق السلوك الأخلاقي.
- العبارة رقم (37) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري ب(0.836) التي تعبر على التعاون والتنسيق بين الموظفين والقادة في سلوكياتهم الأخلاقية يساهم في طمأنة مختلف أطراف الحوكمة،
- العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري ب(0.979)، التي تعبر على انه يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية من خلال مسؤولية مجلس الإدارة باعتباره أكثر آلية فعالة لنظام الحوكمة والذي يعمل على تحقيق الرقابة الفعالة الإدارة مع تحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.
- العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري ب(0.967) التي تعبر على مدى مساهمة المبادئ الأخلاقية في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة باعتباره المسؤول عن الإشراف وإدارة المخاطر، مع التزام جميع أعضائه بالقيم الأخلاقية.
- العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي قدر ب(3.77) وانحراف معياري ب(1.114) وهذا أن أفراد العينة يوافقون على أن الحد من الفساد المالي والإداري راجع إلى تطبيق الحوكمة من جهة والتزام الموظفين بالمبادئ الأخلاقية من جهة أخرى.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور من محاور الاستبيان، سوف نحاول بعد ذلك اختبار صحة فرضيات الدراسة، بالاعتماد اختبار (T) للعينة الواحدة (One Semple T-test):

- إذا كان $SIG > 0.05$ و $T < T$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 39 و $0 < T$ ، فإن الفرضية محققة؛

- إذا كان $SIG > 0.05$ و $T < T$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة الحرية 39 و $0 > T$ ، فإن الفرضية غير محققة؛

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: الالتزام تطبيق أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى دعم أسلوب نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (IV ، 18) نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية	اختبار لعينة واحدة (Test sur échantillon unique) (One-Sample test)			البيان
	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	
الفرضية محققة	0.000	179	94.852	الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة (94.852)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 179 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن الفرضية الأولى محققة أي أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة يدعم أسلوب نظام الحوكمة فيها.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات باختلاف المتغيرات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية

الجدول رقم (IV ، 19) نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية	اختبار لعينة واحدة (Test sur échantillon unique) (One-Sample test)			البيان
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	
الفرضية الثانية	83.271	179	0.000	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة (83.271)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 179 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن الفرضية الثانية محققة أي أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات تختلف باختلاف المتغيرات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة : تطبق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نظام الحوكمة ارتكازا على أخلاقيات العمل

الجدول رقم (IV ، 20) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتيجة اختبار الفرضية	اختبار لعينة واحدة (Test sur échantillon unique) (One-Sample test)			البيان
	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	
الفرضية الثالثة	94.583	179	0.000	الفرضية الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة (94.583)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 179 وعند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه فإن الفرضية الثالثة محققة أي أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات تختلف باختلاف المتغيرات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع: واقع حوكمة المؤسسات وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا بقدر الإمكان إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ذلك من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى تحليل الاستبيان الذي مثل أداة الدراسة وفي الأخير تحليل مختلف محاوره وتفسير نتائجه، واختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى مجموعة من النتائج، قمنا في ذا الفصل بما يلي:

- توزيع الاستبيان على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور والتي تمثل أخلاقيات الأعمال، نظام حوكمة المؤسسات، العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss25 في تحليل بيانات الدراسة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية أن:
- قيام الجزائر بجملة من الإصلاحات رغبة في محاربة جميع أشكال الاختلاس، التزوير والفساد، ذلك بتصميم ميثاق لحوكمة المؤسسات الجزائري،
- تساهم متغيرات الاستقامة، الصدق، العدالة، النزاهة، الموضوعية، في تحسين أداء العامل الجزائري، بحيث يضع الجانب الأخلاقي في مقدمة اهتماماته؛
- ضرورة الالتزام بالسلوك والممارسات الأخلاقية في المعاملات مما يؤدي إلى مستوى أعلى لنظام الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها الإطار الأكثر مناسبة لتدعيمها؛
- تعتبر الحوكمة أداة لمحاربة الفساد الإداري والمالي، كما أنها تساعد على زيادة الفعالية الاقتصادية من خلال توجيه وإدارة المؤسسات؛

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

حاولنا من خلال دراستنا إلى الإحاطة بمدخل من مداخل الرقابة والتسيير الحديثة والمتمثلة في "حوكمة المؤسسات" الذي أصبح من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة المطروحة على صعيد الاقتصاديات المختلفة، خاصة بعد سلسلة الأزمات والانهيارات التي ضمت كبريات المؤسسات العالمية.

ففي الجزء الأول حاولنا الإلمام بالإطار النظري والمفاهيمي للدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: شمل الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، تناولنا فيه دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات وأسباب ظهورها، إضافة إلى النظريات، بالإضافة إلى أهميتها ومبادئها الأساسية التي جاءت بها كل من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، لجنة بازل والمنظمات الأخرى، كذلك الأطراف المطبقة لمبادئها،

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والتطبيقي لأخلاقيات الأعمال، تناولنا في هذا الفصل المدخل التمهيدي لأخلاقيات الأعمال، الأسس النظرية لأخلاقيات الأعمال، والعوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال إضافة إلى أنواعها وبعض التجارب الدولية المطبقة لها.

الفصل الثالث الخاص بالعلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات والتي تضمنت الحوكمة والسلوك الأخلاقي بالمبحث الأول، ثم آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمبحث الثاني، وبعدها تحليل أبعاد كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات وتوضيح العلاقة بينهما.

أما في الجزء التطبيقي من الدراسة هو الفصل الرابع: خصص للدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة لتحقيق الجانب التطبيقي وذلك للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة، كما اعتمدنا في تحليل نتائج الاستبيان على التحليل الإحصائي فيما يخص البيانات، وقمنا بصياغة أجوبة العينة إلى دراسة إحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي (spss).

النتائج النظرية للدراسة:

- الحوكمة بمثابة النظام الذي تدار به المؤسسات وتراقب، وذلك للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والأطراف الأخرى ذات العلاقة؛

- تسعى حوكمة المؤسسات إلى ترسيخ مجموعة من الآثار الإيجابية المتمثلة في الشفافية والنزاهة، الاستدامة وتطور المؤسسات
- أصبحت المؤسسات ملزمة بتطبيق نظام الحوكمة من اجل تحقيق الثقة والشفافية في المعلومات التي تقدمها، بحيث تعمل وفق مجموعة من المبادئ، باعتبارها واحدة من العمليات الضرورية لتحسين الأداء بالمؤسسة؛
- تركز حوكمة المؤسسات بشكل عام على إيجاد حل للمشاكل الإدارية التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة؛
- تمثل أخلاقيات الأعمال من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات، حيث لا يكون هناك نجاح للمؤسسات عند تطبيقها للحوكمة ما لم تركز على الثقافة الأخلاقية، يؤدي ذلك إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال.
- يركز مصطلح أخلاقيات الأعمال على المبادئ و القيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين، والتي تستمد من نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، إضافة إلى نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات؛
- دعم أخلاقيات الأعمال للممارسات السليمة للحوكمة بالمؤسسات يعتمد على ممارسة العديد من المحتويات الأخلاقية (الهياكل الأخلاقية، القيادة الأخلاقية، القيم الأخلاقية)
- ضرورة قيام مجلس الإدارة بدور أساسي في دعم وتوجيه السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، والعمل على تشجيع الالتزام به ومعاقبة من لا يلتزم به؛
- تعتبر أخلاقيات الأعمال الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هدف حوكمة المؤسسات في محاربة الفساد المالي والإداري؛
- يستند موضوع الحوكمة على مسألة الأخلاقيات والتي يمكن اعتبارها جوهر حوكمة المؤسسات؛
- بتحليل العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال اتضح أن هذه الأخيرة واحدة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في الممارسات السليمة لنظام الحوكمة؛

- تعتبر أخلاقيات الأعمال ركيزة أساسية في المؤسسة، إذ تحظى بأهمية كبيرة وذلك لما تقدمه من تأثير إيجابي على مجلس الإدارة، ووظيفة التدقيق، الإفصاح والشفافية وأصحاب المصالح، وذلك ما يؤكد دعمها لنظام الحوكمة؛
- تضمن الممارسة السليمة وفق معايير أخلاقية لنظام الحوكمة الابتعاد عن الغش والتلاعب والفساد بجميع أشكاله؛
- حوكمة المؤسسات وسيلة أخلاقية، كون أخلاقيات الأعمال جزء لا يتجزأ من ممارسة الحوكمة؛
- إن التحلي بالقيم والمبادئ الأخلاقية بشكل صحيح يلعب دوراً أساسياً في تحسين ودعم فعالية حوكمة المؤسسات؛

نتائج الدراسة التطبيقية:

- من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الاستبيان، تم استخلاص العديد من النتائج نذكر منها ما يلي:
- سعي الجزائر لتوفير إطار مناسب لحوكمة المؤسسات من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها؛
- إن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستوى أفضل لممارسات الحوكمة، أي أن أخلاقيات الأعمال تدعم أسلوب الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة؛
- المبادئ والقيم الأخلاقية من أهم آليات جودة نظام الحوكمة بحكم مساهمتها في التطبيق السليم لمبادئها؛
- حسب أفراد عينة الدراسة أن مستوى أخلاقيات الأعمال جيد بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن الالتزام بالقيم الأخلاقية ضرورة لكل فرد للقيام بمختلف نشاطاته بالمؤسسة؛
- حسب نتائج الدراسة تمثل حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال عنصران مرتبطان فيما بينهما، وذلك كون الالتزام بالأخلاقيات يضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

اقتراحات الدراسة:

- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاهتمام أكثر بالجانب الأخلاقي والاجتماعي عند اتخاذها لمختلف القرارات و كذا أدائها لأنشطتها المختلفة؛
- زرع الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات الاقتصادية، وتوعية العاملين بأهمية تطبيق نظام الحوكمة بما ينعكس إيجابا على مصلحة الأفراد والمجتمع؛
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على المدونات الأخلاقية، من اجل تحديد إطار أخلاقي يحكم ويحدد السلوك بداخلها وخارجها، بالإضافة إلى ضرورة إرساء القيم الأخلاقية الجيدة داخل وخارج المؤسسة؛
- أهمية تبني المؤسسات الجزائرية لنظام الحوكمة وذلك عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة لضمان ممارستها وثقافة المؤسسة وضرورة التقيد بها؛
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاطلاع على تجارب المؤسسات الدولية المعتمدة على مجال أخلاقيات الأعمال والحوكمة في ممارساتها للاستفادة أكثر من خبراتها وتجاربها؛
- إنشاء منظمة مهنية خاصة بالأخلاقيات تعمل على تنظيم آليات ممارسة الأعمال، مع إصدار ووضع ميثاق خاص بمعايير أخلاقيات الأعمال بالجزائر؛
- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال ونظام الحوكمة بالمؤسسات الجزائرية، وهذا لتعزيز الرؤية المستقبلية لدى موظفيها وزبائنهم؛
- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لثقافة الشفافية وأخلاقيات العمل بشكل يسمح لها من تقليل الممارسات الفاسدة كالرشوة والغش والفساد بأشكاله؛

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

المؤلفات:

- الشماع خليل محمد حسن، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، العراق، 1991.
- أحمد إبراهيم عبد الهادي، "أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الأسس والمبادئ العلمية، 2001؛
- احمد حلمي جمعة، "تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقاعدة أخلاقيات المهنة"، ط2، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
- أحمد خضر، "حوكمة الشركات"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2012،
- أحمد صابر حسين علي، "أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2011.
- أفيناش ديكسيت (Avinsh K. discit)، ترجمة نادر إدريس التل، "صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998؛
- اسعد احمد البنوان، "حوكمة الشركات"، اتحاد الشراكة الاستثمارية، مكتبة الآفاق، 2011،
- أيوب خالد الأيوبي، "التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التجارب العالمية - الأساليب-النماذج)، الكويت، 2008.
- بلال خلف السكارنة، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009؛
- بدر الدين محمد خليل، محمد بن عدنان الديان، "حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية"، غرفة الرياض، مركز دراية للدراسات والمعلومات، 2016.
- تشارلز وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية"، الرياض، دار المريخ للطباعة والنشر، 2001؛
- جمال درهم زيد، "أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، صنعاء، 2016.
- خالد بن عبد الرحمان الحريسي، "أخلاقيات الإدارة من منظور الإسلامي والإداري"، ط1، الرياض، 2012؛

- خالد الخطيب، " أخلاقيات الأعمال وأثرها في تفعيل محاسبة المسؤولية في ظل التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة البتراء، الأردن،
- خالد عبد العزيز حمد الشمالان وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018.
- رضوان هاشم حمدون عثمان، "التنظيم القانوني لحوكمة الشركات في التشريعات العربية"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ط1، 2017؛
- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- سعيد بن ناصر الغامدي، "أخلاقيات الأعمال (ضرورة تنمية ومصالحة شرعية)"، إدارة الثقافة والنشر، 2010.
- سالم بن سلام بن حميد الفليتي، " حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010؛
- سيد أحمد غريب، "دراسات في علم الاجتماع العائلي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985.
- سهيل رزق، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- شرف الدين خليل، "الإحصاء الوصفي"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، عمان، الأردن.
- شفيق العتوم، "طرق لإحصاء باستخدام spss"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

- طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، دار الجامعية، مصر، 2005.
- طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات"، الدار الجامعية، ط2، القاهرة، 2007.
- طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب- تطبيقات الحوكمة في المصارف"،
- طارق عبد المال حماد، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- طارق حماد عبد العال، "حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، والتجارب"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة"، بيروت، لبنان، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة- التخطيط الإستراتيجي- البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة"، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة (مصر)، 2017.
- عايش بن خلف الرشيد، وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، الطبعة الأولى، 2018.
- عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، 2013.
- عبد الوهاب نصر علي، "المراجعة الخارجية الحديثة وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية الأمريكية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- عبد الوهاب نصر علي شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدر الجامعية، جمهورية مصر العربية، ط1، 2007.
- عيد بن حامد الشمري، "نموذج رقابي لقياس حوكمة الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية"، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ط 1، 2019.

- عبد الصبور عبد القوي علي مصري، "التنظيم القانوني لحوكمة المؤسسات-دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2012.
- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، "الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- عمار حبيب جهلول آل علي خان، "النظام القانوني لحوكمة الشركات"، كلية الحقوق، جامعة النهدين، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- كميل حبيب، جان بولس، "أخلاقيات الأعمال في عالم متغير"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان. كوثر حسن، "منهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، 1990.
- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العالي، عبد السلام محمد خميس، "أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
- محمد عبد الفتاح ياغي، "الأخلاقيات في الإدارة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- محمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- محمد مصطفى سليمان، "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- محمد الشريف بن زاوي، "حوكمة الشركات والهندسة المالية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2012 مهدي فكري العلمي، "أخلاقيات المهنة المصرفية"، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2003.
- مازن هادي كزار الطائي، عباس محمود عبيد، بان سيف الدين محمود، "أخلاقيات المهنة وقواعد السلوك الوظيفي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.

- معن وعد الله المعاضيدي، "أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية نموذج مقترح للمنظمات العربية"، جامعة الموصل.
- معراج هوارى، "دور أخلاقيات الأعمال في الرفع من تنافسية المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية" جامعة غرداية، الجزائر.
- مصطفى كامل، "إدارة الأعمال الدولية"، مؤسسة الورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- محمد عبد الفتاح ياغي، "الأخلاقيات في الإدارة"، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2012.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، "أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان .
- محمد حسين يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقاتها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، 2007.
- مسفر بن علي القحطاني، "دورة أخلاقيات المهنة"، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن، 2008.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، "أخلاقيات الإدارة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
- مصطفى محمود أبو بكر، "أخلاقيات وقيم العمل في منظمات الأعمال المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
- محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها- مع إشارة خاصة لنمط تطبيقاتها في مصر"، 2007.
- محمد مصطفى سليمان، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- محمد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2007.
- نعيم بن عطا الله الجهني، شايع بن خالد القحطاني، وآخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018.
- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، "المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2005 .

- نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة في عالم متغير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2006.
- نجم عبود، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
- هادي التميمي، "مدخل إلى التدقيق من الناحية النظرية والعملية"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
- ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- ياغي محمد عبد الفتاح، "الأخلاقيات في الإدارة"، الأردن، عمان، المكتبة الوطنية، 1995.
- يوسف قريشي، الياس بن ساسي، "التسيير المالي"، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط1، 2006.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- العابدي دلال، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة اليابس للتأمينات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- بغريش سعيدة، "مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020.
- بن عيسى نوري، "أخلاقيات الممارسات التسويقية في المصارف الإسلامية-دراسة حالة بنك البركة الجزائري-"، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة التسويقية في العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021.
- بن صالح عبد الرزاق، "أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2014.
- بلقايد محمد جواد، "دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الدفع من أداء المورد البشري دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال وجودة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.

- بلاكصه صالح، "فعالية مجلس الإدارة في تقييم الأداء الشامل للشركات المساهمة-دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2017.
- تفرات يزيد، " دور أساليب المحاسبة الإدارية في حوكمة المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- تريش حسينة، "دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المدققين الخارجيين في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة وتدقيق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017.
- سديري سارة، " الاستثمار في المورد البشري كمحرك للأداء التسويقي في المؤسسة- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2023.
- سعود سهيلة، "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجيات المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016 .
- صبايحي نوال، "حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2016.
- عابي خليدة، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
- عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباجحة " اثر فعالية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

- غضبان حسام الدين، "المساهمة في اقتراح نموذج للحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- غلاي نسيم، "الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- فداوي أمينة، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية-دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250"، أطروحة دكتوراه في مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.
- لخضر أوصيف، "نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات- دراسة عينة لشركات المساهمة spa، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
- ليندة دواس، "الإفصاح المحاسبي ودوره في تفعيل حوكمة المنشأة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-، الجزائر، 2021.
- مرسلي حليلة، "العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2020.
- مقدم وهيبة، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
- معمر حمدي، "دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط التأمين التعاوني- دراسة بعض تجارب عربية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص، مالية واقتصاد دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.

- نبيل قبلي، "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي للشركات التامين-دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، 2017.
- يجياوي نور الهدى، "أخلاقيات العمل و أثرها على حوكمة المنظمات"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2008.
- يعقوب مروة، "مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في المالية والمحاسبة، تخصص: تسيير مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020.

3- المطبوعات والجامعية:

- بن احمد احمد، "مطبوعة محاضرات في حوكمة المؤسسات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2019،
- توفيق بن الشيخ، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2022؛
- ريا عبد الستار، "مطبوعة محاضرات أخلاقيات المهنية"، الجامعة المستنصرية، كلية الحقوق، 2020.
- سفير محمد، قاشي يوسف، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند اولحاج، البويرة، 2017،
- كردوسي أسماء، "مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019،
- يجياوي فتيحة، "أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية"، محاضرات في تسيير المؤسسة.

4-المقالات:

- الحبيب مريوح، أمال مقدم، "دور المدرسة في ترسيخ القيم الأخلاقية"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 12، العدد 02، 2023.
- القفل ياسمين، "فعالية البرامج التدريبية في خلق الميزة التنافسية بالمنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 8، 2017.

- العنزى سعد الساعدي، " أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد1، العدد 3، 2002.
- الهزام محمد، عيساوي فاطمة، " القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من منظمات بالجنوب الغربي- الجزائر"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد05، العدد01، 2022.
- أبو فتح سمير، "نظرية الوكالة: مدخل لتخفيض التكاليف العامة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد12، العدد4، المملكة العربية السعودية، 1998؛
- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد14، 2014،
- بن سعيد محمد، لشلاش عائشة، "جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات ، دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الخارجيين لولاية عين تموشنت"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015.
- بريطل فاطمة الزهراء، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال ، المجلد04، العدد 02، 2015.
- بريطل فاطمة الزهراء، رحمون رزيقة، " واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد04، العدد02، 2015.
- بلحاج فتيحة، "أخلاقيات العمل وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد2، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيخه، "مجلس الإدارة وإسهاماته حوكمة فعالة للشركات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد01، جانفي 2018.
- بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة، "العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر 2017.
- بلحمو خديجة، كرزايي عبد اللطيف، " أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد5، العدد 3، ديسمبر 2019.
- بن بعيش وداد، " الإفصاح والشفافية كآلية لتحسين مناخ الأعمال في الجزائر"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد11، العدد 02، 2020.

- بن عودة مصطفى، غويني سمير، "دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة"، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد2، العدد1، 2019.
- بوزيان عثمان، بربار صفية، "اثر آليات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية، دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر -حالة NCA روية"، مجلة المغاربة للاقتصاد والمناجمت، العدد2، المجلد4، سبتمبر 2017،
- بوشمة بدرة، "دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد05، العدد 01، ديسمبر 2018.
- بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05، جامعة معسكر؛
- بوطويل رقية، "تبني أخلاقيات الأعمال للوصول إلى المؤسسة الأخلاقية"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد1، العدد 1، جانفي 2018.
- بومدين يوسف، "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 01، العدد 01، 2015.
- تحسين أحمد الطراونة، "أخلاقيات القرارات الإدارية"، مجلة البحوث والدراسات، المجلد5، العدد 2، 1990.
- جاد وحمو رضا، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة ، حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار عنابة، 2007.
- جمال الدين سحنون، "الإفصاح والشفافية كأحد ركائز الحوكمة في الأسواق المالية الناشئة بالإشارة إلى السوق المالي المصري"، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد32، العدد 01، 2018.
- جاودي حورية، "اثر ركائز الحوكمة في دعم استقلالية المراجعة الداخلية" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد7، العدد 1، 2021.
- حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، "تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري - قراءة تحليلية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة باتنة، 2018، العدد5، رقم1.

- خليل اوكريد، حسين بورغدة، " أخلاقيات العمل ودورها في إسناد الوظيفة الرقابية داخل المؤسسة"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد7، العدد، ديسمبر2، 2022.
- خلف الله بن يوسف، نجلاء عبد المنعم إبراهيم، "دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية"، مجلة اقتصاديا شمال إفريقيا، المجلد18، العدد28، 2022.
- خلف الله بن يوسف، زيتوني كمال، "دور آلية حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد14، العدد1، ديسمبر 2019،
- خولة عبد الحميد محمد، دور حوكمة الشركات في إرساء الأسس لعمل الشركات المساهمة في العراق، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد 25، المعهد التقني، بابل.
- دروم احمد، سعيد علي النعاس، لحول عبد القادر، " أخلاقيات الأعمال ودورها في تبني المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم الحوكمة دراسة ميدانية بمركب مطاحن الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، 2019.
- دريد حنان، رامي كوثر، "واقع الالتزام بأخلاقيات الأعمال في إطار وظائف المؤسسة من وجهة نظر العاملين في شركة مناجم الفوسفات تبسة"، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 1، العدد2، 2018.
- راضية يوسف، أمال يوب، "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد 02، 2020.
- زينات سمير، زعيتز لمياء، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار حوكمة المؤسسات"، المجلد9، العدد1، جويلية2022.
- سليمة بن حسين، "الحوكمة دراسة في المفهوم"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد10، جانفي2015؛
- سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات-دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد12، العدد1، جوان2023.

- سالم يعقوب، قواسمية العلمي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية"، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 09، العدد 03، جامعة الوادي، 2021.
- سعاد ربوح، ربيحة قوادرية، "مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات"، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، ديسمبر 2017.
- سعد العنزوي، "محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، 2007،
- سعيداني محمد السعيد، لعبيدي مهاوات، احمد بكاي، "مدى فعالية حوكمة الشركات في الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة المالية وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلد 2، العدد 2، 2018،
- سامية بن رمضان، "قراءة سوسيولوجية في مصادر أخلاقيات العمل الوظيفي داخل المنظمات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 05، 2018.
- سهام عبد الكريم، بهية تسوري بن تسوري، "أخلاقيات الأعمال كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات-دراسة ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، جوان 2023.
- طويطي مصطفى، مجدوب خيرة، "آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري في ظل مبدأ الإفصاح والشفافية"، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 1 خاص، جانفي 2019.
- ظاهر القشي، حازب الخطيب، "الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية"، مجلة أريد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 01، الأردن، 2006.
- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر-دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، العدد 12، 2013.
- علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب احمد، "قياس رضا بعض أصحاب المصالح دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، 2012.
- علي حسين الدوغجي، "آليات حوكمة الشركات التي تؤثر في اتخاذ المدقق الداخلي للقرار الأخلاقي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 59، 2010.
- عادل مرابطي، عائشة نجوي، "العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، 2009.

- عثمانى أمينة، "تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات إرسائها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015.
- غزدي محمد، "دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، وجامعة سعد حلب، العدد 09 سبتمبر 2013
- فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، "اثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية"، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد1، 2020.
- فيحاء عبد الله يعقوب، محمد سلمان عزاوي، حيدر عي فارس، "اثر حوكمة الشركات على تضيق فجوة التوقعات في بيئة العمل التدقيقي-دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد17، العدد63، 2011
- فيصل محمود الشواروة، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد2، جامعة مؤتة، الأردن، 2009
- كشرود بشير، محيوت نسيم، "الإطار المتكامل للرقابة الداخلية COSO-IC وأثره على الرقابة الداخلية في الجزائر"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد11، ديسمبر 2016.
- كمون عبد المجيد، خنوف أكرم تقي الدين، "مجلس الإدارة كآلية للحوكمة وأثره على التعثر المالي للشركات دراسة ميدانية على عينة من الشركات بولاية سطيف"، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد05، العدد02، أكتوبر 2022.
- لخضر رينوبة، أعمار عزاوي، "الإفصاح والشفافية كأداة لتعزيز الاتصال المالي في سياق حوكمة الشركات-دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد04، العدد01، 2018.
- لطيفة طبال، جبايلي عبد الحق، "المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، العدد 5، مارس 2016.
- لطرش محمد، " آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الأعمال"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد8، الجزء 2، جوان 2017.

- ليلي هادف، فاطمة الزهراء بوغاري، "أثر أخلاقيات الأعمال للمؤسسة على سلوك و أداء رجال البيع- دراسة حالة المنتجات الصيدلانية- مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 136 جامعة الشلف الجزائر، العدد 01، المجلد 05، 2019.
- مجدى مليجي عبد الحكيم مليجي، "اثر هيكل الملكية وخصائص مجلس الإدارة على التحفظ المحاسبي في التقارير المالية: دليل من البيئة المصرية"، كلية التجارة، جامعة بنها، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 34، العدد 1،
- محمد ازروال، "معوقات تنمية قدرة المنشآت الصناعية المغربية على استيعاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة"، مجلة عمران، العدد 20، 2017.
- منال خلخال، "دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 02، 2022.
- مزيان أمينة، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضى الوظيفي - دراسة حالة بنك السلام، الجزائر"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 2، 2022.
- محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37، 2013.
- محمد لمين علون، "دور قيم وأخلاقيات الأعمال في تفعيل حوكمة المؤسسات: دراسة استطلاعية لموظفي بلدية بسكرة"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 7، العدد 1 مكرر/لشهر افريل، 2021.
- معمر قرية، "القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، 2018.
- محمد البخاري عمومن، "أخلاقيات العمل ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، محمد بوضياف، ورقلة"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي اليزي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد 1، جانفي 2018.
- محمد لمين علون، "مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة عينة من الشركات بولاية بسكرة"، جامعة علي لونيسسي البليدة 02، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 8، جوان 2019.

- مها محمود رمزي ربحاوي، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات - حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 1، سوريا، 2008،
 - مهدي شرقي، لويزة بهاز، "نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2018، 1.
 - محمد جواد بلقايد، جيلالي بن احمد، "آليات ووسائل ترسيخ وإرساء أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 2، العدد 1، جوان 2017، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
 - مراد سليم عطياي، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال - دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016.
 - مقدم عبيرات، سمية طعابة، "دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المالي في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات"، مجلة دراسات، المجلد 16، العدد 01، جانفي 2019.
 - ويليام هشاو، "حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المحاسبة حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مديرية النشر، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007.
 - يعقوب مروة، بوشرف الجيلالي، "اثر خصائص مجلس الإدارة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 1 مكرر الجزء الأول، 2020.
- 5- المداخلات:**
- أمال عياري، أبو بكر خوالد، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
 - أنسية عطية سليم قنديل، "الاستبانة كأداة بحث علمي دراسة تقييمية"، المؤتمر الأول حول الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 2013/04/30.
 - إلهام يبحاوي، ليلي بوحديد، "الالتزام بأخلاقيات العمل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 25-26-02-2014.

- إلياس بن ساسي، مريم فيها خير، "قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009.
- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي: الإبداع والتعبير التنظيمي، المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق،
- بروش زين الدين ودهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012.
- بوهدة علي، قنادزة جميلة، "الحوكمة كأداة للقضاء على الفساد المالي والإداري"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزء الأول، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر، 2013.
- بريش عبد القادر، حمو عمر، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي: الازمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- بورحمة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، "دور الثقافة التنظيمي ترسيخ أخلاقيات الأعمال التجارية اليابانية"، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- جميل احمد، سفير محمد، "تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح"، ملتقى وطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
- حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، "النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر 2013.
- حكيم بن جروة، عبلة مخرمش، "الحوكمة في المؤسسات المصرفية، محدداتها معاييرها وتطبيقاتها مع الإشارة لحالة الجزائر" الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر، 2013.

- خاسف جمال، "فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية"، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 20-21 أكتوبر 2009.
- خالد عطا الله الطراونة، محمد منصور أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، يومي 23-25 - 04-2013.
- سامية بعيسي، ميلود برني، "دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطويق الفساد الإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7 فيفري 2012 .
- صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العمدة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31 أكتوبر 2010؛
- صبايحي نوال، "واقع الحوكمة في دول مختارة، مع التركيز على التجربة الجزائرية"، المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- صوفي إيمان، قوراري مريم، "أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، الملتقى الوطني حول الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي: 6-7 ماي 2012.
- عبد الرحمن العايب، بالرقى تيجاني، "إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة يومي: 18-19 نوفمبر 2009، جامعة برج باجي مختار عنابة.
- عبد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، "الواقع والطموح"، المؤتمر العلمي الأول حول: حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصادي بجامعة دمشق، يومي 15-16 سبتمبر، 2008.

- عزيزة بن سمينة، طيني مريم، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول" كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف.
 - فريد محرم فريد ابراهيم الجارحي، "آخر تطبيق حول الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد خاص، مصر، 25 نوفمبر، 2010 .
 - كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات" الملتقى الدولي جعل الحوكمة وأخلاقيات العمل في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18-19 نوفمبر 2009.
 - مطالي ليلي، شيخاوي سهام، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفاهيم دوافع ومعوقات"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، واقع ورهانات، لكلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 14/15 نوفمبر 2016.
 - مخفي أمين، فداوي أمينة، "تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات لتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 25-26 نوفمبر، 2013.
 - محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15 - 17 ديسمبر، 2012، جامعة الجنان طرابلس، لبنان.
 - هوام جمعة، نوال لعشوري، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني: "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة-واقع، رهانات وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010.
- 6- نشریات ودوريات:

- الكسندر ميلز، "تعزيز المؤسسات المحلية لمكافحة الفساد: قائمة مرجعية بالأخلاقيات العامة"، من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز التنمية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، "الفساد ومبادرات تحسين النزاهة في البلدان النامية".

- آنيثا كامبيري، "تحسين الرقابة الداخلية"، دليل عملي لمؤسسات التمويل الأصغر، 2000.

- جون سوليفان، "البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، الدليل السابع.

- جون سوليفان، الكسندر شكولنيكوف، "أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة المؤسسات"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2006.

- فرانسيسكو كاردونا، "أدلة الحوكمة الرشيدة: دليل حول مدونات الأخلاقيات: الاحتياجات والأغراض"، أوصلو، النرويج، 13 أوت 2019.

- هيئة السوق المالية، "حوكمة الشركات"، المملكة العربية السعودية.

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009.

- وثيقة لسياسة الإبلاغ (صافرة الإنذار)، 13 جانفي 2021، رقم الإصدار V1.3.

7- المواقع الالكترونية:

- عباس حميد التميمي، "آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة"، بحث مقدم على الموقع: <https://ketabonline.com/ar/books/98154/read>، جامع الكتب الإسلامية، المجلد 1.

- علاء أبو نبعة، "الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات الأعمال"، خبير في التدقيق الداخلي والرقابة والحوكمة، 2020، على الموقع:

<https://kw.linkedin.com/in/nabaa?trk=article-ssr-frontend-pluse-published-author-card>.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres :

- Aleksander skplnikore, Business Ethics, the Essentiel " Johan Sullivan centre for international privatif , component of corporate Gouvernance" Entre prise 2006.

- Daft Richardl, Management, EDITION 9, South-western, Cengage learning, 2010.
- Jena Christo phelipissier, manager une responsabilité sociale ethethique et performance, Edition haisons, Paris, 2001.
- Sarah Prosper, "Ethique des affaires myth. et réalité", Busines School, Toulouse, 2006.
- Frédéric parat, le gouvernement d'entreprise, Eb Dumos, Paris, 2003,
- Frédéric georgel, IT gouvernance:" management stratégique d'un système d'information", édition dunod, paris, 2eme édition, 2006.
- King report on corporate governance for south Africa, cliffe Dekker attorney, 2002.
- vient Marc , rapport su conté sur le gouvernance d'entreprise, AFEP/MEDEE. France, juillet, 1999.

Les thèses :

- Ayadi N ,«contrat , confiance ,et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie", thèse présentée pour obtenir le grade docteur ,option science économique ,université Montpellier1 , France ,2008.
- Fanny LEPAGE, application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises (analyse comparative des exploitations laitières France/Québec), thèse de doctorat, école doctorale, d'économie et gestion de Montpellier, science de gestion, 2011.
- Jérémy Morvan, la gouvernance d'être prise managériale: positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour doctorat nouveau régime en science de gestion, université de Bretagne occidentale, 2005.
- MOHAMED ALI. KHALDI, impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale, thèse de doctorat en science de gestion, université de Grenoble, France, 2014.

Les colloques :

- Abou Bakr Essedik Kidaouene, Hadj Kouider Gourine, The role of the internal audit function in the activation of corporate governance, Review of Law and Human Science Economic Studies, Ziane achour university, vol 31, Number 02, Algeria,2017.
- Ahmed Zaghdad, Internal auditing as a main mechanism for corporate governance to enhance the organizations performance, Revue Algérienne de

- la mondialisation et des politiques économiques, University of Alger 3, Vol 6, number 01, Algeria, 2015.
- Brown. M, Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Humane Decision Processes* (97),2005.
 - B.PIGE, Enracinement des dirigeantes richesse des actionnaires, *Revu Finance Contrôle Stratégie* », Volume1, N 3, septembre, 1998.
 - Fallag Nourredine, “Committee of audit and Its role in Enhancing Corporate Governance in Algerian”, Algeria, 2020.
 - Jan WOUTERS and Cedric RYNGAERT, good governance: lessons from international organizations, working paper, n 54, institute for international law, May 2004.
 - JENSEN & MEKLING, ”Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”, *journal of financial Economics*, Volume 3, Issue 4, 1979, sur : [www. Siencedirect.com](http://www.Siencedirect.com) consulte le: 30/ 01//2018.
 - Herman son. D and Rittenberg. E, “Internal auditing and Organizational Governance”, The Institute for Internal Auditors, Research Foundation, Florida, 2003.
 - Gendron. C, Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, *Revue de gestion*, N2, volume 31, 2006.
 - Mahboob UILAH & all, the impact of corporate governance on financial performance of Pakistan’s cement manufacturing firms, *city university research journal*, Malaysia, 2017.
 - Michel C. Jensen, William H.Meckling, Theory of the firm: Managrial behavior, agency costs and ownership structure, *journal of financial economics*, Harvard University, V3, n 4, October, 1976.
 - Michel Ghertman, « Oliver Williamson et la théorie des couts de transaction », *revue français de gestion*, N160, 2006.
 - MURPH , p , Creating ethical corporate structures, *Sloan management review*, winter, 2000.
 - National Commission on fraudèrent Financial reporting, « Treadway Commission », USA:1987.
 - Kirrane, D. E, *Managing Values : A Systematic Approach to Business Ethics*, *Training and Development Journal*, November, 1990.
 - OCDE principales and Annotations on corporate Gouvernance, Arabic translation,

- Riad Med Lebrague, Abdellatif Chelil, Tadj Meziane, Internal audit and role in assuring an effective corporate governance implementation, Finance and Business Economics, Review JFBE, University Center Abdelhafid Boualsouf , Vol 03, Number 01, Mila, Algeria, 2019.
- Sharma, B. A focus on reliability in developmental research through Cronbach's Alpha among medical, dental and paramedical professionals, Asian Pac. J. Health Sci , 2016, 3 (4).
- S. Mercier et JP. Gond, " La théorie des parties prenantes",FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Mai **2005**.

قائمة الملاحق

الملحق 1: استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الاستبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة....،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار دراستنا البحثية هذه تحت عنوان " أخلاقيات الأعمال كأساس لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية - حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- " تخصص حوكمة المؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه إلى مجموعة من الإطارات، والمسيرين والموظفين بالمؤسسة، والذي يعد جزءا من هذا البحث راجين منكم أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتعاون معنا وذلك بوضع العلامة (X) أمام العبارة التي تمثل رأيكم وتكون مناسبة لحالة المؤسسة، حيث أن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علما أن الإجابات التي ستدلون بها والمعلومات المقدمة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، مع السرية التامة في ذلك.

شاكرين لكم حسن إجاباتكم وتعاونكم،

وتقبلوا منا خالص التقدير والاحترام.....

يحي باي نجاة

ملاحظة: نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع العلامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

الجزء الأول: بيانات شخصية

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس :

ذكر 94 أنثى 85

2- العمر:

من 25-35 سنة 54 أكثر من 46 سنة 39

من 36-45 سنة 82

3- المستوى العلمي:

بكالوريا أو اقل 31 ماجستير 18

ماجستير 18 مستويات أخرى 14

مستويات أخرى 14

4- المستوى الوظيفي:

مدير عام 62 رئيس مصلحة 28

نائب مدير عام 70 مستويات أخرى 15

5- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات 34 من 11-20 سنة 40

من 5-10 سنوات 78 أكثر من 20 سنة 23

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات متعلقة بموضوع الدراسة، يرجى منكم اختيار كل ما تراه مناسباً بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

1- أخلاقيات الأعمال

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تعتمد المؤسسة على الأخلاقيات الحميدة في إعداد القوانين والإجراءات المعتمد في التسيير.	74	86	8	0	7
2	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية لتنمية القدرات وإقامة محاضرات وبرامج لتطوير الرقابة الذاتية.	65	92	6	4	8
3	تبعد المؤسسة جميع الضغوطات التي تؤدي إلى تصرفات غير أخلاقية.	70	101	2	0	2
4	تعتمد المؤسسة على وضع قوانين وإجراءات عمل موضوعية.	82	70	8	3	10
5	توجه المؤسسة تأدية المهام للعمال كل حسب تخصصه.	62	105	5	0	3
6	تعلم إدارة المؤسسة على التقرب من العاملين والاستماع إلى انشغالاتهم.	98	69	2	3	3
7	يتم التعامل في المؤسسة على أسس نزيهة.	102	71	2	0	0
8	ينبغي إعداد ميثاق السلوك الأخلاقي ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار ضرورة الالتزام به.	63	97	7	2	6
9	التدريب الداخلي يهدف إلى تطوير القدرات ومحاولة تغيير السلوك الأخلاقي بشكل إيجابي.	81	87	4	0	3
10	الأخلاقيات أمور لا يمكن الالتزام بها بل هي مكتسبات شخصية تأتي من عدة عوامل اجتماعية و يحكمها (الدين، التربية الثقافية السائدة..).	109	62	4	0	0
11	ضرورة إنشاء قسم مسؤول عن القضايا الأخلاقية داخل المؤسسة.	67	99	2	3	4
12	ضرورة تطبيق دليل أخلاقيات العمل في المؤسسات ككل.	64	82	7	8	14
13	يستمد الموظف والقادة أخلاقيات العمل من عقيدتنا فقط.	59	73	14	11	18

قائمة الملاحق

15	8	14	77	61	تأخذ أخلاقيات الأعمال بعدا اكبر في الحياة العملية في المؤسسة بأنواعها.	14
11	2	3	107	52	تلقي أخلاقيات الأعمال اهتماما كبيرا في منظمات الأعمال.	15

2- حوكمة الشركات في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	تعمل المؤسسات بمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009	50	84	12	7	22
2	الممارسات الجيدة لنظام الحوكمة تشجع مجلس إدارة المؤسسة على الالتزام بمجموعة من المبادئ لتحسين أدائها.	58	78	15	7	17
3	مجلس الإدارة يبقى المسؤول الأول والأخير لقيادة المؤسسة نحو الأفضل.	41	101	12	8	13
4	التواصل الفعال بين مجلس الإدارة والمديرية العامة (الإدارة) يؤدي إلى تحسين الحوكمة في المؤسسة.	64	90	10	3	8
5	الشفافية والإفصاح عن المعلومات أمران ضروريان لبقاء المؤسسة	89	67	9	3	7
6	تحتاج المديرية العامة للمؤسسة الاقتصادية إلى أشخاص لديهم معارف ومهارات وخبرات في مجال الحوكمة	76	79	4	4	12
7	تخدم المؤسسة جميع أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة....) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة.	79	64	10	6	16
8	يتم تعويض أصحاب المصلحة عن أي انتهاك لحقوقهم وبشكل كامل.	60	83	11	5	16
9	يقوم مجلس الإدارة بوضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.	65	77	12	8	13
10	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات بطريقة عادلة وصادقة	75	80	5	5	10
11	يتم التصريح عن أي عقوبة أو جزاء مفروض على المؤسسة.	55	96	10	2	12
12	تحرص المؤسسة على تسديد الضرائب المستحقة عليها في الوقت المناسب.	65	110	0	0	0

3- العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
1	الثقافة الأخلاقية تمثل إطار هام لنظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	61	110	2	0	2
2	التزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات الأعمال يساهم في تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.	79	91	3	1	1
3	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي وتطويره.	78	81	4	4	8
4	يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية من خلال مسؤولية مجلس الإدارة.	81	74	8	5	9
5	تقتصر أخلاقيات الأعمال على النزاهة والموضوعية والسرية في إعداد مختلف العمليات.	71	91	5	2	6
6	مبادئ أخلاقيات الأعمال تساهم في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	91	79	5	0	0
7	تعود المشاكل الأخلاقية بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف وكيفية التوفيق بينهما.	62	95	8	3	7
8	العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال في المؤسسة يؤدي إلى تطوير نظام الحوكمة.	97	70	4	2	2
9	أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها تتماشى مع قيمها الأخلاقية.	73	80	9	3	10
10	التعاون والتنسيق بين الموظفين والقادة في سلوكياتهم الأخلاقية يساهم في طمأنة مختلف أطراف الحوكمة.	67	78	9	5	16
11	الالتزام بأخلاقيات الأعمال يعزز من سمعة المؤسسة على مستوى البيئة المحلية والإقليمية والدولية.	62	103	3	3	4
12	يعبر الإفصاح والشفافية أهم مبدئين تنادي بهما الحوكمة.	71	94	4	0	6
13	تساهم المبادئ الأخلاقية في تحقيق وتفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة.	80	87	8	0	0
14	تساهم الموضوعية في تحقيق المبدأ الأخلاقي.	68	99	2	1	5
15	يهدف الحد من الفساد المالي والإداري تعمل المؤسسة على تطبيق الحوكمة من	78	77	10	4	6

					جهة والتزام الموظفين بالمبادئ الأخلاقية من جهة أخرى
--	--	--	--	--	---

ملحق رقم 2: بعض من المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الولاية	الملكية	النشاط
01	المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة	مستغانم	عمومية	تجارية
02	مديرية اتصالات الجزائر	مستغانم	عمومية	خدمائية
03	مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
04	تعاضدية التامين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	مستغانم	عمومية	خدمائية
05	مؤسسة ميناء مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
06	مجمع دواجن الغرب	مستغانم	عمومية	صناعية
07	البركة الجزائر	مستغانم	عمومية	خدمائية
08	مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
09	صندوق التامين وإعادة التامين فرع مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
10	الشركة الجزائرية للكlor	مستغانم	عمومية	خدمائية
11	الشركة الوطنية للتامين	مستغانم	عمومية	خدمائية
12	مؤسسة المواد الغذائية شركة ذات أسهم	مستغانم	عمومية	صناعية
13	البنك الوطني الجزائري	مستغانم	عمومية	خدمائية
14	المؤسسة الاستشفائية مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
15	مديرية الجزائرية للمياه	مستغانم	عمومية	خدمائية
16	اتحاد التعاونية الفلاحية	مستغانم	عمومية	صناعية
17	مشروبات غازية شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	مستغانم	خاصة	صناعية
18	ملبنة بلحارمي حاج مواد غذائية حليب ومشتقاته	مستغانم	خاصة	صناعية
19	مؤسسة المواد الغذائية شركة ذات الأسهم	مستغانم	خاصة	صناعية
20	شركة ألفا ستيل لبيع الحديد	مستغانم	خاصة	صناعية
21	مؤسسة المواد كيميائية والبلاستيك	مستغانم	خاصة	صناعية
22	مؤسسة مواد البناء وال عمران	مستغانم	خاصة	صناعية

صناعية	خاصة	مستغانم	شركة دحمان	23
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة شوكوليكس	24
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة مثلجات مستغانم	25
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة كارتانا لبيع الأدوات المنزلية وأدوات التجميل	26
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة سايمكس للحليب	27
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة تكرير السكر	28
صناعية	خاصة	مستغانم	مطاحن الكبرى الظهرة	29
خدمائية	خاصة	مستغانم	الجزائرية للتأمينات 2	30
صناعية	خاصة	مستغانم	سارل الحاج لكيمياء وبلاستيك	31
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة أولاد سيدي يوسف	32
صناعية	خاصة	مستغانم	مطاحن سيدي بن ذهبية	33
صناعية	خاصة	مستغانم	قروب شاكور التوزيع الصناعي للوزن الثقيل	34
خدمائية	خاصة	مستغانم	الجزائرية للتأمينات	35
خدمائية	خاصة	مستغانم	مفتاح للترويج العقاري	36
صناعية	خاصة	مستغانم	شركة لبيع المنتجات الغذائية	37
خدمائية	خاصة	مستغانم	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	38
خدمائية	مختلطة	مستغانم	البنك الجزائري الخارجي	39
خدمائية	خاصة	مستغانم	ترست بنك الجزائر	40
صناعية	خاصة	معسكر	شركة الاسمنت زهانة بمعسكر	41
خدمائية	عمومية	الجزائر	مؤسسة سونلغاز الجزائر	42
صناعية	عمومية	ارزيو	مؤسسة سونطراك فرع ارزيو	43
خدمائية	عمومية	غليزان	مديرية الموارد المائية	44
صناعية	خاصة	غليزان	مؤسسة "عباس عبد القادر" كيمياء وبلاستيك مواد التنظيف والبلاستيك	45
صناعية	خاصة	غليزان	مؤسسة بوسته لصناعة القوفريط	46
صناعية	خاصة	وهران	صناعة البلاستيك	47
صناعية	خاصة	وهران	سارل بوماك مواد البناء	48

قائمة الملاحق

صناعية	خاصة	وهران	الحديد والصلب سارل اميتال	49
صناعية	خاصة	الشلف	مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	50
صناعية	عمومية	الشلف	المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط فرع sotuplast & fipexplast	51

ملحق رقم 2: بعض من المؤسسات محل الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	الولاية	الملكية	النشاط
01	المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالجزيرة	مستغانم	عمومية	تجارية
02	مديرية اتصالات الجزائر	مستغانم	عمومية	خدمائية
03	مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
04	تعاضدية التامين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	مستغانم	عمومية	خدمائية
05	مؤسسة ميناء مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
06	مجمع دواجن الغرب	مستغانم	عمومية	صناعية
07	البركة الجزائر	مستغانم	عمومية	خدمائية
08	مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
09	صندوق التامين وإعادة التامين فرع مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
10	الشركة الجزائرية للكحلور	مستغانم	عمومية	خدمائية
11	الشركة الوطنية للتامين	مستغانم	عمومية	خدمائية
12	مؤسسة المواد الغذائية شركة ذات أسهم	مستغانم	عمومية	صناعية
13	البنك الوطني الجزائري	مستغانم	عمومية	خدمائية
14	المؤسسة الاستشفائية مستغانم	مستغانم	عمومية	خدمائية
15	مديرية الجزائرية للمياه	مستغانم	عمومية	خدمائية
16	اتحاد التعاونية الفلاحية	مستغانم	عمومية	صناعية
17	مشروبات غازية شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	مستغانم	خاصة	صناعية
18	ملبنة بلحارمي حاج مواد غذائية حليب ومشتقاته	مستغانم	خاصة	صناعية
19	مؤسسة المواد الغذائية شركة ذات الأسهم	مستغانم	خاصة	صناعية
20	شركة ألفا ستيل لبيع الحديد	مستغانم	خاصة	صناعية
21	مؤسسة المواد كيميائية والبلاستيك	مستغانم	خاصة	صناعية
22	مؤسسة مواد البناء وال عمران	مستغانم	خاصة	صناعية
23	شركة دحمان	مستغانم	خاصة	صناعية

24	مؤسسة شوكوليكس	مستغام	خاصة	صناعية
25	مؤسسة مثلجات مستغام	مستغام	خاصة	صناعية
26	مؤسسة كارتانا لبيع الأدوات المنزلية وأدوات التجميل	مستغام	خاصة	صناعية
27	مؤسسة سايمكس للحليب	مستغام	خاصة	صناعية
28	مؤسسة تكرير السكر	مستغام	خاصة	صناعية
29	مطاحن الكبرى الظهرة	مستغام	خاصة	صناعية
30	الجزائرية للتأمينات 2	مستغام	خاصة	خدمائية
31	سارل الحاج لكيمياء وبلاستيك	مستغام	خاصة	صناعية
32	مؤسسة أولاد سيدي يوسف	مستغام	خاصة	صناعية
33	مطاحن سيدي بن ذهبية	مستغام	خاصة	صناعية
34	قروب شاكور التوزيع الصناعي للوزن الثقيل	مستغام	خاصة	صناعية
35	الجزائرية للتأمينات	مستغام	خاصة	خدمائية
36	مفتاح للترويج العقاري	مستغام	خاصة	خدمائية
37	شركة لبيع المنتجات الغذائية	مستغام	خاصة	صناعية
38	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	مستغام	خاصة	خدمائية
39	البنك الجزائري الخارجي	مستغام	مختلطة	خدمائية
40	ترست بنك الجزائر	مستغام	خاصة	خدمائية
41	شركة الاسمنت زهانة بمعسكر	معسكر	خاصة	صناعية
42	مؤسسة سونلغاز الجزائر	الجزائر	عمومية	خدمائية
43	مؤسسة سونطراك فرع ارزيو	ارزيو	عمومية	صناعية
44	مديرية الموارد المائية	غليزان	عمومية	خدمائية
45	مؤسسة "عباس عبد القادر" كيمياء وبلاستيك مواد التنظيف والبلاستيك	غليزان	خاصة	صناعية
46	مؤسسة بوسنة لصناعة القوفريط	غليزان	خاصة	صناعية
47	صناعة البلاستيك	وهران	خاصة	صناعية
48	سارل بوماك مواد البناء	وهران	خاصة	صناعية
49	الحديد والصلب سارل اميتال	وهران	خاصة	صناعية

صناعية	خاصة	الشلف	مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	50
صناعية	عمومية	الشلف	المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط فرع sotuplast & fipexplast	51

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور أخلاقيات الأعمال في مدى تأثيرها على نظام الحوكمة، من هذا المنطلق حاولنا إرفاق الدراسة النظرية بالدراسة التطبيقية التي تمحورت في دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث اعتمدنا في هذه الدراسة على توزيع الاستبيان على عينة من المؤسسات، وتوصلنا إلى أهم النتائج أن حوكمة المؤسسات تعتمد على مجموعة القيم والمبادئ الأخلاقية، أي أن أخلاقيات الأعمال تعتبر ركيزة أساسية يعتمد عليها نظام الحوكمة في المؤسسة، وأن أبعاد أخلاقيات الأعمال تؤثر إيجابيا على أبعاد حوكمة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، حوكمة المؤسسات، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract

This study aims to highlight the role of business ethics in its impact on this system. This study was based on the distribution of the questionnaire to a sample of establishments. Corporate governance depends on all ethical values and principles, that is, business ethics is a fundamental pillar of a company's governance system. and that the dimensions of business ethics have a positive impact on the dimensions of institutional governance.

Keywords: business ethics, corporate governance, Algerian economic institutions.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de l'éthique des affaires dans son impact sur ce système. Cette étude reposait sur la distribution du questionnaire à un échantillon d'établissements. La gouvernance institutionnelle dépend de l'ensemble des valeurs et des principes éthiques, c'est-à-dire que l'éthique des affaires est un pilier fondamental du système de gouvernance d'une entreprise. et que les dimensions de l'éthique des affaires ont un impact positif sur les dimensions de la gouvernance des institutions.

Mots-clés: éthique des affaires, gouvernance d'entreprise, institutions économiques algériennes.