

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الإقتصاد



الموضوع:

أثر القيادة الأخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية بمصنع سيلاس للإسمنت بلدية جمورة - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم الإقتصاد

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د/ عديسة شهرة

من إعداد الطالبتين:

- مهني مسعودة

- هدوش نجاة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- أنصاف قسوري
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- عديسة شهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- علوي شمس نريمان

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الإقتصاد



الموضوع:

أثر القيادة الأخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية بمصنع سيلاس للإسمنت ببلدية جمورة -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم الإقتصاد

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د/ عديسة شهرة

من إعداد الطالبتين:

- مهني مسعودة

- هدوش نجاة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- أنصاف قسوري
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- عديسة شهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- علوي شمس نريمان

الموسم الجامعي: 2023-2024

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي من علي بنعمه ووفقني وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون

لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بحزيب الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي ومشرفتي الدكتورة عديسة شهرة، وكذا أستاذتنا مهني أشواق

على التوجيهات العلمية والإرشادات القيمة والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على بذلهم من الجهد في قراءة

مذكرتي وعلى ما أبدوه من ملاحظات ومقترحات حولها.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

الإهداء

بسم الله المتعالى ومن منطلق الحب والوفاء أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التى تعجز الكلمات عن وصفها الى الشمس التى أنارت دربي بوجودها الى التى لن أوفىها حقها مهما قلت فيها

أمى الغالية

إلى الذى طالما حلم أن يرانى أتخطى درجات العلم والنجاح

أبى العزيز

إلى أفراد عائلتى الأعزاء

وإلى كل صديقاتي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية مست عينة من العاملين على مستوى المؤسسة قدرها 50 موظف. حيث تم استعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام مجموعة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة 24. كما اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي لدراسة الموضوع نظريا وميدانيا بتطبيق ما تم التطرق له نظريا على 50 موظف في مصنع سيلاس للاسمنت بجمورة ولاية-بسكرة-، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع للقيادة الاخلاقية بالمصنع محل الدراسة، وكذا مستوى متوسط للحوكمة، وأيضا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الاخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة بمصنع الاسمنت سيلاس بجمورة ولاية -بسكرة-.

كما حاولنا في هذه الدراسة على ضوء النتائج المتحصل عليها تقديم بعض المقترحات منها حث وتوعية قادة المؤسسة بأهمية ممارسات سلوكيات القيادة الاخلاقية والالتزام به من خلال لوائح المؤسسة وقوانينها ومعاينة المخالفين له مع توفير مناخ مؤسسي لضبط القوانين واللوائح التنظيمية لتطبيق مبادئ الحوكمة وإبراز أهميتها للمسؤولين من خلال الافصاح عن التقارير المالية وغير المالية وتعزيز الشفافية لبناء والحفاظ على سمعة جيدة للمؤسسة أمام أصحاب المصالح والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية، الحوكمة، توافر السلوك الاخلاقي، ممارسة السلوك الاخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

abstret:

This study aims to identify the role of ethical leadership in applying governance principles in an economic institution. For this purpose, we conducted a field study that included a sample of 50 employees at the institution level. It was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 24. We also relied on the descriptive and analytical approaches to study the topic theoretically and in the field by applying what It was discussed theoretically with 50 employees at the Silas Cement Factory in Gomora, Biskra Province. and reached a number of results, the most important of which is the presence of a high level of ethical leadership in the factory under study, as well as a medium level of governance, and also the presence of a statistically significant impact relationship of ethical leadership on the application of governance principles at the Silas cement factory in Gomourah, Biskra Province.

We also tried in this study, in light of the results obtained, to present some proposals, including urging and educating the organization's leaders about the importance of practicing ethical leadership behaviors and adhering to it through the organization's regulations and laws and punishing those who violate it, while providing an institutional climate to control the laws and regulations to implement the principles of governance and highlighting their importance to officials through disclosure. On financial and non-financial reports and enhancing transparency to build and maintain a good reputation for the institution before stakeholders and society.

Key words :

Ethical leadership, Governance, Availability of ethical behavior, Practicing ethical behavior, Promoting ethical behavior.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الشكر وعرافان
V	الإهداء
VI	ملخص
VIII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - ي	مقدمة
الفصل الاول: الإطار النظري للحوكمة والقيادة الأخلاقية للمؤسسات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة
07	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة (تعريف الحوكمة وخصائصها، أهميتها وأهدافها)
12	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة، ركائزها والأطراف المعنية بتطبيقها
17	المطلب الرابع: آليات تطبيق الحوكمة ونماذجها
23	المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الأخلاقية
23	المطلب الأول: المطلب الأول: القيادة الادارية
26	المطلب الثاني: المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية
32	المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية وأساليبه
34	لطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية، متطلباتها ومعوقاتهما
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت ببلدية جمورة -بسكرة-	

41	تمهيد
42	المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سيلاس
43	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمصنع سيلاس
43	المطلب الثالث: أهداف المصنع
44	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت جمورة -بسكرة-
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
47	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الرابع: قياس أثر القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة
67	خلاصة الفصل
69	الخاتمة
72	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	يبيّن الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية	1-1
49	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	1-2
49	أوزان البدائل	2-2
50	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة	3-2
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع	4-2
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	5-2
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6-2
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7-2
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري	8-2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الأخلاقية	9-2
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور مبادئ الحوكمة	10-2
64	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.	11-2
65	نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	12-2
66	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على تطبيق مبادئ الحوكمة	13-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	شكل يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.	1-1
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت	1-2
52	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب النوع	2-2
53	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر	3-2
54	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-2
55	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5-2
56	التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى	6-2

المقدمة

في ظل التطور السريع الذي يواجه المنظمات في الوقت الحالي، تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات التي صعبت عليها كثيرا إمكانية التكيف مع التغيرات الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي أثرت على نجاحها واستمراريتها في العمل، وهذا ما جعلها مجبرة على تحديد أهدافها وتطوير إستراتيجياتها بشكل فعال لتحقيقها، والعمل على تحسين الأداء وتقديم الحلول والخدمات المتميزة وتكثيف العمل مع التغيرات والتحديات المختلفة، ولأن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال قيادة ادارية مؤهلة وقادرة وأهم من ذلك كله النمط القيادي والقائد الذي يتصف بصفات تمكنه من قيادة المنظمة بطرق حديثة بعيدة عن التقليدية لمواجهة الواقع الذي يحيط به وبمنظمته حيث اوجب عليه هذا الاخير وضع الخطط الادارية واطهار قدراته الادارية والتاثير في الاخرين والهامهم من خلال تادية ادوارهم لتحقيق الاهداف وهو ماسيجده في الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية كالقيادة الاخلاقية .

بالمقابل نجدان نجاح المؤسسات واستمراريتها مرهون بتحسين الممارسات المهنية واخلاقياتها ومحاولة الحد من الفساد الاداري والمالي فيها عن طريق ايجاد نظام حكم يحقق مبادئ صحيحة تواجه التحديات الراهنة وهو ما ظهر حديثا في المؤسسات باسم الحوكمة هذه الاخيرة التي سنتطرق لها بالتفصيل في دراستنا هذه الى جانب القيادة الاخلاقية حيث سنحاول فيها عرض كلا المصطلحين والعلاقة بينهما.

1- طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية:

لكي تستطيع المؤسسة مواجهة التحديات والتصدي لمخاطرها كان عليها اتباع قيادة حديثة وقوية من خلال مفاهيمها وأبعادها كالقيادة الاخلاقية وكذا اتجاهها في الحكم باخلاق وتعزيزها بسلوكيات فاضلة وحميدة تجعلها تحافظ على استمراريتها وقوتها وهو ما سنعرضه في دراستنا هذه حيث سنتطرق لكل من الحوكمة والقيادة الاخلاقية والربط بينهما من خلال تساؤلنا التالي:

ما أثر القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟

وسيتم معالجة الإشكالية ومحاولة الإجابة عليها بدراسة ميدانية بمصنع الاسمنت سيلاس ببلدية حمورة، وحتى يتسنى لنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بطرح تساؤلات فرعية منها ما يساعد في الإجابة عنها ومنها ما سيتم الإجابة من خلالها:

- ما أثر توافر السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة سيلاس؟
- ما أثر ممارسة السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة سيلاس؟
- ما أثر تعزيز السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة سيلاس؟

2-الدراسات السابقة:

من خلال اطالعنا على عدة دراسات أكاديمية لم نوفق في ايجاد دراسات يلتقي مضمونها مع مضمون دراستنا الا في مجلة اواثين حيث وجدنا الكثير من الدراسات التي تنطرق لكل متغير على حدى أم الربط بينهما فقد كان نادرا مما زاد في تصميمنا على البحث في هذا الموضوع، وقد حاولنا الاعتماد على البعض من هذهالدراسات الاكثر ارتباطا وعلاقة بموضوعنا وهي:

أ. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا (دور القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة)

- دراسة يوب امال وبودبزة اكرام (2021)، أثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة -

دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة -، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد9، العدد1.

قدمت الدراسة في مجلة التكامل الاقتصادي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية بسكيكدة ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة التي تكونت من 64 مبحوث وزعت عليهم الاستبانة واسترد منها 58صالحة للدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع البيانات إضافة إلى استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وكنتيجة توصلت إليها الدراسة:

- موافقة متوسطة لتوافر أبعاد القيادة الاخلاقية وكذا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة على تطبيق مبادئ الحوكمة تجسد هذا الأثر في توافر السلوكيات الاخلاقية وتعزيز السلوكيات الاخلاقية في حين لا يوجد تأثير لبعده ممارسات السلوكيات الاخلاقية.
- ومن أهم التوصيات والاقتراحات التي قدمتها الدراسة:

- التركيز أكثر على ممارسة القادة للسلوكيات الأخلاقية أثناء أداء المهام والتعاملات مع العاملين والمتعاملين الاقتصاديين والتشجيع على التبليغ على الممارسات الغير اخلاقية والتوعية على الالتزام بمبادئ القيادة الاخلاقية وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ضرورة وضع لوائح تنظيمية كتنشيط مفهوم الحوكمة وجعلها ثقافة متجذرة في المؤسسات خاصة العمومية.
- الاهتمام بالافصاح والشفافية عن المعلومات المالية وغير المالية لتعزيز سمعة البنوك العمومية والحفاظ عليها.
- توعية المسؤولين في المؤسسات العمومية عامة والبنوك خاصة على الإستمرار في الالتزام بمبادئ القيادة الاخلاقية لما لها من أثر فعال في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.
- توثيق مدونة رسمية في المؤسسات لمبادئ الحوكمة تكون مرجع للمسؤولين.
- ضرورة اجراء دراسات حول القيادة الاخلاقية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات خاصة في البنوك العمومية والخاصة.

ب. الدراسات المتعلقة بالحوكمة:

- دراسة نجوى بن عويدة (2013)، دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة-دراسة تطبيقية لمجمع صيدال مصنع قسنطينة-، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية)، جامعة محمد خيضر، (بسكرة).

هدفت هذه الدراسة الى تبيان مكانة حوكمة المؤسسات في التسيير وابرار اهمية اخلاقيات العمل والتاكيد على العلاقة بين الحوكمة والاداء الاجتماعي للمؤسسة وكذلك التعرف على واقع اخلاقيات العمل وحوكمة المؤسسات والاداء الاجتماعي لمجمع صيدال، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث منهج الوصف من أجل وصف الظاهرة المدروسة نظريا، أما في الجانب التطبيقي فقد أستخدم منهج دراسة الحالة من أجل جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات هو السند الذي تركز عليه الممارسات السليمة للمؤسسة في الميدان البيئي والاجتماعي، كما تعزز أخلاقيات الأعمال مسار المؤسسة في هذا الإتجاه من خلال الإلتزام بالشفافية، المسؤولية والعدالة، ويؤدي تبني المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال إلى إستدامتها وزيادة قيمتها وتحسين صورتها أمام المجتمع.

- دراسة الداودي أسماء ومحضي زينب (2022)، تفعيل مفهوم حوكمة الشركات - دراسة تجربة

الجزائر - مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الجزائر لنظام الحوكمة والجهود المبذولة في سبيل ذلك، ومن أجل ترتيب الشركات الجزائرية حسب تطبيقها لهذا النظام، قام الباحث بإعتماد أسلوب تحليل بعض المعطيات التي تستنبط من الكعاير المنسدلة على قوانين وإجراءات ضبط الشركات والذي يتيح إمكانية دراسة خصائص كل المعاملات داخل كل شركة.

تم تحديد الإطار المكاني بالجزائر وتم الإعتماد على بحوث ومقالات ومصادر، وخلصت الدراسة إلى ضعف تطبيق آليات حوكمة الشركات والمردودية داخل الشركات، ولهذا وجب على الإطارات والشركات تفعيل مبادرة هذا النظام لما له من أهمية في الحد من الممارسات الغير مشروعة التي تؤثر على الاقتصاد الجزائري.

ج. الدراسات المتعلقة بالقيادة الاخلاقية:

- دراسة هيري عبد العزيز ودراوي نور الهدى (2021)، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإلتزام

التنظيمي -دراسة حالة جامعة ادرار-، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع دور القيادة الأخلاقية على التعليم العالي والبحث العلمي بأبعادها الثلاثة لما لها من أهمية كبرى تنعكس على الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، وتأثير ذلك على القيادات التنفيذية التابعة لهذه الإدارات، وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق القيادة في الإلتزام التنظيمي في هذه الدراسة تحقق في ثلاث أبعاد بدرجة متوسطة وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط ولا تحقق في بعد العدالة.

- دراسة نصر الدين قعودة ومنيرة سلامي (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي (دور

الوساطة لنية ترك العمل)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد4.

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير ممارسات القيادة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، وتحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الاخلاقية من طرف مدير المؤسسة والتعرف على درجة الالتزام التنظيمي التي يتمتع بها العاملين مع التحقق من العلاقة التي تربط القيادة الاخلاقية بابعادها السبعة بالالتزام التنظيمي ودور الوساطة الذي تلعبه على نية دوران العمل، ومن أجل هذا إختار الباحث عينة متكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء من خلال توزيع إستبانة على المبحوثين للإجابة عليها ومن ثم تم تحليل النتائج بإستخدام برنامج SPSS.

خلصت الدراسة إلى آراء المبحوثين جاءت بدرجة متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى إلتزامهم التنظيمي ونية ترك العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للممارسات القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلباً على الإلتزام التنظيمي.

بعد استعراضنا لمجموعة من الدراسات السابقة، لاحظنا وجود تشابهات واختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فيما يتعلق بالقيادة الاخلاقية و مبادئ الحوكمة، فقد اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في دراستها للمتغيرين من الجانب النظري، في حين تميزت دراستنا هذه عن سابقتها من خلال دراسة أثر القيادة الاخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة من حيث حداثة الموضوع وكذا العينة التي أجريت عليها الدراسة (عمال مصنع سيلاس) والتي كان عددها (50) موظف تم الدراسة على (47) منهم والباقي لم نسترجع اجاباتهم على استبانة دراستنا، كما أننا اعتمدنا على جملة من الأبعاد تناسب دراستنا حول موضوعنا الذي حاولنا فيه ربط متغيرين مهمين في تسيير المؤسسة.

3. نموذج وفرضيات الدراسة:

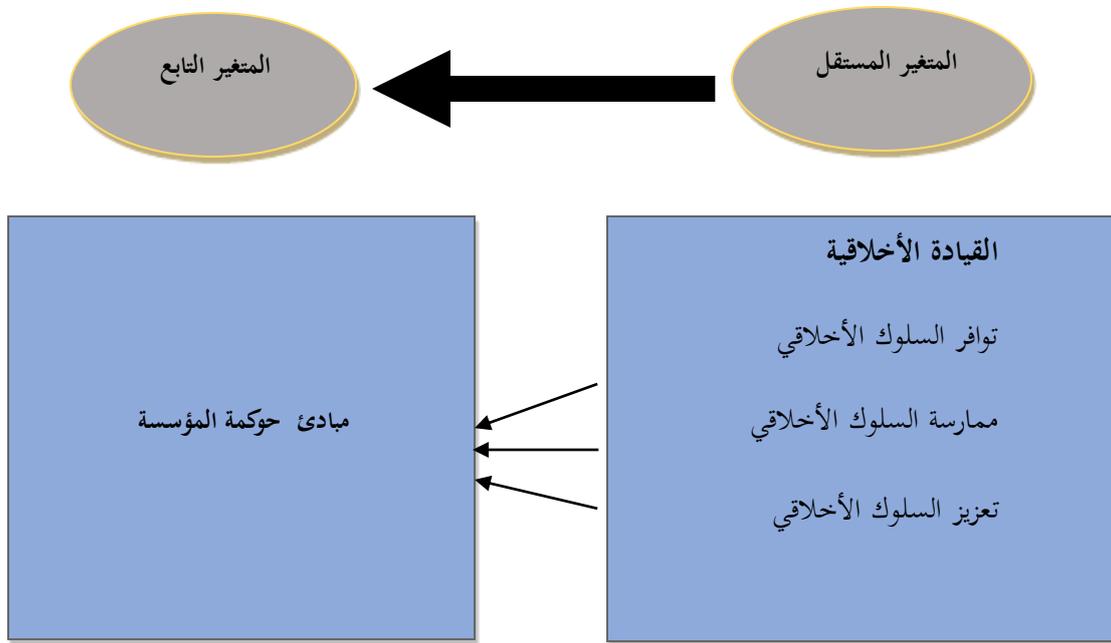
أ- نموذج الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في القيادة الأخلاقية
- المتغير التابع: المتمثل في: مبادئ الحوكمة

يمثل الشكل التالي النموذج المقترح للإجابة على إشكالية البحث:

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ب. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة في تطبيق مبادئ الحوكمة

في مؤسسة سيلاس عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

ويمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة سيلاس عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة سيلاس عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي في تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة سيلاس عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

5. مصطلحات الدراسة:

- القيادة الأخلاقية:

والتي تعرف بأنها أحد أنواع القيادة التي تولي المبادئ والقيم كالصدق والنزاهة والعدالة والاحترام أهمية بالغة في عملية صنع القرارات لتعزيز العلاقات الاجتماعية والقيام الأخلاقية العالية لتحقيق المصلحة العامة وأهداف المؤسسة والمجتمع.

- حوكمة المؤسسات:

تعرف انها مجموعة من الانظمة والقوانين التي تعمل على تنظيم عمل المؤسسات وتخضعها للرقابة على ادائها من اجل حماية مصالح المستثمر وسنقوم بقياس درجة تطبيق مبادئها في المؤسسة، من هذه المبادئ مايلي: مسؤوليات مجلس الادارة، المعاملة المتكافئة والعدالة، الافصاح والشفافية دور اصحاب المصلحة ووجود آليات تسمح بالمشاركة مما يكفل تحسين الاداء.. الخ.

6. التوضع الاستمولوجي:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي (الواقعي) لفهم تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة، يتضمن هذا النموذج إجراء دراسات ميدانية وملاحظات مباشرة للأفراد والمؤسسات التي يعملون بها، ويتم تجميع البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها لفهم العلاقة بين المتغيرين.

7. منهجية وأدوات الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد استخدمنا المنهجين الوصفي والتحليلي. حيث اعتمدنا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وقمنا بوصفها والتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما أن

المنهج التحليلي يعمل على الربط والتحليل والتفسير للوصول إلى استنتاجات عن الموضوع. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

8-المجتمع والعينة:

- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة سيلاس للاسمنت بجمهورية ولاية بسكرة.
- **عينة الدراسة:** لقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي، وقد بلغ عددهم 50 عامل، حيث تم توزيع 50 إستمارة، تم إسترجاع 48 إستمارة منها 3 إستمارات غير صالحة للتحليل، ومنه تبقى لنا 47 إستبانة صالحة للتحليل.

9-الحدود الزمانية والمكانية:

يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مصنع سيلاس بجمهورية بولاية بسكرة.

10-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ألا وهو دور القيادة الأخلاقية في تطبيق حوكمة المؤسسة، وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تربط بين مفهومين مهمين في اقتصاد وتسيير المؤسسة، كما أنها تساعد على توضيح وتبسيط المصطلحين والتوصل إلى العلاقة بينهما، بالإضافة إلى أن القيادة الاخلاقية أصبحت محط انظار الباحثين المهتمين بنجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات الرهيبة في وقتنا الحالي، حيث صار لزاماً على المنظمات البحث عن كيفية إدارتها بطريقة تضمن لها تحقيق اهدافها وتطبيق

النظام الذي تستطيع من خلاله ان تواجه التحديات والمشكلات التي تواجهها خاصة في بيئة العمل داخلية كانت ام خارجية .

11-أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- إبراز دورمختلف أبعاد القيادة الأخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.
- الخروج بمجموعة من النتائج قد تفيد مستقبلا في فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومبادئ الحوكمة.

12-هيكل الدراسة:

بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي والوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وفق منهجية تتلاءم مع الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول يخص الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيشمل الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك كما يلي:

سنتطرق في الفصل الأول إلى عموميات حول كل من الحوكمة والقيادة الأخلاقية، ولتوضيح كل ما يتعلق بهما من مفاهيم قسمنا هذا الاخير إلى مبحثين، المبحث الأول سيتم التعرف على ماهية حوكمة المؤسسات وهو يضم أربعة مطالب، أما المبحث الثاني فهو حول القيادة الاخلاقية والذي سيتم التعرف عليه في أربعة. أما الفصل الثاني فقد قمنا فيه بدراسة ميدانية لمؤسسة سيلاس للاسمنت بجمورة ولاية -بسكرة-، وقد تم التطرق فيه للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول حيث قدم هو الاخر في اربعة مطالب، أما المبحث الثاني نستعرض فيه الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض النتائج وتحليلها، وصولا الى قياس أثر القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة

والقيادة الأخلاقية للمؤسسات

تمهيد:

حاز الإهتمام بمفهوم الحوكمة قدرا كبيرا من طرف الباحثين لما لها من أهمية خاصة بعد الفضائح المالية والإنهيارات المؤسسية، حيث إنصب إهتمام الجميع حول بناء نظام متين يتم من خلاله ضبط الأعمال داخل المؤسسة وخارجها، من جهة أخرى ترتبط الحوكمة بمفاهيم كثيرة من أجل نجاحها من بينها القيادة الإدارية التي تعد المحرك الذي يوصل الى النظام الذي تود الحوكمة تحقيقه، بالمقابل نجد أن الأنماط كثيرة لهذه القيادة لذا إختارنا أن نركز على نمط القيادة الأخلاقية الذي سنحاول في بحثنا المتواضع هذا أن نربطه بالحكومة.

من أجل الوصول الى ما نريد تحقيقه في هذه الدراسة ووجب علينا تقديم عموميات عن المفهومين: الحوكمة والقيادة الأخلاقية الذي سنتطرق من خلاله إلى مبحثين كالتالي:

❖ المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة.

❖ المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة

في إعتقاد الكثيرين أن الحوكمة من المفاهيم الحديثة، لكن المتتبع لتطوراتها سيجد أن جذورها تمتد لزمن بعيد، وأن الأحداث المتتالية في العالم من أزمات ووقائع اقتصادية هي من ساهم بإظهارها على الصعيد العالمي والعملي، ومن أجل هذا تطرق العديد من الكتاب والباحثين الإقتصاديين والقانونيين في مجال تسيير المؤسسات إلى مفهومها، نظراً لكونها تمثل أحد الأساليب الإدارية التي تدعم تسيير وإدارة هذه المؤسسات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

بدأ الاهتمام في مفهوم الحوكمة منذ أوائل القرن العشرين نتيجة حالات الإفلاس والإنهيارات التي واجهت المؤسسات في أسواق العالم، والتي أثرت سلباً على هذه الأخيرة، ومنه ظهر التوجه نحو تبني المفاهيم الخاصة بالحوكمة كأحد هذه الحلول.

الفرع الأول: نشأة الحوكمة

تعاظم الإهتمام بمفهوم وآليات الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة، أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة لدى كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات المالية والأزمات الإقتصادية والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة في بعض المؤسسات المالية العالمية، وإفتقار إدارتها الى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب في كل من إرتبط بالتعامل معها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة لذلك زاد الإهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الإقتصادية ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قام الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الإقتصادية المختلفة مثل لجنة كادبوري Cadbury Committee، والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة المؤسسات بإسم Cadbury Best Practice عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999 وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة

الأمريكية، وكذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية التي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الإقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من الأزمة المالية العالمية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وكانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997م، وقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما إستدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة مع المؤسسة أو الشركة وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الإقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الإقتصادي، وقد أدى إتساع حجم تلك المشروعات إلى إنفصال الملكية على الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل بأقل تكلفة من الإستدانة، فإتجهت إلى أسواق رأس المال. (بن حسين، 2015، الصفحات 181-182)

الفرع الثاني: نظريات الحوكمة

أولاً- نظرية حقوق الملكية:

تجد هذه النظرية أصولها أساسا في أعمال كل من "Alchian " Demsetz " Pejovich، "Furubotn"، إن مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل " Penovich " وفقا لما يلي: "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم بإستعمال الأشياء".

حق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين: تفرد المالك بإستعمال الأصل، والقابلية للإنتقال، ففيما يتعلق بالتفرد في الإستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في إستعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته القابلية للإنتقال، يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري.

وتهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المنظمات إستناداً إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، في حال ما إذا كان إقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة، وتصنف هذه إلى ثلاثة أصناف:

- حق الإستعمال (L'usus) تعني حق إستعمال المواد .
- حق الإستغلال (Le Fructus): مرتبطة بحق إستغلال المواد.
- حق الإفراط (Labusus): تعني حق بيع المواد. (مرزوق، 2017، صفحة 16)

ثانياً- نظرية تكاليف المعاملات (تكلفة الصفقات):

حسب "كوز" لكل صفقة تكلفة تتغير بدلالة طبيعة الصفقة وبطريقة تنظيمها سواء حدثت في السوق أو المؤسسة، مفهوم هذه النظرية يركز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في المؤسسة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلى تكلفة ومجموع هذه الأخيرة يشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة، وتقوم هذه النظرية على عدة فرضيات منها :

- تعتبر السوق فضاء تعاقدية.

- عدم تدخل الدولة في إبرام الصفقات مما يزيد من حرية الأفراد.

- الأطراف المتعاقدة تتميز بالعقلانية والرشادة.

تهدف هذه النظرية إلى قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا

الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات. (مرزوق، 2017، صفحة 17)

ثالثا- نظرية الوكالة:

يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، ويعتبر كلا من (بيرل ومينز) أول من تناول هذا الموضوع 1932م، في ندوة بعنوان "الشركات الحديثة والملكية الخاصة"، حيث أشارت الندوة إلى أن المنظمة صارت ضخمة الحجم، وأن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية والرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لإستراتيجيات تتعارض تماما مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة. (بوزيان، 2019، صفحة 12)

رابعا- نظرية أصحاب المصالح:

يعرف فريمان Freeman نظرية أصحاب المصالح " بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها"، حيث أن حاجات أصحاب مصالح الشركة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك أن دفع أجور أكبر العاملين سيكون على حساب إستقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دورا رئيسيا في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات، إن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين حملة من الأسهم، وإن هذه العلاقة بين حملة الأسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة، وهي الإحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان بإتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة حيث تختلف هنا أهداف الإدارة وأهداف المالكين، إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية.

وعرفت نظرية أصحاب المصالح بأنها " عملية إدارة الأخلاق التنظيمية في الشركات إتجاه أصحاب المصالح، وتعرف أيضا بأنها "عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركة، وبين عملية إتخاذ القرار في أن تكون بصورة أخلاقية وتعترف نظرية أصحاب المصالح بكل مجموعة من المجموعات في المؤسسة التي تؤدي دورا أساسيا في خلق القيمة الاقتصادية"، وتركز نظرية أصحاب المصالح بشكل أساسي على أنه يجب على المؤسسات أن يمتد إهتمامها وتركيزها من حملة الأسهم أي " المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة، وتمثل هذه المجموعات أصحاب المصالح في العملاء، العاملين والمجتمع ككل، ويجب على إدارة المؤسسة - حين إتخاذ القرارات - مراعاة حقوق هذه المجموعات ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية. (قطاف، 2019، صفحة 33)

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة (تعريف الحوكمة وخصائصها، أهميتها وأهدافها)

في عام 1999 حدد قادة الدول السبعة الكبار في العالم اعتماد أساليب إدارية حديثة تواكب تطورات البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم خلال تلك الفترة، ومن بين تلك الأساليب الإدارية حوكمة الشركات أو الإدارة الرشيدة.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة

قد تختلف التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة، الحكم الراشد، الحاكمية، ... من باحث لآخر، وذلك لإختلاف وجهات النظر الباحثين، ونذكر منها:

عرفت على أنها: " النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة". (حماد ، 2007، صفحة 22)

كما عرفها الكاتبان «Monks and Minow» على أنها: "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجهة وأداء الشركة". (بن الزاوي و مسعودي، 2017، صفحة 166)

كذلك عرفتها مؤسسة التمويل الدولية: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، صفحة 5)

تقوم الحوكمة من الناحية القانونية بالتأكد من الإلتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المنظمة، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم وتقوم بالتغليب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القانونيين والقرارات والنظم الأساسية للمنظمة، ومن ثم يؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات الوكيل والعهد بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالمنظمة وضمن حقوقهم. (حضر، 2012، صفحة 92)

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (محمد، 2007، صفحة 4)

وعرفت أيضاً بأنها: " مجموعة متماسكة من الإجراءات والسياسات المؤسسية التي تسمح بإضفاء نوع من الشرعية على وظائف السلطة التي يمارسها المدراء حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة". (بوب و بودبزة، 2021، صفحة 140)

كما عرفت أيضاً بأنها: " هي الوسيلة التي يتضمن للمجتمع أن إدارة الشركة تعني بمصالح الأطراف التي يهتمهم أمرها". (هندي، 2009، صفحة 5)

عموماً فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة أو المؤسسة، بهدف تحقيق العدالة والشفافية ومكافحة الفساد.

من خلال ماسبق يمكن تعريف الحوكمة بأنها عملية إدارية ونظام مبني على مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تمارسها السلطة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك للحد من الممارسات الغير أخلاقية في المؤسسات من خلال توجيه سلوكياتها والتحكم في أدائها بما يحقق أهدافها ورسالتها بصورة صحيحة. (بوب و بودبزة، 2021، صفحة 140)

الفرع الثاني: خصائص الحوكمة

تتمثل خصائص حوكمة الشركات فيما يلي: (بن داود، 2015، صفحة 9)

1. الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
2. الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
3. الإستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط؛
4. المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
5. المسؤولية: المسؤولية أمام الجميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛
6. المسؤولية الإجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد؛
7. العدالة: يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

سيتم من خلال هذا الفرع عرض الأهمية التي تتمتع بها الحوكمة مع إبراز أهم الأهداف التي يصبو لتحقيقها.

أولاً: أهمية الحوكمة

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة الشركات فيما يلي: (عابي، 2020، الصفحات 51-52)

- إن الالتزام بتطبيق الحوكمة يعد أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في إعتبارهم عند القيام بإتخاذ قرارات الإستثمار ولاسيما في ظل النظام الإقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بالعولمة وإشتداد المنافسة بين الشركات من أجل الإستثمار، لذا فإن الشركات التي تطبق العولمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق الحوكمة من خلال ثقة المستثمرين.
- إن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة وضمان إتخاذ قرارات الدمج أو الإستحواذ بناءً على أسس سليمة.
- تعظيم القيمة السهمية للشركة وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق رأس المال العالمية، لا سيما في ظل إستحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث إندمجات أو إستحواذ من مستثمر رئيس.
- إن الإلتزام بمعايير حوكمة الشركات من شأنه أن يفرز للشركات أعضاء مجالس إدارات تدريبا ودراية، سواء أكانت تلك الشركات عامة، أم خاصة.
- عن حوكمة تؤكد مسؤوليات الإدارة وعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والإدارية والمالية، والتأكيد على الشفافية، مما يساعد على سرعة إكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري وإتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.
- تبرز أهمية الحوكمة كم خلال محاولة التقليل من مشاكل الوكالة الناتجة عن الفصل بين الملكية الشركة والتسيير، أي بين المساهمين وإدارة الشركة وتعارض المصالح بين الأطراف.

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول، حيث تعد مبادئ الحوكمة الشركات أداة فعالة لمكافحة الفساد وضمان معرفة أعضاء مجالس الإدارات بالإحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد.
- تحسن حوكمة الشركات مسؤولية المواطنة لدى الشركات في جانبها التطبيقي، إذ تهتم الشركات بتأثير أنشطتها على المجتمعات التي تعمل فيها وما ورائها، ونتيجة ذلك تغدو الممارسات الإدارية أكثر حساسية وإستجابة لإحتياجات المجتمع في الحول النامية.
- وعلى الصعيد القانوني يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة، ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تنظم العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والإقتصاد ككل.
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلا لتوفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين.
- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات، وزيادة ثقة المستثمرين بها وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.
- تعتبر حوكمة الشركات عنصراً مهماً في زيادة الفعالية الإقتصادية وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأحداث وتسهيل عملية الرقابة.

ثانياً: أهداف الحوكمة

يهدف تطبيق نظام حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة لإدارة المؤسسة؛
- توفير الحوافز السليمة والمناسبة لمجلس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة المؤسسة ومساهميها؛
- الحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- ضبط ومراقبة السلطة المخولة للمسيرين لمنع إستغلالها لتحقيق مكاسب غير شرعية تضر بالمؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- تجنب المشاكل المحاسبية والمالية والحد من التلاعبات في البيانات المالية؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها؛
- ضمان المعاملة العادلة للمساهمين والعاملين ومختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- إنشاء وتوليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن؛ (موفق و رحال، 2019، صفحة 214)
- تطبيق أنظمة رقابية ذات كفاءة.
- رفع كفاءة المؤسسات.
- تقليل مستوى تضارب المصالح. (علون، بن بايرة، و شرواطي، 2023، صفحة 256)
- إن إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى المطابقة العملية لتنفيذ القرارات والإجراءات الإدارية وفق التشريعات النافذة والقوانين وسيادة الحكومة بحيث تلبى توقعات الأطراف، التي تهدف فيها الحوكمة لتعزيز ثقة والشفافية من خلال: (ركابي، قصير، و عشيري، 2019، صفحة 17)
- تهدف الحوكمة إلى تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال تحقيق هدف مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في إستخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة.
- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة بها.
- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الإستقرار المالي للمنظمة.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة، ركائزها والأطراف المعنية بتطبيقها

يعتمد مفهوم حوكمة الشركات على العديد من المبادئ والمركبات حتى تحقق المؤسسة وأطراف المصالح أهدافهم، فهي تمثل الدعائم الأساسية التي يقوم عليها هذا النظام لضمان التطبيق الفعال لهذا النوع من الأساليب الإدارية.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطارا عاما وضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة، ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

2. ضمان حقوق المساهمين:

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق.

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.
- أي عمليات إستثنائية كبيع أصول الشركة.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

4. الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية إختيارهم.
- العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعمالين وأصحاب المصالح الآخرين.

- هياكل الحوكمة وسياساتها.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل، وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين. (سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، 2013، الصفحات 16-18)

5. دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على إقرار بحقوق أصحاب المصالح التي تم إقرارها وفقاً للقانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة وتمكينهم من الإطلاع على المعلومات المطلوبة. (خيشري و لزرقي، 2021، صفحة 273)

6. مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الإستراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين، وعلى المجلس أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية... إلخ، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر، وكذلك ضمان أن النظم الملائمة للرقابة الداخلية قائمة وخاصة نظم الإدارة ومتابعة المخاطر والرقابة المالية والتوافق مع القوانين والإفصاح والاتصالات.

تعتبر المؤسسات السابقة الذكر المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات التقيد بضوابط الحوكمة المعتمدة من قبل هذه المرجعيات، فعلى سبيل المثال، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة، تعتبر هيئة الأوراق المالية والسلع الجهة الرقابية على حوكمة شركات المساهمة العامة، والمدرجة في أسواق الدولة، بينما يعتبر البنك المركزي الجهة الرقابية على تطبيق البنوك لقواعد الحوكمة المعتمدة من قبل البنك المركزي. (الداودي و محضي، 2022، صفحة 14)

الفرع الثاني: ركائز الحوكمة

وتعتمد الحوكمة على ثلاثة ركائز يمكن تلخيصها كما يلي: (بن داود، 2015، الصفحات 9-10)

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الإلتزام السلوكي من خلال :

- ✓ الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛
- ✓ التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة؛
- ✓ الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة؛
- ✓ القيام بالمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على البيئة؛
- ✓ الشفافية عند تقديم المعلومات المالية؛

- الرقابة والمساءلة: ويكون ذلك من خلال:

- ✓ تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة؛
- ✓ أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين والخارجيين؛
- ✓ أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون؛
- ✓ أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك.

- إدارة المخاطر: ويكون ذلك من خلال:

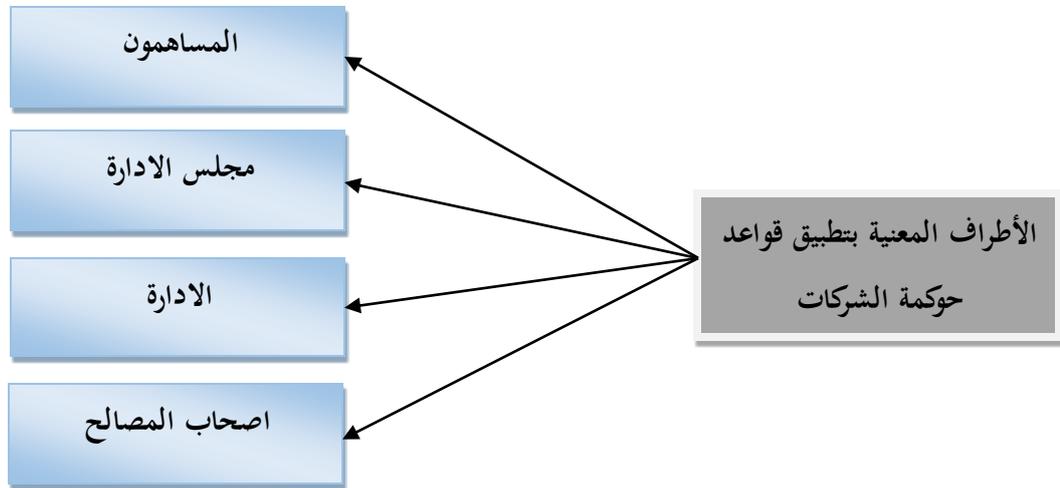
- ✓ وضع نظام لإدارة المخاطر للتعرف على المخاطر التي تواجه الشركة وإدارتها؛
- ✓ الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

الفرع الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة

مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم (1-1): شكل يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: بوزيان عبد المجيد (2019)، دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي في الجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 14.

أولاً: المساهمون

يقدم المساهمون رأس المال للشركة مقابل الحصول على الأرباح وزيادة قيمة الشركة. (مسيف و بن عباس، 2021، صفحة 65)

ثانياً: مجلس الإدارة

وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ثالثاً: الإدارة

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة لتحقيق أغراضها، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين. (قطاف، 2019، الصفحات 35-36)

رابعاً: أصحاب المصالح

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقة بين هذه الأطراف.

وهذا الطرف مهم في معادلة العلاقة في الشركة، فهم (أصحاب المصالح) الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجية الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والمورد هو من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إئتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة. (بوزيان، 2019، الصفحات 13-14)، والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الرابع: آليات تطبيق الحوكمة ونماذجها

من أجل التطبيق الفعال للحوكمة وجب توفير مجموعة السياسات ومختلف القواعد أو الأطر تحقيق مبادئها وأهدافها، وفي هذا المطلب سنتطرق للتعرف على آليات الحوكمة ومختلف نماذجها.

أولاً: آليات تطبيق الحوكمة

يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة توافر مجموعة من الآليات التي تستمد أهميتها من الدور الذي تلعبه داخل وخارج الشركة، وتعرف هذه الآليات بأنها مجموعة الممارسات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة التي تحدد طبيعة العلاقة بين حملة الأسهم وأصحاب المصالح كافة، والتي تضمن للوحدة إدارة سليمة ومستقرة، والآتي عرض لكل آلية من آليات الحوكمة:

أ- الآليات الداخلية:

تعبر هذه الآليات عن مجموعة القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل المنشأة للرقابة والإشراف على الأفعال والممارسات التي تتخذها الإدارة لزيادة جودة التقرير المالي، ولضمان الإلزام بمتطلبات التقارير الإلزامية، والحفاظ على مصداقية القوائم المالية، هذه الآليات كما يلي:

1-مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة المؤسسات، فهو يمثل الآلية الأكثر أهمية لتشكيل قمة إطار حوكمة المؤسسات، فتفويض حملة الأسهم المجلس الإدارة ومسؤوليات الرقابة والمتابعة على تسيير وأداء المنشأة يجعله على رأس السلطة الحاكمة في قرارات المنشأة، وعلى الرغم من أن مجلس الإدارة يفوض معظم وظائف إدارة القرارات والعديد من وظائف التحكم بالقرارات إلى الإدارة العليا، وذلك من خلال حقه في المصادقة والإشراف على القرارات المهمة ووضع نظام الرقابة الملائم خلال المنشأة، والإشراف على مدى إتزام الإدارة العليا بهذا النظام، ولكي يتم تفعيل هذه الآلية في مجال تطبيق نظام الحوكمة، فلا بد من توافر محددات رئيسية يجب توافرها في مجلس الإدارة، ومن أهم هذه المحددات:

- وظائف ودور مجلس الإدارة: يجب أن تكون وظائف ودور مجلس الإدارة محددة بشكل واضح ويتم تعبئة الجهود كافة التحقيق هذه الوظائف ومن أهم هذه الوظائف:

- تحديد الأهداف، ووضع الخطط الإستراتيجية للمنشأة.
- ممارسة دور القيادة للمنشأة في التأثير والإشراف على الإدارة.
- التقرير الحماية الأسهم عن نتائج ملكيتهم.

- إستقلالية مجلس الإدارة: تعتبر هذه الآلية أهم محددات الدور الحكومي لمجلس الإدارة، وتركز هذه الآلية على تشكيل مجلس الإدارة، فكلما كان المجلس مكوناً من أعضاء ليسوا من المديرين التنفيذيين كأعضاء مجلس الإدارة، كلما كان المجلس فعالاً في تطبيق نظام الحوكمة. (جعفري، سعداني، ليفة، و هالم، 2023، صفحة

(8)

2-لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر بإهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والإضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الإهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة إستقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

3-التدقيق الداخلي:

يؤدي التدقيق الداخلي دورا حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل تساهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية. (محاميد ، فنوعه، كنيوة، و رحال، 2022، صفحة 26)

ب-الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات: تتجلى في:

1- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: فإذا لم يتم تقييم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فسوف تفشل منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل التخصص، وبالتالي تتعرض للإفلاس.

2-الإندماجات والاكْتسابات: أي إعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، فبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج.

3-التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية القوائم المالية ولتحقيق ذلك ينبغي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك القوائم.

4-التشريع والقوانين: قد تؤثر بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملة فقط، بل أيضاً على كيفية تفاعلهم فيما بينهم. (صالح، 2023، الصفحات

ثانياً-آليات حوكمة خارجية أخرى Mechanisms Governance Corporate Another

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر al et Cohen إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على المنظمين)، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول من أجل محاربة الفساد المالي والإداري وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها. (محاميد ، قنوعة، كنيوة، و رجال، 2022، صفحة 28)

الفرع الثاني: نماذج حوكمة المؤسسات

يعرف نموذج الحوكمة على أنه طريقة تهيكّل الإدارة وتحديد مهامها وتقسيم المسؤوليات والوظائف التي تعبر عن ماهية الحوكمة وكذا كل العمليات والممارسات التي تشير إلى كيفية تطبيقها، ونظرا للفروق في البيئة الاقتصادية، القانونية، الإجتماعية وحتى السياسية بين الدول فإنه لا يوجد نموذج موحد للحوكمة كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر وحسب الشكل القانوني للمؤسسة. وهناك من يرى بأنه على الصعيد العالم يمكن التمييز بين أربعة نماذج للحوكمة وهي:

- نموذج حوكمة المؤسسات في دول الأنجلوساكسون وتشمل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، كندا، وأستراليا.

- نموذج حوكمة المؤسسات في الدول ذات الأصول الجرمانية وتشمل ألمانيا وهولندا وسويسرا والسويد والنمسا والدنمارك و النرويج وفنلندا.

- نموذج حوكمة المؤسسات في الدول اللاتينية وتشمل فرنسا وإيطاليا وإسبانيا وبلجيكا.

- نموذج حوكمة المؤسسات في اليابان.

وفيما يلي سنتطرق لكل من هذه النماذج.

1. النموذج الأنجلوساكسوني:

وفقا لهذا النموذج فإن مجلس الإدارة ينتخب من قبل الملاك المساهمين وتوكل إليه مهمة الإشراف على

نشاط المؤسسة أي أنه يتيح للمساهمين رقابة المؤسسة فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية هي:

- تمثيل الملاك المساهمين

- توجيه الإدارة.

- الإشراف والمراقبة.

ويتميز هذا النموذج بـ:

- التشتت الكبير لرأس المال بين صغار حملة الأسهم مما يسمح للمديرين بالسيطرة.

- معاقبة المدراء في حالة إنحرافهم عن تعظيم ثروة الملاك.

- الدور العقابي للأسواق (سوق الاندماج العدواني، سوق العمل الإداري وسوق الأوراق المالية)

- الحماية القانونية للمستثمرين تكون من خلال تطبيق القانون العام.

- طريقة مكافأة الإدارة مرتبطة بأدائها وهو ما يقرب من المصالح المختلفة في المؤسسة، ويعاني هذا النموذج

من ثلاث مشاكل:

- إرتفاع درجة المخاطرة: وذلك بسبب تنافسية سوق العمل الإداري حيث يؤدي شعور المسيرين بالتهديد من

منافسيهم إلى سعيهم للحصول على أكبر قدر ممكن من القروض من أجل إستغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة

ويؤدي ذلك إلى تحملها لدرجة خطر عالية.

- مراقبة الأسواق: إذ تفرض الجهات الحكومية رقابتها على الأسواق من أجل تنظيمها عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات.

- صرامة القوانين: فكل من يتجاوزها يعاقب، والملاحظ أن هذا النموذج يركز على البنوك والأسواق فهو بذلك نموذج خارجي.

2. النموذج الألماني: أهم ما يميز هذا النموذج أن مجلس الإدارة يتم انتخابه من قبل المساهمين الملاك بنسبة 50% أما النسبة المتبقية فتعين من طرف اتحادات العمال كما يتميز النموذج بـ:

- المساهمة العمالية في ممارسة الحوكمة وتحمل مسؤولية تنفيذ سياستها.

- مشاركة مدير العلاقات العمالية في المجلس الإداري التنفيذي كعضو عامل.

- إمكانية تملك البنوك رأس المال في المؤسسات.

ومن بين المشاكل التي يعاني منها هذا النموذج:

- ضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة سوق الاندماج العدواني وسوق الأوراق المالية.

- عدم إستقلالية مجلس الإدارة.

- القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام.

3. النموذج الفرنسي: يعرف كذلك بالنموذج اللاتيني وهو نموذج مختلط (هجين) ما بين النموذج الأنجلوساكسوني (الخارجي) والياباني الألماني (الداخلي). (بن عويدة، 2013، الصفحات 19-21)

4. النموذج الياباني: يتميز النموذج الياباني بأن المؤسسات المالية دوراً أساسياً في هيكلية الحكمانية حيث يعين المساهمون والبنك معاً أعضاء مجلس الإدارة، وخلافاً للنماذج الأخرى فإن الرئيس يتم تعيينه أيضاً من قبل المساهمين والبنك، وأن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع الهيكل أيضاً، حيث يستشير الرئيس المجلس، رغم أن المجلس عادة يصادق على قرارات الرئيس، ويتدخل البنك الممول حتى بتزويد الإدارة بالمدراء وسيطر أيضاً على الوظائف الإدارية. (نصبة، 2015، صفحة 11)

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة الأخلاقية

من منطلق أن المؤسسة الاقتصادية تود دائما تحقيق اهدافها وإستمراريتها فقد لزم عليها الأخذ بوسيلة توصلها لما تسعى اليه، حيث تعد القيادة المحرك الذي تستطيع من خلاله المؤسسة الوصول الى ما تريد من أهداف، وفي هذا المبحث سنتعرف على القيادة الادارية كمدخل لما سنعرضه عن نمط من أنماطها وهو القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: القيادة الادارية

لقد وجد تعريف القيادة الإدارية في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها في كل عصر وفي كل مرحلة تاريخية لهذا لا يوجد تعريف موحد للقيادة بل هناك العديد من التعريفات التي سنتطرق إليها في هذا المطلب، مع التعرف على أهميتها، بالإضافة إلى التطرق لأنواعها.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

هناك عدة تعاريف تناولت القيادة الإدارية، نذكر منها:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرة على التوجيه والاشراف السليمين ومساعدة رؤوسيه في تخطي المعقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الاخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم". (المكاوي، 2013، صفحة 12)

وأيضاً "القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومروؤوسيه يؤثر منهم ويتأثر بهم ويحثهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين". (البطانية، 2014، الصفحات 15-16)

والقيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والإختصاصات(حلاق، 2020، صفحة 15)

ونستنتج من سياق التعاريف السابقة أنها إشتكت كلها في أن القيادة الإدارية هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تكتسي القيادة الإدارية أهمية بالغة للمؤسسة لأنها تحقق ما يلي:

- تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصورات المؤسسة المستقبلية.
- قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ هم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة تبرز كذلك أهمية القيادة من خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي وذلك عن طريق إبراز قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. (العجمي، 2008، صفحة 66)

الفرع الثالث: أنواع القيادة الإدارية

يتم تصنيف القيادة حسب:

أولاً: درجة الرسمية: وتصنف الى:

✓ القيادة الرسمية: وهي القيادة التي مهامها وفق الهيكل التنظيمي، أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد هو الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل

مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

✓ القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تحدثها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد وبالتالي فالقيادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين داخل الجماعات بدرجات متفاوتة في الأعمال القيادية، دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر.

الجدول رقم (1-1): يبين الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية

القيادة الرسمية	القيادة غير الرسمية
<p>- يتم تعيين القائد الرسمي بطريقة رسمية من قبل الجهة المختصة .</p> <p>- يهتم القائد بمختلف الأهداف العامة ويعتبر اشباع حاجات العاملين وسيلة لتحقيق أهداف العاملين.</p> <p>- يتمتع القائد الرسمي بسلطة رسمية على مرؤوسيه تمكنه من ممارسة سلطتي الثواب والعقاب.</p> <p>- يستمد القائد الرسمي سلطته من مكانته الوظيفية.</p>	<p>- القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.</p> <p>- لقائد غير الرسمي يسعى لتحقيق أهداف العاملين واشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حاجات الأهداف العامة.</p> <p>- سلطة القائد غير الرسمي شخصية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.</p> <p>- يستمد القائد غير الرسمي سلطة من مصادر أخرى قد تكون شخصية في معظمها.</p>

المصدر: خضير كاظم محمود (2005)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2، ص 120.

كما يمكن النظر الى القيادة من منظور التحكم والسلطة كما يلي: (كحيلة، 2015، الصفحات 193-194)

ثانيا: القيادة الاوتوقراطية:

يقوم هذا النمط على اتخاذ المديرين باتخاذ القرارات دون اشراك الاخرين وبالتالي المرؤوسين مطالبين في هذا النمط بطاعة الأوامر وتنفيذها دون مناقشة، واي تقصير في تنفيذ الاعمال يستوجب توقيع العقوبات اللازمة عليهم.

ثالثا: القيادة الديمقراطية

يعتمد هذا النوع من القادة على اشراك مرؤوسيههم في اتخاذ القرارات ووضع اهداف المنظمة بالإضافة الى اعتماد الإدارة بدرجة كبيرة على تقديم المكافآت والحوافز للأفراد لحثهم على العمل وتقديم أفضل ما لديهم مما يساعد في تنمية روح الابتكار والابداع لدى المرؤوسين

رابعاً: القيادة الحرة:

يتصف هذا النمط بعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في عملية التخطيط والتنفيذ ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات والرد على الاستفسارات، وهذا النمط يراه الباحثين نادر الوجود وفي حالة وجوده فهو سريع الأنهار لأنه يفقد القيادة مقوماتها الفعال

خامساً: القيادة الأخلاقية:

هي أحد أنواع القيادة التي تولي المبادئ والقيم كالصدق والنزاهة والعدالة والاحترام أهمية بالغة في عملية صنع القرارات لتعزيز العلاقات الاجتماعية والقيام الأخلاقية العالية لتحقيق المصلحة العامة وأهداف المؤسسة والمجتمع. (وستتطرق لهذا النوع من القيادة بشرح أكثر لاحقاً).

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية من الموضوعات الحديثة في مجال القيادة الإدارية، فهي منهج سلوكي يعبر عن توجه القيادة نحو تبني القيم الأخلاقية في توجيه الأفراد والمؤسسة، وهذا من أجل ضمان التسيير الفعال للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الأخلاق

تعرف الأخلاق لغة بأنها علم تعرفنا أحكامه الخير فنتبعه والشر فنتجنبه. (بن هادية، البليش، و بن الحاج يحيى، 1991، صفحة 22)

أما إصطلاحاً فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الانسان في تصرفاته، ويحتكم اليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو القبح (الكبير أحمد بن عبد الله، 2016، صفحة 55)

وتعني كلمة الأخلاق أيضا " التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب يختص في الغالب بالمهن وتعرف أيضا على أنها معايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية (المرايات، 2011، صفحة 17)

الفرع الثاني: تعريف القيادة الأخلاقية ومبادئها

أولا: تعريفها

القيادة الأخلاقية تُعرف بأنها إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك للمتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وتعزيزه واتخاذ القرارات (Moussa, Amine, 2022, p. 19).

كما تعرف بأنها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الإلتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية" (الكبير أحمد بن عبد الله، 2016، صفحة 90)

وتعتبر القيادة الأخلاقية "وسيلة للحفاظ على النظام وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين وتبسيط السلوك المنحرف مثل (التنمر) من خلال موازنة عبء العمل وتحسين تصميم الوظائف، كما أن القيادة الأخلاقية زادت من أهمية مهمة الموظفين، مما أدى إلى تحسين الأداء". (غنيم صلاح الدين عبد العزيز، 2020)

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها نوع من القيادة التي تولي المبادئ والقيم والأخلاق القيمة أهمية بالغة في عملية صنع القرارات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتعزيز الشفافية وتحقيق المصلحة العامة والتنمية المستدامة لكل من المجتمع والمؤسسة.

ثانيا: مبادئها

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي (القروني و الزاوي، 2016، صفحة 659):

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي؛
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة؛

- يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة؛
- يتعد على انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية؛
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره؛
- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها؛

الفرع الثالث: أهداف، أهمية وسمات القيادة الأخلاقية

أولاً: أهداف القيادة الأخلاقية

يجب أن يكون القائد الأخلاقي واعياً ويقظاً ومنفتحاً على محيط مؤسسته الداخلي والخارجي ليستطيع فهم ظروف عملها حتى يكون قادراً على تحقيق أهداف قيادته والتي نوجزها فيما يلي: (الالفي هاني، رزق عبد الجواد، 2021، صفحة 633)

- نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين بالمؤسسات.
- تأصيل القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات.
- تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة.
- إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات خاصة الأخلاقية منها.
- تنمية مهارات العمل بروح الفريق الواحد.
- تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة.
- تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين.
- التعاطي مع كافة القضايا الأخلاقية داخل وخارج المؤسسة.
- التشجيع على الحوار ونبد الخلافات الشخصية بين العاملين.

ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية

ويرجع الاهتمام الكبير للقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة إلى عدة عوامل منها:

أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها؛

- تركيز المؤسسات على الربح والربحية دون الاهتمام بالإعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن؛
- صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيء في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي؛
- إزدياد انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ" في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة؛ (فطاني، 2020، صفحة 11):
- تؤثر سلباً في نية وتوجه العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران.
- تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع الرؤوسيين، مما يتيح لهم الحصول على الدعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو.
- سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل غير المتحيز، ومنحهم إمكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى.... الخ
- يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد المناخ الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج، ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد. (لعموري و عباسي، 2023، الصفحات 228-229)
- كما وتساعد الممارسات الأخلاقية في تحقيق سمعة جيدة للمؤسسات. يقال إن المؤسسة حققت سمعة مؤسسية، عندما يفضل عملاؤها التعامل معها، عل الرغم من توفر منتجات وخدمات مماثلة في مؤسسات أخرى بتكلفة وجودة مماثلة. تكتسب المؤسسة هذه السمعة بدعم من جميع أصحاب

المصلحة، ولا سيما العملاء والموظفين. فالسمعة متجذرة في خبرة الموظفين. تؤثر ثقافة المؤسسة وهويتها على ممارساتها التجارية وأنواع العلاقات القائمة بين المديرين وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

- أيضا وعند التطرق إلى الأهداف المتناقضة لأصحاب المصالح في بعض الأحيان، يكون دور القائد في هذه الحالة هو تحقيق التوازن والتكامل بين هذه الأهداف، لما يصب في أهداف المنظمة وهنا يبرز دوره في القضاء على الصراعات داخل منظمته وخصوصا بين أصحاب السلوكيات الأخلاقية وغيرهم ممن يتخذون سلوكيات غير أخلاقية للوصول إلى أهدافهم وغاياتهم. يدير القائد الصراع بأسلوب أخلاقي وعلمي مدعوما بالإدارة العليا مما يخلق منهجا للعمل وسمة أصيلة في المنظمة، (عبد الغني، 2018)

ولضمان استمرارية المؤسسة في عملها، وسلامتها من المظاهر السلبية، التي تعيق مسيرتها وتمنعها من تحقيق أهدافها، فهي بحاجة إلى قيادة أخلاقية، والتي تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها. فمظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المؤسسات لا يمكن حصرها أو عدّها لذلك من الأهمية الاهتمام بوجودها. وتبرز أهميتها أكثر في غياب القوانين والأنظمة والتعليمات، أين يكون القائد الأخلاقي بحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير لاتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها أن تدفع بالعاملين لبذل ما بوسعهم في العمل، وخصوصا عندما يحاطون بالمعاملة الحسنة، والاهتمام بمشاعرهم والمساهمة في حل مشاكلهم (الشاعر، 2017، صفحة 20).

الفرع الرابع: سمات القيادة الأخلاقية

حددها (Kumar, Singh, & Singh, 2023) فيما يلي:

أولا: القيم

تعنى القيم بالمعايير والمبادئ والقواعد والأخلاق والاعتقادات، فمن خلال القيم الأخلاقية يمكن للشخص مواجهة جميع تحديات الحياة الشخصية والاجتماعية وتحقيق النجاح في الحياة.

ثانيا: الرؤية

إن مفتاح القيادة هو وجود قائد ذو رؤية واضحة يوجه الأنشطة والمسؤوليات المختلفة في ظلها، لا سيما في خدمة الآخرين، وعليه فالقادة الأخلاقيون مدفوعون في المقام الأول لتحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك يجب تحديد وتعزيز المهام اللازمة للعمل نحو التحسين والأداء.

ثالثاً: الصوت

عندما يستخدم القادة أصواتهم للتعبير ووضع رؤية وتوضيحها، يلهمون ويحفزون أعضاء الفريق ويعززون بيئة عمل إيجابية ومثمرة تشجع على العمل وتدفع إلى النجاح، أيضاً يحتاج القادة إلى التحدث لتوجيه المهام داخل المؤسسة وتثقيف الأفراد حول مسؤولياتهم الوظيفية، إن الحفاظ على مهارات التواصل والتفاعل يحتاج كمتطلب أساسي اللغة المشتركة.

رابعاً: الفضيلة

فالقادة يحتاجون إلى فهم أنهم يؤثرون بما يصنعونه، والفضيلة تنبع دائماً من السلوك الأخلاقي، وهي تتطور من خلال الأخلاق والتي تتجلى في أفعال القادة. حيث يقوم القادة الأخلاقيون دائماً بتسهيل وتوضيح قيمهم ورؤيتهم وأفعالهم واتصالاتهم لخلق الإنسجام داخل مؤسساتهم، وعموماً يمكن تلخيص سمات وصفات القائد الأخلاقي فيما يلي:

1. أن تكون له رؤية واضحة ومحددة.

2. الإيمان بالقيم والمعتقدات التنظيمية.

3. دعم العمل الجماعي والمشاركة.

4. يمتلك معرفة إدارية وفنية غزيرة.

5. دعم عمليات الاتصال.

6. الصفات والسمات الشخصية المتميزة.

كما أن أهم الخصائص والمهارات المطلوب توافرها عند القادة الأخلاقيين:

1- خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

2- مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

3- مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات. (الغني، 2017، الصفحات 49-50)

المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية وأساليبها

إن التطبيق الفعال للقيادة مع الأخلاق الإنسانية من قيم ومبادئ ومعتقدات أخلاقية مثل الصدق، الثقة، العدالة والمساواة وغيرها، يساعد على تعزيز دور القيادة بالمؤسسة في التوجيه السلوكي الفعال للأفراد الذين يعملون بها والتأثير عليهم بشكل إيجابي، والذي يصب في تحقيق أهداف كل من العمال والمؤسسة.

الفرع الأول: مكونات القيادة الأخلاقية.

يرى johnson أن القيادة الأخلاقية لكي تكون فعالة وكفؤة وممتازة يجب فهم وتطوير أربعة مكونات لها هي الهدف، المعرفة، السلطة والثقة، وفيما يلي شرح لهذه المكونات: (Johnson Kenneth W, pp. 2005) 1-2)

1. الهدف:

يستفسر القائد الأخلاقي ويتصرف مع وضع الأهداف التنظيمية في الاعتبار بشكل حازم. وهذا يوفر التركيز والاتساق للقرارات والأنشطة التنظيمية؛ أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية ولا بد للقائد أن يراعي التوازن بين تحقيق الطموحات وإنجازات المؤسسة وطموحات العاملين.

2. المعرفة:

يجب على القائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للتمكن من الإستفسار وإصدار الأحكام والتصرف بحكمة، توجد هذه المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة وبيئتها، ولكن يجب مشاركتها من قبل أولئك الذين يحتفظون بها، لتعلم كيفية خلق البيئة التي يفضل أعضاء المؤسسة العيش فيها؛ وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي

يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه و تعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم و القضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات و منافذ الاتصال فعالة داخل المنظمة وما يحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة وإتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل بين أعضاء المنظمة و بين من يتعاملون معهم.

3. السلطة:

يتمتع القائد الأخلاقي بسلطة طرح الأسئلة واتخاذ القرارات والتصرف، ولكنه يدرك أيضا أن جميع المعنيين والمتأثرين يجب أن يتمتعوا بالسلطة للمساهمة بما لديهم اتجاه الاهداف المشتركة؛ إذ عليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد العمل الشيء الصحيح بثبات

4. الثقة:

لدى القائد الأخلاقي القدرة على الإلهام، وهو المستفيد من الثقة في جميع أنحاء المؤسسة وبيئتها؛ فعندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة. (طالب، 2023، صفحة 125)

الفرع الثاني: أساليب القيادة الأخلاقية

القائد الأخلاقي يستطيع استخدام سلطته بما يتلائم مع طبيعة الموقف أو الطرف الذي يواجهه، وتبعاً لتنوع استخدامات القائد سلطته تتعدد أساليب القيادة الأخلاقية في خمس مستويات من التدخل في أفعال وأحكام مرؤوسيه وهي:

1. الإلهام:

وذلك من خلال ضرب المثل والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعد هذا الأسلوب أدنى درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين.

2. التسهيل:

دعم القائد للمرؤوسين الملتزمين وتوجيههم عند الضرورة، وذلك حينما يكون المرؤوسين ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم يحققوا أهداف المنظمة كلما أمكن ذلك.

3. الإقناع:

وهنا يلجأ القائد إلى استخدام المنطق لإقناع مرؤوسيه بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

4. المناورة:

نقص الالتزام لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض الحوافز عليهم لكي يساهموا في تحقيق أهداف المنظمة.

5. الإكراه أو الإجبار:

ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم كي يساهموا بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجات في استخدام القائد لسلطته في التدخل في أعمال مرؤوسيه. (حنان و مروة ، 2022، صفحة 208)

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية، متطلباتها ومعوقاتها

إن نجاح القائد يرتبط بمدى سيطرته وتوجيهه للأفراد بالمنظمة نحو تحقيق الأهداف، ومن بين الأساليب التي يتبعها القيادة الأخلاقية، من خلال جعل الأخلاق منهجا سلوكيا في إدارته فهي لديها تأثير هائل على كيفية إنجاز الأفراد لمهامهم بحيث تحفزهم على القيام بمختلف مهامهم برضا تام.

الفرع الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية

وتتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:

أولاً: توافر السلوك الأخلاقي

حيث يعد توافر هذا السلوك مكوناً رئيسياً للقيادة وقد أشار مورجان إلى أن السلوك الأخلاقي يعد ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، كما أكدت النماذج المتعددة للفعالية التنظيمية والقيادة بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة ويؤكد هاوس أن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالاحترام الذي يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً والعدالة التي تستلزم أن يضع القائد قضاياها محور اتخاذ قراراته وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات والنزاهة والأمانة والصدق والذي يتضمن أن يكون القائد الأخلاقي صادقاً إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب ويقود إلى العديد من النتائج المرفوضة وأولها خلق عدم الثقة بالقائد.

ثانياً: ممارسات السلوك الأخلاقي

بحيث يتعلم جميع العاملين في المنظمة الأهداف والعادات والقيم والمعتقدات من خلال مشاهدة سلوكيات القائد إذ ينبغي على القائد أن يستخدم الخطابات والشعارات والرموز المختلفة ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية ويستطيع القائد في أي منظمة أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً عندما يفعل ما هو صحيح وعادل و جيد إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وعلاقاته، وتتمثل أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي بما يلي: تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوقهم، وأن لا يكون كاذباً أو مخادعاً، والاحترام بما يتعهد به، واطاعة القوانين، ومنع الأذى عن الآخرين، ومساعدتهم في احتياجاتهم وتعزيز الضروريات لديهم.

ثالثاً: تعزيز السلوك الأخلاقي

يمكن للقائد في المنظمة تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال مجموعة من الأمور، منها:

- التصرف بأخلاقية: فالقائد القدوة تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.

- توفير التدريب الأخلاقي.

- توفير نظام مكافآت تعزيز السلوك الأخلاقي. (احمد، اسامة ، و حسني ، 2019 ، صفحة 666)

كما حدد لكالشوفن وزملاؤه سبعة أبعاد هي:

أولاً- الإنصاف: وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومنتساوية واتخاذ قرارات عادلة ومنصفة للجميع.

ثانياً- مشاركة السلطة: وهو السماح بالاتباع للمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم واهتماماتهم.

ثالثاً- توضيح الدور: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.

رابعاً- التوجه بالأفراد: وهو الاهتمام بالاتباع واحترامهم ودعمهم.

خامساً- النزاهة: وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها.

سادساً- التوجيه الأخلاقي: وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.

سابعاً- الاهتمام بالاستدامة: وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة البيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها. (قعودة و سلامي، 2020 ، صفحة 97).

أما الكبير (2016) فقد وضع نموذجاً للقيادة الأخلاقية يتكون من الأبعاد التالية:

1. مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية:

- الإلتزام بالقوانين المحلية؛
- مراعاة القوانين الدولية؛
- احترام قيم المجتمع؛
- التقيد بقيم المنظمة؛

2. التوازن الذكي في تحقيق المصالح:

- التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها؛
- التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع؛
- التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد؛
- التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة؛

3. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره:

- تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع؛
- الإسهام في المشاريع التنموية؛
- التأهيل والتوظيف للموارد البشرية؛

الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية؛

4. المقومات القيادية:

- المهارات القيادية؛
- السمات القيادية؛
- الموقف؛
- الأنماط (القيادة التحويلية).

الفرع الثاني: متطلبات القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية هي نهج قيادي يركز على توجيه الفريق أو المنظمة بأخلاقيات وقيم أخلاقية قوية، حيث تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي والمسؤولية والنزاهة في بيئة العمل، ولتطبيقها بفعالية، يجب أن يلتزم القادة ببعض المتطلبات .

ليتم تطبيق القيادة الأخلاقية فعلى المؤسسات تمهيد بيئة العمل بحيث تحكمها مجموعة عادلة وواضحة من القواعد واللوائح التي تبعد عن التحيزات الشخصية او السياسية، ومديري المؤسسات يتم اختيارهم بعناية بعد التأكد من امتلاكهم للمعايير الخلقية المناسبة وقدرتهم على تطوير سلوكيات العاملين الخلقية من خلال رؤية تطويرية يتم التأكد من امتلاكهم لها. ورؤساء يتمتعون بالخلق الرفيع ولديهم حس خلقي بأهمية المهنة التي يعملون فيها، ويمتلكون القدرة على نشر الثقافة الخلقية لدى العمال. وعمال يمارسون السلوكيات الخلقية في تعاملهم مع الإدارة ومع رؤسائهم وزملائهم في العمل، كما تنمو لديهم قيم خلقية ويعاقبون على عدم ممارستها في واجباتهم وأنشطتهم وحتى في علاقتهم مع زملائهم. واعتماد طرق النقاش والحوار مع العمال لتنمية أخلاقيات الحوار وقيمه فيهم. (Espace_réservé2صفحة 638)

الفرع الثالث: معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية

توجد بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحا وهي:

- نقص الشجاعة واستقلالية التفكير، ونقص الخيال، ففي بعض الأحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الأخلاقي الصحيح هو أننا لا نستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الأخلاقية الأفضل.
- تخلخل بعد الإيمان وإهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان جبروت المدة على الروح والفؤاد والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه.
- الفشل في الفهم الإيجابي والصحيح المقصود من مصطلح القيادة ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي فالهدف من ورائه تحقيق المصلحة العامة.
- ضعف الدراية بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه وبلورته وبكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم.
- بيئة العمل في المجتمع التي تؤثر على الإدارة وقراراتها وعملياتها، فلو كان يسود في المجتمع الرشوة فمن الطبيعي أن تؤثر على المؤسسات وينتشر فيها هذا السلوك.
- إختلاف ثقافة القائد والمجتمع الذي أتى منه.
- صعوبة الحكم على بعض الأعمال التي لا نعرف كافة تفاصيلها. (طالب، 2023، صفحة 125)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال تطرقنا في المبحث الأول إلى المتغير التابع (الحوكمة) الذي يعد نظام إداري فعال في تسيير المؤسسات يعمل على توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة منها كالنزاهة والشفافية وغيرها، وترتكز على مجموعة من المبادئ كالسلوك الأخلاقي والمساءلة والرقابة وغيرها.

وعرضنا في المبحث الثاني المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) الذي يعتبر أحد أنماط وأساليب القيادة الإدارية ومنهج سلوكي من خلال دمج الأخلاق في ممارسة القيادة بالمؤسسة، الذي يتميز بخصائص تستطيع مواجهة التحديات الراهنة في التسيير المؤسسي حيث يتميز بخصائص تستطيع مواجهة التحديات الراهنة في التسيير المؤسسي، فهو يولي المبادئ والقيم والأخلاق أهمية بالغة في عملية صنع القرارات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة وتعزيز الشفافية وتحقيق المصلحة العامة لكل من المجتمع والمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس

للإسمنت

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والقيادة الاخلاقية، ولتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة ميدانية لموضوعنا بمصنع سيلاس للإسمنت ببلدية جمورة ولاية -بسكرة-.

حيث سنحاول معرفة وتحديد أثر أو دور القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة بهذه المؤسسة -

سيلاس للإسمنت -وقد تقسيم دراستنا الميدانية هذه في ثلاث مباحث كما يلي:

❖ **المبحث الاول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - سيلاس للإسمنت -

❖ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

❖ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة الاسمنت سيلاس CILAS إحدى المؤسسات الصناعية التي لها أهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمساهمتها الفعالة في هذه الميادين وفيما يلي تقديمنا لهذه المؤسسة .

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سيلاس

في هذا المطلب سنقوم بعرض نشأة مؤسسة سيلاس وبعض من إنجازاتها التي تتميز بها مجموعة سواكري مصنعهم الحديد للاسمنت سيلاس في بسكرة -سيلاس لافارج هولسيم- تم افتتاح مؤسسة وذلك في 2016، الواقع على بعد 400 كم عن الجزائر العاصمة بالمنطقة المسماة حمام سيدي الحاج ببلدية جمورة ولاية بسكرة. تعتبر شركة سيلاس ثمرة شراكة إستثنائية بين مجموعة سواكري وشركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء بإستثمار أكثر من 35مليار دج وحلق 600 منصب شغل، وتبلغ طاقته الانتاجية 7,2 مليون طن سنويا ويأتي ليكمل بشكل فعال صناعة الاسمنت الوطنية لصالح الانتاج المحلي، وهو مزود بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة إسمنت عمودية في العالم، ومن أولوياتها صحة وسلامة الموظفين والمتعاقدين من الباطن والامتياز التشغيلي والحد من التأثير البيئي وتقليص إستهلاك الطاقة النسبية.

لافارج هولسيم هي إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الإسمنت والزلط والخرسانة في العالم، تأسست في 10 يوليو 2015 نتيجة الإندماج بين شركة لافارج الفرنسية للاسمنت وشركة هولسيم السويسرية لتبلغ القيمة السوقية للشركة بعد الإندماج حوالي 50 مليار دولار أمريكي مقرها الرئيسي في مدينة رابرسفيل يونا السويسرية ولديها فرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس ولها فروع في 90 دولة حول العالم.

قام ممثل شركة لافارج هولسيم الجزائر ومجموعة سواكري التي يمثلها رجل الأعمال الجزائري سواكري عبد النور بافتتاح مصنع جديد للاسمنت في بسكرة أطلق عليه إسم سيلاس مهمة الشركة زيادة الانتاج الوطني في مواد البناء في الجنوب وهي شركة تهتم بتطوير الكفاءات وزيادة قدرة الانتاج الوطني والحصول على المستوى القياسي، كما أنها المحرك الرئيسي للنمو وتقديم الحلول المبتكرة لتلبية احتياجات العملاء من خلال إستراتيجيتها.

من إنجازات شركة سيلاس تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا، تم بناؤه بواسطة شركة لافارج هولسيم وهو من أحدث المصانع ومزود بأحدث التجهيزات في صناعة الاسمنت بالعالم، وقد أظهرت هذه المؤسسة نتائج ممتازة في الصحة والسلامة المهنية حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.

كما أن هذه المؤسسة تهتم بالمحافظة على البيئة ومراعاة الطابع الجغرافي والعمراني للمنطقة وقد صمم المصنع بمعايير تمنع تسرب الغبار وزود بوحدة تدوير النفايات لمنع التلوث.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمصنع سيلاس

- مصنع الاسمنت سيلاس يقع في حمام سيدي الحاج بلدية جمورة.
- مقلع الطين (واد الذيب) /المصنع 10 كلم.
- المصنع متصل بشبكة السكك الحديدية بالموانئ والبلديات الرئيسية بالمنطقة الشرقية.

1/ طبيعة الشركة: شركة ذات أسهم SPA

2/ الشركاء: مجموعة سواكري 51 بالمئة ولافارج هولسيم 49 بالمئة.

3/ بداية النشاط في جويلية 2016.

4/ تكلفة الإستثمار: 35مليار دينار جزائري.

5/ الطاقة الانتاجية: 207مليون طن سنويا.

6/ عدد الموظفين أكثر من 600موظف.

7/ الوقت المستغرق للتشييد: 21 شهر

8/ أداء ممتاز في الصحة والامن (5ملايين ساعة عمل بدون حوادث).

المطلب الثالث: أهداف المصنع

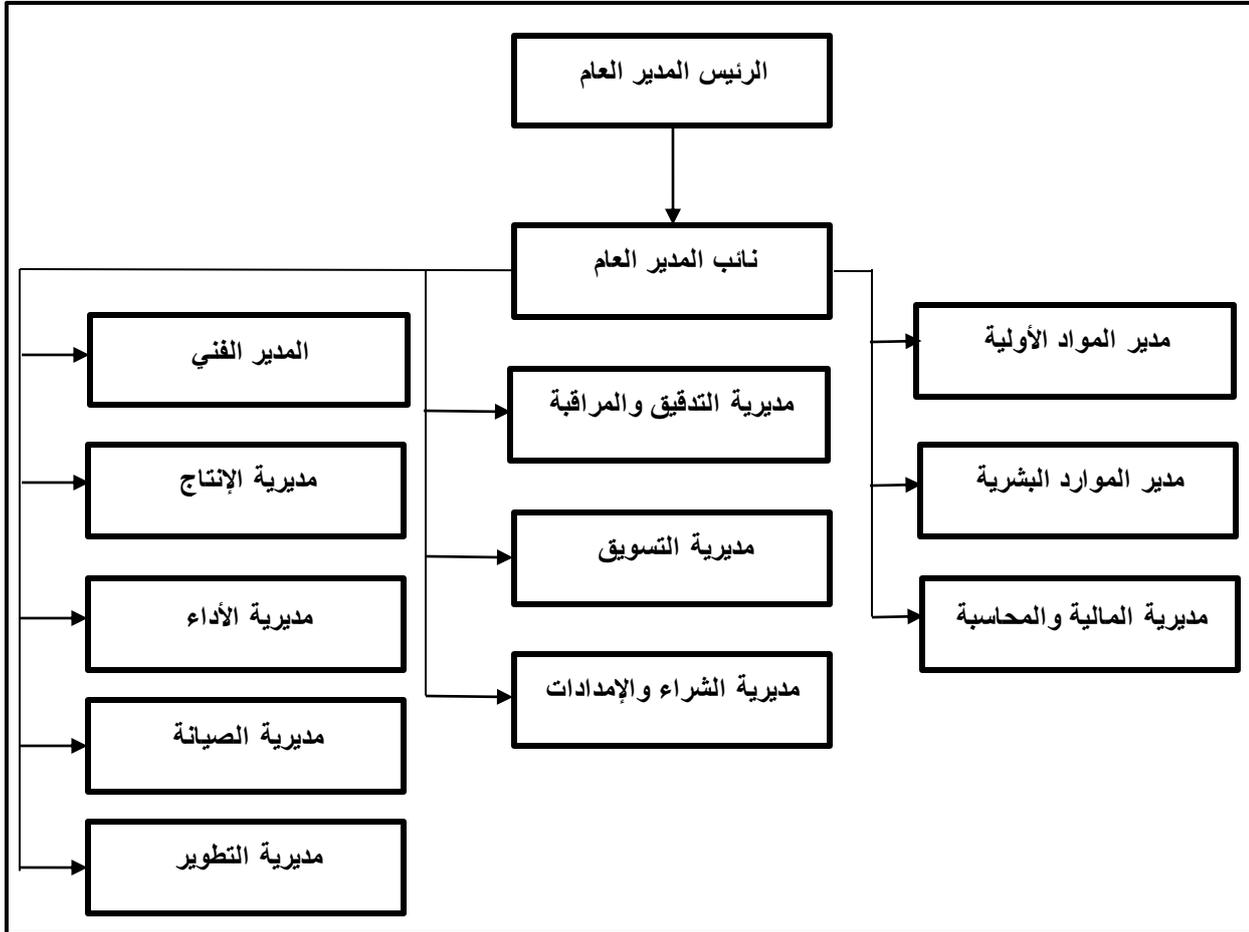
- هدف الشركة هو تقديم مجموعة لا مثيل لها من الحلول والخدمات التي تسمح بالبناء بشكل مستدام.
- تنظيم وتعزيز نقل المعرفة من خلال الشراكات التعليمية مع الجامعات الجزائرية مثل: Enp. Enstp .USTO.

- تقريب المستهلك النهائي من المنتج مع انشاء شبكة توزيع.

- سلسلة سوبر ماركت لمواد البناء ضخمة بنقاط بيع متعددة وكذا خلق بيئة عمل تمتاز بالنزاهة والإحترام.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت بجمورة-بسكرة-

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

تظهر مكونات الهيكل كما يلي:

➤ الرئيس المدير العام:

مكلف بتسيير المنظمة إدارياً وتقنياً وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المنظمة، وكذلك

الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.

➤ نائب المدير العام:

يحرص على ضمان رقابة السير المنظم لجميع المديريات ويتحقق من الالتزام باللوائح التعليمية ودرجة

الانضباط في المنظمة وإعطاء توجيهات لرؤساء المديريات.

➤ المدير الفني:

يحرص على ضمان السير الحسن للمعدات الإنتاجية ويشرف على رقابتها وكذا دراسة التقارير المتعلقة بالإنتاج وجودة ونوعية المنتج النهائي.

➤ **مديرية التدقيق والمراقبة:**

تعمل هذه المديرية على رقابة إنجاز الأنشطة والاعمال لمختلف المديرات والمصانع من أجل التحقق من ضمان تفادي الانحرافات عما هو مطلوب.

➤ **مدير المواد الأولية:**

تعمل على ضمان تحديد الكميات المطلوبة من المواد الأولية في الوقت المناسب لكي يتم إدخالها في وقتها في العملية الإنتاجية.

➤ **مديرية الانتاج:**

تتابع مديرية الإنتاج كل مراحل انتاج الاسمنت من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية خروج المنتج النهائي.

➤ **مديرية التسويق:**

تقوم بالتنسيق بين مصلحة الإنتاج والزبائن حيث تستلم من مصلحة الإنتاج حجم الإنتاج والمخزون النهائي لكي يتسنى لها دراسة الطلبات وترتيبها حسب الأولويات، بالإضافة إلى استقبال طلبات الزبائن.

➤ **مدير الموارد البشرية:**

تعمل على ضمان عدم وجود أي نقص في الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لأداء أنشطتها كما تعمل على نشر إعلانات التوظيف واستقطاب اليد العاملة التي تحتاجها المنظمة.

➤ **مديرية الأداء:**

تقوم بقياس أداء المنظمة ومقارنتها بما كان مسطر لأدائه ومن خلال ذلك تقوم بتحديد أسباب الانحرافات.

➤ **مديرية الصيانة:**

تهتم هذه المديرية بإجراء مسح مستمر للمعدات وصيانة الأعطال في المعدات وتصليحها لكيلا يكون هناك أي تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى الصيانة الوقائية.

➤ **مديرية التطوير:**

تهتم بالبحث المستمر عن معدات أحسن و مواد أفضل من أجل تحسين نوعية المنتج وجودته وكذا جودة المعدات المستخدمة وقياس جودتها على المنتج.

➤ **مديرية الشراء والامدادات:**

تقوم هذه المديرية بترجمة احتياجات المنظمة من الامدادات اليومية والشهرية والسنوية وكذا تحديد مصادر الحصول عليها.

➤ مديرية المالية والمحاسبة:

تقوم هذه المديرية بإجراء ورقابة كل العمليات الحسابية والمالية للمنظمة ومن أهم مهامها التقييد المحاسبي وإعداد القيود المالية، البرامج المالية والميزانيات التقديرية والإفتتاحية والختامية، بالإضافة إلى تسيير العمليات الحسابية وتنظيم ومراقبة العمليات والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية أيضا، مراقبة العمليات الخاصة بالخزينة، ونتائج التكاليف والإيرادات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف تستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع البحث:

هو المجموعة المحددة من الأفراد أو المؤسسات التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث، ويتم تحديد مجتمع البحث بناء على مشكلة البحث والأهداف المحددة للدراسة، ويتم جمع البيانات من هذا المجتمع وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تطوير المجتمع، ويمثل مجتمع دراستنا جميع الموظفين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تعتبر جزء من مجتمع البحث وتمثله بشكل إحصائي، ويتم اختيار العينة بطرق عشوائية أو اختيارية بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل، ويتم جمع البيانات من العينة وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات تطبق على المجتمع بشكل عام. ويجب أن يكون حجم العينة كافيا لتحقيق درجة عالية من الدقة في النتائج. وفي دراستنا اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (50) استمارة على الموظفين وتم استرجاع (48) إستبانة،

وبعد فحصها تم استبعاد (01) استبانته نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وتم ضياع استبانتين، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي 47 إستبانه.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

يتناول هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: المعلومات ومصادر جمع البيانات

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانه على النحو التالي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
 - عرض الاستبانه على المشرف من أجل التأكد من ملائمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.
 - تعديل الاستبانه حسبما يراه المشرف.
 - عرض الاستبانه على مجموعة من الحكمين -أنظر الملحق(02) -والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي قمنا بالتعديل بناء عليها.
 - عرض الاستبانه بعد التعديل بشكلها النهائي على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها عليها تم توزيع الاستبانه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي لها في المديرية.
- ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 05 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين الأول يضم ثلاث أبعاد أما الثاني فيتعلق بالمتغير التابع بشكله الإجمالي، ويضم المحورين 32 عبارة تتعلق بدراسة أثر القيادة الاخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة .

وهي موضحة كما يلي:

- ❖ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة الاخلاقية ويضم العبارات من 01 إلى 16.
- البعد الأول: متعلق بتوافر السلوك الاخلاقي، ويشمل 05 عبارات من رقم 01 إلى 05.
- البعد الثاني متعلق ممارسات السلوك الاخلاقي، ويشمل 06 عبارات من رقم 06 إلى 11.
- البعد الثالث: متعلق تعزيز السلوك الاخلاقي ويشمل 05 عبارات من رقم 12 إلى 16.
- ❖ **المحور الثاني:** يتعلق بمبادئ الحوكمة، ويضم 16 عبارة من رقم 01 إلى 16.

وقد تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SpssV24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية: تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجالات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتني في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى $(4=5-1)$.

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(0.79=5/4)$ فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.79 أي $1.79=0.79+1$ وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (2-1): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (2-2): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v24) والذي يتكون من:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- اختبار معامل التفلطح (kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

1- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المشرفة وكذا ملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

2- **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(2-3)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ(0.953) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ(cronbach's coefficient alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2-3)

جدول رقم (2-3): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
توافر السلوك الاخلاقي	05	0.807	0.898
ممارسات اسلوك الاخلاقي	06	0.669	0.817
تعزير السلوك الاخلاقي	05	0.720	0.848
القيادة الأخلاقية	16	0.837	0.914
مبادئ الحوكمة	16	0.863	0.928
الاستبانة ككل	32	0.910	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال هذا الجدول رقم (2-3) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.910) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة

مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبينها في الدراسة وتفسيرها.

الفرع الأول: خصائص أفراد عينة البحث

1- النوع:

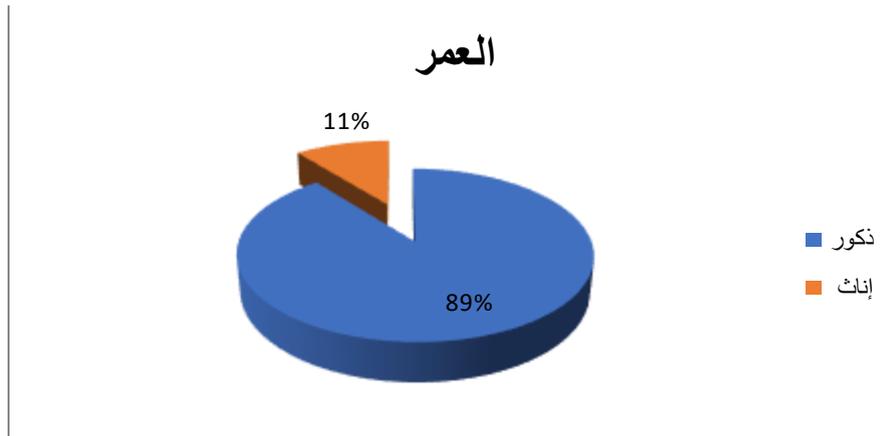
جدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	42	89.4%
	أنثى	5	10.6%
	المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال الجدول 2-4 من حيث خاصية الجنس تبين أن أغلب افراد عينة المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة (89.4%) في حين بلغت نسبة الاناث (10.6%) من مجموع افراد العينة وذلك يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة وبالمنطقة ككل حيث العمل بالمصنع ياخذ الطابع الانتاجي الشاق الذي يحتاج للقوة الرجالية وكذا بعد المنطقة وعزلتها يصعب فيه العمل الاداري للإناث، والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب النوع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

2-العمر:

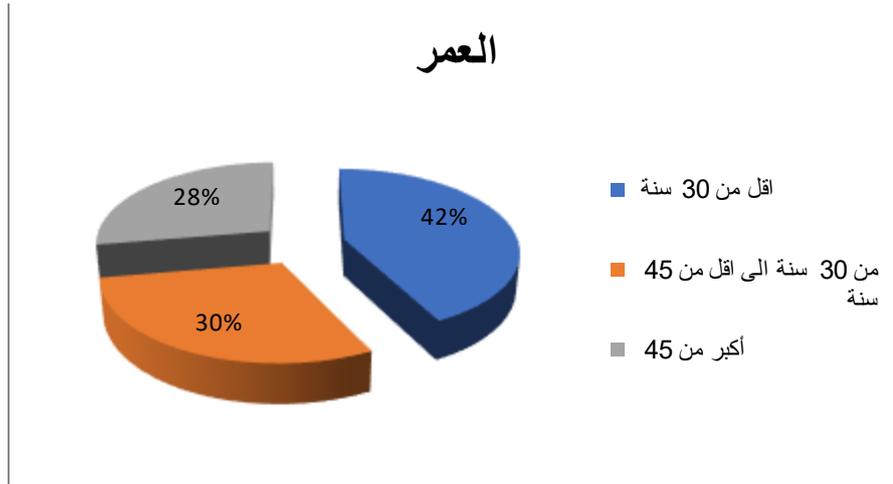
جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	20	42.6%
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	14	29.8%
	أكبر من 45 سنة	13	27.7%
	المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يظهر من خلال الجدول رقم (2-5) أن أغلبية المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بلغت (42.6%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 سنة) فقد بلغت (29.8%)، وعليه يمكن القول ان مصنع سيلاس يضم الفئات العمرية الصغيرة في السن أكثر ويرجع ذلك إلى ان المصنع فتي ويحتاج الى طاقة شبابية خاصة في الانتاج والعمل الشاق اما الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) فقد بلغت 27.7% فهي تبدو مقبولة لان المؤسسة تحتاج للاستفادة من خبراتهم في الميدان، والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (2-3) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

3/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

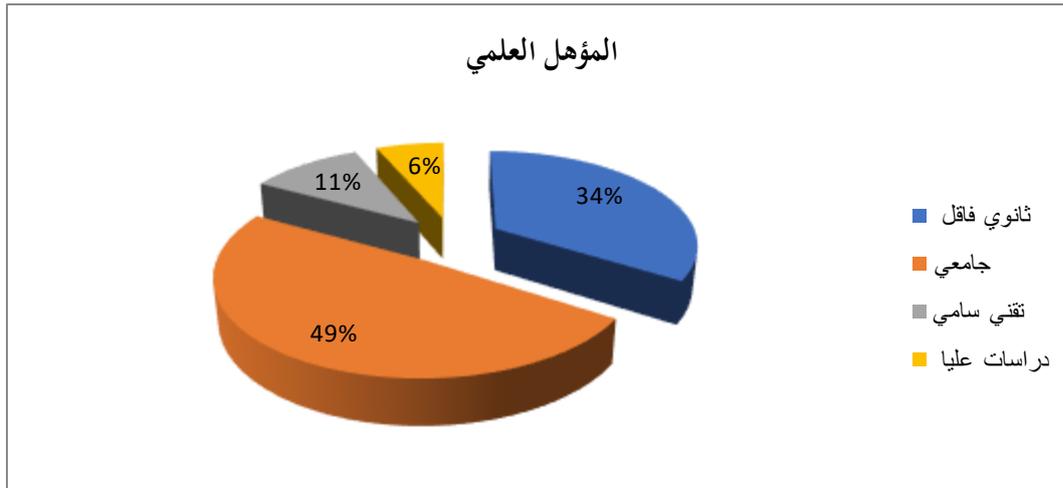
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	16	34.0%
	جامعي	23	48.9%
	تقني سامي	5	10.6%
	دراسات عليا	3	6.4%
	المجموع	47	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يظهر من خلال الجدول رقم(2-6) بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (48.9%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو جامعي، بينما (34%) لديهم شهادة مستوى ثانوي فأقل، في حين أن أفراد المتخرجين من المعاهد ولديهم شهادة تقني سامي كانت نسبتهم (10.6%)، أما أفراد العينة دراسات عليا (6.4%)، من خلال هذه النتائج يتبين أن أغلب المبحوثين هم ذوو المؤهلات العلمية الجامعية والسبب راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالكفاءات وتطويرها خاصة بالعمل الإداري، كما أن تفسير ان غالبية المبحوثين الذين لديهم ثانوي وأقل

جاء بنسبة تلي نسبة الجامعيين يعود الى أن المصنع يحتاج الى الطاقة الشبابية في طبيعة العمل الشاق ولا يهم إن كانت لديهم مستويات جامعية لان العمل يحتاج الى الجهد العضلي ، أما الدراسات العليا والتقني سامي فقد كانت منخفضة لأن المصنع يركز أكثر على المستويين السابقين، والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

4/ سنوات الخبرة:

جدول رقم(2-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	2	4.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	89.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	6.4%
	15 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من خلال الجدول رقم (2-7) نلاحظ بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (89,4%) بلغت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(6,4%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين نجد أن (4,3%) تقع خبرتهم (أقل من 05 سنوات)، أما بالنسبة لفئة 15 سنة فأكثر فلا يوجد أي مبحوث في هذه الفئة، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متوسط، وهذا مؤشر يدل على حداثة المصنع وحداثة العاملين به.

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

5/المستوى الإداري:

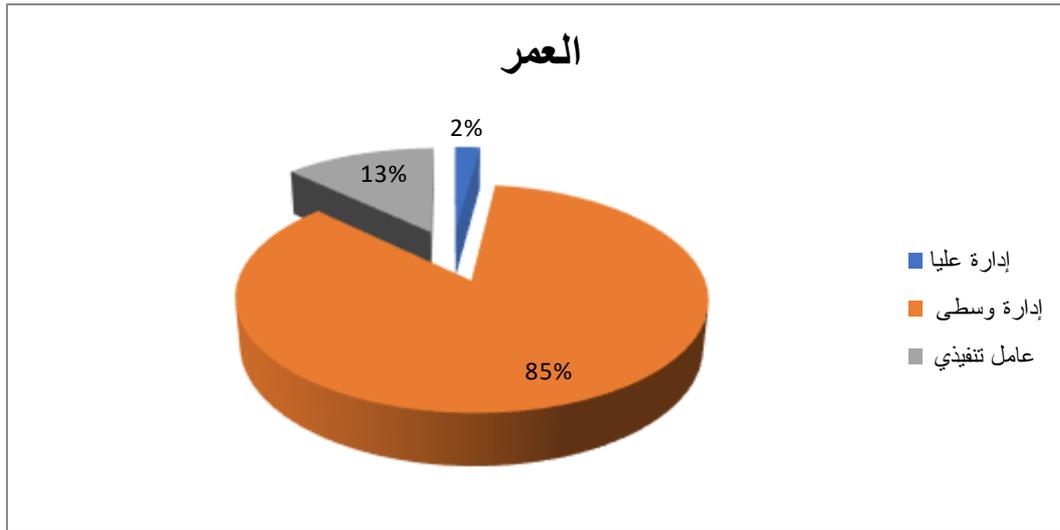
جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	إدارة عليا	1	2.1
	إدارة وسطى	40	85.1
	عامل تنفيذي	6	12.8
	المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يظهر من خلال الجدول 2-8 أن غالبية المبحوثين يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة 85.1% أما الإدارة العليا فجاءت نسبتها 2.1%، وأما العمال التنفيذيين فقد وجدت النسبة 12,8% وهو امر طبيعي لان طبيعة عمل المصنع تتطلب هذا التوزيع في المستويات الادارية حسب هيكلها التنظيمي، والشكل التالي يوضح ما جاء في التحليل السابق:

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب المستوى



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تحليل محاور استبانة الدراسة، حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو القيادة الاخلاقية، أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو الحوكمة. وقد قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة، ويظهر الجدولان رقم (2-9) و(2-10) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور القيادة الأخلاقية

الرقم	أبعاد القيادة الأخلاقية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نسب الأهمية	مستوى القبول
توافر السلوك الأخلاقي										
4,140	0,431	82.8%								
01	احترام آراء ومقترحات الآخرين	0	0	3	41	3	4.00	0.361	80%	مرتفع
02	النزاهة في تعاملاته اليومية مع الآخرين	0	0	2	29	16	4,297	0,548	85.8%	مرتفع جداً
03	التواضع في تعامله مع الآخرين	0	1	2	30	14	4,212	0,623	84.2%	مرتفع جداً
04	تحمله لمسؤولية قراراته	0	2	4	30	11	4,063	0,704	81.2%	مرتفع
05	الأمانة في تعامله مع الآخرين	0	0	5	31	11	4,127	0,575	82.4%	مرتفع
ممارسة السلوك الأخلاقي										
4,230	0,345	84.6%								
06	الصدق والإخلاص في العمل	0	0	4	26	17	4,276	0,615	85.4%	مرتفع جداً
07	المشاركة في اتخاذ القرارات	0	0	4	32	11	4,148	0,550	82/8%	مرتفع
08	تعزيز قنوات اتصال ايجابية بينهم للنقاش حول القضايا الأخلاقية	0	0	4	30	13	4,191	0,762	83.8%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. V24

مرتفع	83.4%	0,524	4,170	11	33	3	0	0	تحقيق المنفعة العامة على المنفعة الشخصية	09
مرتفع جداً	85.4%	0,786	4,276	16	28	3	0	0	انشاء علاقات طيبة بينهم	10
مرتفع جداً	86.8%	0,522	4,340	17	29	1	0	0	تطبيقاً للقوانين وقوانين العمل بعدالة	11
مرتفع	82.6%	0,408	4,136	تعزيز السلوك الأخلاقي						
مرتفع	83.4%	0,564	4,170	12	31	4	0	0	تدرج سلوكيات الموظفين الأخلاقية في معايير تقييم الأداء للموظفين بالمؤسسة	16
مرتفع	82.4%	0,575	4,127	11	31	5	0	0	يعزز رئيسي في العمل القيم الأخلاقية بين المرؤوسين	17
مرتفع	83.4%	0,524	4,170	11	33	3	0	0	يعاقب رئيسي في العمل المرؤوسين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	18
مرتفع	82%	0,667	4,106	13	26	8	0	0	يحرص رئيسي في العمل على مكافأة المرؤوسين الذين يتبعون المعايير الأخلاقية	19
مرتفع	82%	0,633	4,106	12	28	7	0	0	يهتم رئيسي في العمل بالنتائج المحققة بقدر اهتمامه بأن تكون طرق الحصول على هذه النتائج أخلاقية	20
/	/	0,312	4,170	القيادة الأخلاقية						

الفرع الاول: تحليل المحور الأول (القيادة الأخلاقية)

اولا- توافر السلوك الأخلاقي:

من الجدول رقم(2-9) يتبين بالنسبة للبعد الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له أنه يحتل الترتيب الثاني من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (4,14) وبانحراف معياري (4,43) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى القبول، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين(4,00 و4,29) بانحرافات معيارية بين (0,36 و0,54)، وهذا يشير إلى إتفاق عام بين المبحوثين على توافر السلوك الأخلاقي وهذا ما يظهر من خلال ما دلت عليه العبارات رقم (02) و(03) والتي جاءت بمتوسطات حسابية (4,29) و(4,21) وبانحرافات معيارية (0,54 و0,62) وبدرجة مرتفعة جداً، والتي تقول أن تعاملات القائد اليومية تتميز بالنزاهة والتواضع مع العمال، وكذلك العبارات رقم (05) و(04) و(01) والتي جاءت بقبول مرتفع والتي تقول أن القائد أمين في تعاملاته مع العمال ويتحمل مسؤولية قراراته مع إحترامه للآراء ومقترحات المقدمة من عمال المؤسسة، وهذا يدل على أن مصنع سيلاس بجمهورية ولاية بسكرة تتوفر لدى قادته سلوكات أخلاقية كالنزاهة والتواضع والأمانة في التعاملات اليومية مع العمال، مع تحمله الكامل لمسؤولية قرارته، بالإضافة أنه يحترم ويتقبل آراء ومقترحات الآخرين في العمل.

ثانيا- مماساة السلوك الأخلاقي:

يحتل هذا البعد الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (4,23) وبانحراف معياري (0,34) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة مرتفع جداً، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى درجة تقدير مرتفع جدا، أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين(4,14 و4,34) بانحرافات معيارية بين(0,55 و0,52)، وكانت العبارة رقم (11) بأعلى متوسط بدرجة مرتفعة ومتوسطها الحسابي كان (4,34) وانحراف معياري (0,52) والتي نصت " أن القائد يطبق اللوائح وقوانين العمل بعدالة "ثلثها العبارتين رقم (10) و(06) وجاء فيهما "وجود علاقات طيبة بين العمال" و "توفر الصدق والإخلاص في العمل" بمتوسط قدره (4,27) وانحراف (0,78)، ومتوسط قدره (4,27) و إنحراف (0,61) على التوالي، وكانت العبارة (08) " أن القائد يعزز قنوات الإتصال الإيجابية بين العمال حول القضايا الأخلاقية" بين المبحوثين بمتوسط(4,19) وانحراف معياري (0,76)، ثلثها العبارة رقم (07) التي تنص على " المشاركة في إتخاذ القرار" بمتوسط قدره

(4,14) وإنحراف (0,55) حيث تدل على أن القائد يسمح ويفسح المجال للعمال بمشاركته في إتخاذ القرار

وهذا يبين أن مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة يمارس قاداته سلوكات أخلاقية من خلال تطبيق لوائح وقوانين العمل بعدالة بين العمال، وتوافر الصدق والإخلاص في العمل وتحفز القائد على إنشاء علاقات طيبة بينهم، مع تعزيزه لقنوات الإتصال الإيجابية للنقاش حول القضايا الأخلاقية بينهم، بالإضافة إلى ان القائد يسعى إلى تحقيق وتقديم المنفعة العامة على حساب المنفعة الشخصية، مع إفساح المجال للعمال لمشاركته في إتخاذ القرارات.

ثالثا- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يحتل هذا البعد المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (4,13) وبانحراف معياري (0,40) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفع. كما نلاحظ من الجدول أيضا أن اغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى درجة تقدير مرتفع. أما المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت بين (4,17 و 0,56) بانحرافات معيارية بين (0,56 و 0,66) بدرجة تقدير مرتفع، حيث جاءت العبارتين رقم (16) و (18) بالترتيب الأول "تدرج سلوكيات الموظفين الأخلاقية في معايير تقييم الأداء للموظفين بالمؤسسة" و " يعاقب رئيس في العمل المرؤوسين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية" بأعلى متوسط (4,17) وإنحراف معياري (0,56) و(0,52)، وهذا يدل على أن السلوكات الأخلاقية تأخذ بعين الإعتبار في تقييم الأداء مع معاقبة القائد لكل من ينتهك المعايير الأخلاقية، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (17) بمتوسط (4,12) وإنحراف (0,57) التي تدل على تعزيز القائد للقيم الأخلاقية بين المرؤوسين، تليها العبارتين رقم (19) و(20) بمتوسط (4,10) وإنحراف (0,66) و(0,63) على التوالي والتي تنص على أن "الرئيس يحرص على مكافأة المرؤوسين الذين يتبعون المعايير الأخلاقية" و "يهتم الرئيس بالنتائج المحققة بقدر إهتمامه بأن تكون طرق الحصول على هذه النتائج أخلاقية".

وهذا يشير إلى أن القائد بمصنع سيلاس بجمهورية يهتم بتعزيز السلوكيات والقيم الأخلاقية بين العمال من خلال إدراجها بمعايير تقييم الأداء، مع فرض عقوبات على كل من ينتهكها، وحرصه على أن تكون النتائج المحققة بطرق أخلاقية، بالإضافة إلى مكافأتهم على سلوكياتهم الأخلاقية في العمل داخل المؤسسة.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى القيادة الأخلاقية بمصنع سيلاس بجمورة ولاية بسكرة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة (4,17) بانحراف معياري (0.31).

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور مبادئ الحوكمة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	مبادئ حوكمة									
							4,053	0.370	81%	مرتفع
01	يقوم مجلس الإدارة بالرقابة الفعالة على تنفيذ القرارات المتخذة.	0	1	5	40	1	3.317	0.960	66.2%	متوسط
02	المعلومات التي يحصل عليها مجلس الإدارة كافية لتمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	0	1	5	30	11	2.707	1.289	54%	متوسط
03	آلية مساءلة كافة المستويات الادارية بما في ذلك الادارة العليا في المؤسسة معلنة للجميع	0	1	3	33	10	3.219	1.012	64.2%	متوسط
04	يوجد هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات مما يساعد في تحديد المسؤول عن أي قصور في المؤسسة	0	2	5	35	0	3.268	1.072	65.2%	متوسط
05	يمارس المراجعون الداخليون مهامهم باستقلالية تامة.	0	2	4	29	12	2.853	1.215	57%	متوسط
06	يملك المراجعون الداخليون الكفاءة والخبرة المهنية الكافية لأداء مهامهم بفعالية.	0	0	8	24	15	3.365	0.942	67.2%	متوسط

متوسط	58%	1.280	2.902	15	25	3	1	0	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لمراجعة الجوانب الاجتماعية والبيئية	07
متوسط	64.4%	1.193	3.219	11	32	4	0	0	تم مراجعة مدى إلتزام المؤسسة باللوائح والقوانين البيئية والاجتماعية المعمول بها	08
متوسط	52.6%	1.134	2.634	13	29	5	0	0	يتم إعداد وتقديم المعلومات المحاسبية لجميع الأطراف المعنية	09
متوسط	53%	1.086	2.658	11	27	9	0	0	تفصح المؤسسة عن أي قرارات هامة قبل وقت من تطبيقها	10
متوسط	56%	1.100	2.804	11	30	6	0	0	تنشر المؤسسة تقريرها السنوي وانجازاتها لتكون متاحة للجميع للاطلاع عليها	11
متخفيض	48.6%	1.184	2.439	12	25	9	1	0	المعلومات المتضمنة في التقارير المالية للمؤسسة كافية لتوضح التزامها تجاه جميع أصحاب المصلحة	12
متوسط	61.4%	1.104	3.073	10	27	9	1	0	يتم الإفصاح عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية والبيئية	13
متوسط	64.8%	0.969	3.243	8	33	5	1	0	تطبق إدارة المؤسسة الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحيز	14
متوسط	57%	1.038	2.853	8	31	7	1	0	تطبق إدارة المؤسسة نظم ولوائح عادلة في ممارساتها المتعلقة بمواردها البشرية (التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، الترقيات...)	15
متوسط	67.2%	0.968	3.365	12	25	9	1	0	تتخذ القرارات في المؤسسة بعيدا عن التحيز لأي جهة أو شخص	16
متوسط	-	0,370	4,053	الحوكمة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. v24

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني (مبادئ الحوكمة)

يتضح من الجدول الموالي أن محور مبادئ الحوكمة يتوفر على درجة مرتفعة حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. حيث نجد أن المتوسط العام للبعد ككل قد بلغ (4,05) وبانحراف معياري (0,37) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفع. كما نلاحظ من الجدول أيضا أن أغلب العبارات اتجهت آراء الباحثين فيها إلى درجة تقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية للعبارات فقد تراوحت بين (2,43 و3,36) بانحرافات معيارية بين (0,96 و1,18) بدرجة تقدير متوسط.

وقد جاءت العبارتين رقم (16) و (06) الأولى ترتيبا واتفاقا بين الباحثين بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (0,94) و (0,96) على التوالي، والتي مفادها " يمارس المراجعون الداخليون مهامهم باستقلالية تامة" و " تتخذ القرارات في المؤسسة بعيدا عن التحيز لأي جهة أو شخص" بتقدير متوسط، تلتها العبارة رقم (01) التي تنص أن " يقوم مجلس الإدارة بالرقابة الفعالة على تنفيذ القرارات المتخذة" بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري يقدر بـ (0,96)، في حين أن أقل عبارة اتفقا بين الباحثين هي العبارة رقم (12) نصت على أن " المعلومات المتضمنة في التقارير المالية للمؤسسة كافية لتوضح التزامها تجاه جميع أصحاب المصلحة" بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (1,18) بتقدير منخفض جدا، وهذا يدل على أن التقارير المالية غير كافية لتوضيح إلتزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة، أما باقي عبارات المحور فكانت تتراوح بين تقدير متوسط ومنخفض وهو يعبر عن مستوى قبول متوسط للباحثين للعبارات لتوفرها بشكل غير كافي في المؤسسة محل الدراسة.

تشير هذه النتائج إلى أن مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة تطبيق مبادئ الحوكمة غير كافي، كما يتبين نقص وعي قادة المؤسسة في فهم أهمية مبادئ الحوكمة، لذا يجب على المؤسسة تفعيل آليات لتطبيق لهذه المبادئ.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى مبادئ الحوكمة في مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة. إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن عبارات مبادئ الحوكمة مجتمعة (4,05) بانحراف معياري (0,37).

المطلب الرابع: قياس أثر القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

قبل اختبار الفرضية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-11): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

التفلطح (Kurtosis)		الالتواء (Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
-0.581	0.681	-0.502	0.347	توافر السلوك الأخلاقي
-2.073	0.681	0.132	0.347	ممارسة السلوك الأخلاقي
-1.038	0.681	-0.373	0.347	تعزيز السلوك الأخلاقي
-0.873	0.681	-0.550	0.347	القيادة الأخلاقية
-0.407	0.681	0.127	0.347	مبادئ الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Sps. V24

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح (kurtosis و Skewness)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10]، بينما نجد دراسات أخرى تحدد (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1، 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3]. وعليه من الجدول السابق يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الاول : اختبار فرضيات الدراسة:

H1: يوجد دور للقيادة الأخلاقية في تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (2-12) يبين ذلك.

جدول رقم (2-12): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.722	3	1.574	7.796	0.000 ^b
الخطأ	8.682	43	0.202		
المجموع الكلي	13.404	46			

a. Variable dépendante: الحوكمة

b. Prédicteurs: تعزيز السلوك , توافر السلوك , ممارسة السلوك (Constante)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة: $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد $R^2: 0.352$

معامل الارتباط $R: 0.594$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتضح أن قيمة F المحسوبة (7.796) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. ويتضح من خلال نتائج معاملات النموذج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع مبادئ الحوكمة" يقدر ب (0.594) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما،

كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.352) وهذا يعني أن تطبيق مبادئ الحوكمة تفسره القيادة الأخلاقية ب (35.2%) والباقي تفسره عوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير منخفضة نسبياً، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (2-13) وذلك كما يلي:

جدول رقم (2-13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعاده مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على تطبيق مبادئ الحوكمة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F الم حسوبة	R	R ²	مستوى الدلالة
(Constante)	1.705		2.446	0.019	7.796	0.594	0.352	0.000
توافر السلوك الأخلاقي	0.445	0.506	3.110	0.003				
ممارسة السلوك الأخلاقي	-0.036	-0.034	-0.226	0.822				
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.172	0.174	1.225	0.227				

المصدر: من إعداد الطالبين الاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يتضح لنا من الجدول رقم (2-13) أن قيمة (F = 7.796، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس بجمهورية ولاية بسكرة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (2-13) وجود أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس بجمهورية ولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بينت النتائج:

- وجود أثر لتوافر السلوك الأخلاقي بقيمة (Beta=0.506، مستوى الدلالة = 0.003) على مبادئ الحوكمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على مبادئ الحوكمة في المؤسسة عند مستوى الدلالة (α=0.05).

- عدم وجود أثر لممارسة السلوك الأخلاقي بقيمة (Beta = -0.034، مستوى الدلالة = 0.822) على مبادئ الحوكمة في المؤسسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر ممارسة السلوك الأخلاقي على مبادئ الحوكمة في المؤسسة، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- عدم وجود أثر لبعث تعزيز السلوك الأخلاقي بقيمة (Beta = 1.225، مستوى الدلالة = 0.227) مبادئ الحوكمة في المؤسسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تعزيز السلوك الأخلاقي على مبادئ الحوكمة بالمؤسسة، عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للقيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة في مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، بعدها قمنا بتوزيع استبانته على عينة من العمال قدرت بـ 50 عامل، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة في مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V24، وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على مبادئ الحوكمة في مصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)"، وتم قبول الفرضية الرئيسية أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)". ولقد إتضح لنا بعد إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد وجود متغير مستقل واحد ذو تأثير على المتغير التابع والذي يتمثل في توافر السلوك الأخلاقي.

كما توصلنا إلى أن هناك وجود لممارسة القيادة الأخلاقية بمصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة، بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.31)، وكذا تطبيق مبادئ الحوكمة ذو مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.37) وعموماً خلصنا إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية ومبادئ الحوكمة، وأنه يوجد أثر للقيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس بجمهورية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة



من خلال معالجتنا للموضوع محل الدراسة حاولنا إبراز الجوانب المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال أن القيادة الأخلاقية مطلب أساسي ومهم لتطبيق الحوكمة وتعزيز مبادئها في المؤسسة، كما حاولنا معالجة إشكالية الموضوع التي تدور حول هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس بجمورة ولاية بسكرة عند مستوى معنوية (ألفا=0.05)، حيث قمنا بتوزيع إستبانات على عينة من عمال المؤسسة، وتوصلنا إلى نتائج نظرية واخرى تطبيقية كما يلي:

أولاً-النتائج النظرية:

- القيادة الأخلاقية هي احدى الاليات الاساسية في تطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لانفاق مبادئها مع مبادئ الحوكمة وتعزيزها من خلال أبعادها.

- تعتبر الحوكمة نظاما رقابيا فعالا لحماية مصالح جميع الاطراف في المؤسسة.

- لتطبيق القيادة الاخلاقية وممارسة سلوكياتها في المؤسسة أثره الايجابي في تفعيل اليات الحوكمة وتعزيز مبادئها وهو ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية لمصنع سيلاس.

ب-النتائج التطبيقية:

من خلال هذه الدراسة نستخلص النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لعمال مصنع سيلاس مرتفع، حيث جاءت القيادة الأخلاقية بدرجة قبول مرتفعة، وإتفق المبحوثين على وجود ممارسة لسلوكات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية.

- من خلال النتائج وجد أنه هناك مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس من وجهة نظر المبحوثين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية بين متغير مبادئ الحوكمة، وبعد توافر السلوك الأخلاقي.

- بينت النتائج عدم وجود علاقة إرتباط وتأثير بين بعدي ممارسة السلوك الأخلاقي وبعد تعزيز السلوك الأخلاقي ومتغير الحوكمة.

- كما أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الأخلاقية تؤثر على مبادئ الحوكمة بمصنع سيلاس.

ثانيا: التوصيات

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية التي توصلنا إليها أردنا ان نقدم بعض التوصيات الهامة التي تتمثل في:

- حث وتوعية قادة المؤسسات في التركيز على ممارسة سلوكيات القيادة الاخلاقية وادراج البعد الاخلاقي والالتزام به ضمن لوائح المؤسسة وقوانينها ومعاقبة المخالفين له.

- السعي والتاكيد على ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها ووجود نظام يحترم هذه المبادئ.

- توفير مناخ مؤسسي لضبط القوانين واللوائح التنظيمية لتطبيق الحوكمة وتوضيح مفهومها وتوعية المسؤولين على ضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الاخلاقية.

- تطوير الدراسات حول العلاقة بين الحوكمة والقيادة الاخلاقية ودورها في تطبيق مبادئ الحوكمة.

- العمل على تعزيز الالتزام بالافصاح عن التقارير المالية وغير المالية وتعزيز الشفافية للحفاظ على سمعة المؤسسة.

ثالثا-آفاق الدراسة:

نقترح إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية حول:

- تطبيق مبادئ الحوكمة والبحث عن سبل تعزيزها في المؤسسة وجعلها ثقافة متجذرة فيها.

- توعية المسؤولين في المؤسسات العمومية خاصة بالمصنع محل الدراسة سيلاس في الالتزام بمبادئ القيادة

الاخلاقية لما لها من أثر ايجابي في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.

تطوير كل دراسة تظهر العلاقة بين الحوكمة والقيادة الاخلاقية وتشجيعها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ.المقالات:

1. ابو قاسم حمدي، الرايس مراد، و جهيدة جيلاني. (01 جوان, 2019). دراسة العلاقة بين نموذج جودة حياة العمل وابتعد المسار المهني (الموظف الياباني نموذجاً). (01)05.
2. احمد تي، و بوبكر نعرورة. (24, 05, 2021). اثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية. revue algérienne d economie de gestion, 15(01).
3. الالفي هاني، رزق عبد الجواد. (2021). القيادة الاخلاقية لمديري المدارس العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة(115).
4. آمال بوب ، و إكرام بودبزة. (2021). أثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة (دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة). مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 09(العدد01).
5. ايمان مصطفى كفاقي. (مارس, 2017). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لاعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات بجامعة الازهر. مجلة الادارة التربوية(12).
6. بن كعكع ليلي، و الحسين بوثلجة. (2016). اثر محددات اختيار التخصص الجامعي على تخطيط المسار المهني للطالب الجزائري : الواقع والتطلعات. 06.
7. الخادم خيثري، و محمد لزرق. (2021). مدى الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايات الغر بالجزائري). مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04(العدد 03).
8. خالد خالفي، و يوسف بوكديرون. (20, 06, 2021). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة في الجزائر. مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، 07(03).
9. خالد مسيف ، و ريان بن عباس. (2021). أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة (دراسة قياسية على عينة من المؤسسات). مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 06(العدد 02).

10. خليل اسماعيل ابراهيم ماضي. (09 12, 2015). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الاسلامية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية، 02(05).
11. د. نوال بوضياف. (29 12, 2020). جودة الحياة الوظيفية ومدى اسهامتها في تحسين الاداء الوظيفي والانتاجية في المنظمات. (09).
12. رزق عبد الجواد الالفي هاني . (2021). القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ,جامعة المنصورة(115).
13. زبار نانو. (02 12, 2017). استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، 08(02).
14. سحنون مصطفى. (12, 2019). جودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة المنهل الاقتصادي، 02(02).
15. السعيد فكرون. (17 08, 2018). الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية. 09(01).
16. سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 6(العدد 1).
17. سهام موفق، و نصر رحال. (2019). تقييم مدى جاهزية البنوك الجزائرية لتبني مبادئ الحوكمة (حالة بنك الخليج وكالة بسكرة). مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 9(العدد 2).
18. شراف عقون، و لقمان بوخدوني. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة راس المال البشري نظرة عامة. الافاق للدراسات الاقتصادية، 05(02).
19. شلبي اسماعيل مرشد السويطي. (2 4, 2016). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية. 2(8).
20. شنافي نوال. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 05(01).
21. صبا نوري الحمداني. (يونيو، 2018). تأثير التفكير الاستراتيجي على تحسين جودة الحياة الوظيفية. 38(2).

22. صلاح الدين محمد الحلواني حنان ، و مصطفى محمد محمد مروة . (2022). دور القيادة الاخلاقية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لاعضاء هيئة التدريس و معاونيهم. المجلة العلمية لكلية التربية، الثامن و الثلاثون (الثاني عشر).
23. عادل بومجان، جوهره اقطي، و خالد الوافي. (2018). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي : دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. 18(02).
24. عبد الرزاق بن الزاوي، و جميلة مسعودي. (2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية (دراسة حالة شركة سيفيتال). مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 7(العدد 3).
25. عبد الكريم بن خالد، و مبارك بو حفص. (سبتمبر، 2015). فلسفة ادارة جودة الحياة الوظيفية في المجال المهني. (20).
26. عبد الله بن عالي القرني، و أحمد بن محمد الزائدي. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 4(180).
27. عبد الوهاب بن شباب بن شميلان. (مارس، 2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس اثرها على اداء العاملين. 39(2).
28. عتيقة حرايرية، و زويينة بوساق. (ديسمبر، 2018). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تنمية الاستغراق الوظيفي. (08).
29. علي بن ابراهيم بن محمد بن طالب. (2023). القيادة الاخلاقية و علاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية , جامعة الاسكندرية .، 33(3).
30. غنيم صلاح الدين عبد العزيز. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية. المجلة التربوية.
31. فتحي لعموري، و بوبكر عباسي. (01 مارس، 2023). القيادة الاخلاقية واثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 07(01).
32. لطيفة كلاخي، لجلط ابراهيم، و فاطيمة بوادو. (بلا تاريخ). جودة الحياة الوظيفية في بعض المتغيرات الديمغرافية لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة ابن خلدون تيارت. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي(34).

33. مامون علي عقلان. (01, 2022). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي. مجلة جامعة الرازي للعلوم الادارية الانسانية ، 01(05).
34. محمد السعيد عبد المطلب هلال. (سبتمبر، 2016). دراسة مقارنة لجودة الحياة الوظيفية في جامعتي كورنيل الامريكية وتورنتو الكندية وامكانية الافادة منها في جامعة عين الشمس. مجلة الادارة التربوية (10).
35. محمد لمين علون، ريمة بن بايرة، و خير الدين شرواطي. (2023). دور تطبيق خصائص الحوكمة في مكافحة التهرب الضريبي (دراسة حالة عينة من المديرية الفرعية للرقابة الجبائية الجزائرية). مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 8(العدد1).
36. محمود رضوان احمد، محمد مصاروة اسامة ، و انعام سالم حسني . (2019). درجة ممارسة مديري المداس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. 46(2).
37. مسعود هريکش، و مختار حديد. (06 جوان , 2020). اثر جودة الحياة العمل في الالتزام التنظيمي لاطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية جيجل. مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال، 06(04).
38. مصطفى عوفى، و وفاء حديدان. (جوان، 2017). سلطة المرأة العاملة في اتخاذ القرار داخل الاسرة. مجلة الدراسات.
39. مغنوس دنياراد، و شراف عقون. (ديسمبر، 2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة قسنطينة 2. مجلة الجديد الاقتصاد، 16(01).
40. ناجية صالحى. (2023). أثر مبادئ تطبيق الحوكمة وآلياتها على ضمان مصداقية القوائم المالية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من محاسبي ومدققي مؤسسات إقتصادية بيسكرة). مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 13(العدد 1).
41. نزيهة شاوش. (08 18, 2017). المعوقات الثقافية والاجتماعية امام التدرج الوظيفي للمرأة الجزائرية. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 07(27).
42. نصر الدين قعودة ، و منيرة سلامي. (2020). اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي : دور الوساطة التنظيمية لنية ترك العمل. مجلة الاستراتيجية و التنمية، 10(4).
- ب.الكتب:

43. احمد السيد مصطفى. (2004). ادارة الموارد البشرية ، الادارة العصرية لراس المال الفكري. القاهرة، مصر: دار القاهرة.

44. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الألوثة.
45. أحمد علي خضر. (2012). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي: الإسكندرية.
46. احمد ماهر. (1995). دليلك الى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. الاسكندرية، الابراهيمية، مصر: الدار الجامعية .
47. احمد ماهر. (2004). دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية .
48. احمد ماهر. (2007). ادارة المزارد البشرية. الابراهيمية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
49. احمد محمد الدمراش. (2018). جودة الحياة الوظيفية والاداء الوظيفي (الإصدار الطبعة الاولى). النصر، مصر القاهرة : دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.
50. بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
51. بن عنتر عبد الرحمان. (2010). ادارة الموارد البشرية. عمان الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
52. حسين يوسف محمد. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها. بنك الإستثمار القومي.
53. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). تخطيط المسار الوظيفي، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
54. زاهد محمد ديري. (2011). ادارة الموارد البشرية. عمان الاردن: دار الثقافة للتوزيع والنشر.
55. الزغبى محمد عمر، محمد تركي البطانية. (2014). القيادة الادارية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
56. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة. (2013). أساسيات الحوكمة (مصطلحات ومفاهيم). مركز أبو ظبي للحوكمة.
57. سيد محمد جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية qwa في منظمات الاعمال العضرية. الاسماعيلية، مصر.
58. طارق عبد العال حماد . (2007). حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف)-المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات. الدار الجامعية: مصر.

59. عاطف عبد الله المكاوي. (2013). القيادة الادارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
60. عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية
61. علي بن هادية، بلحسن البليش، و الجيلاني بن الحاج يحيي. (1991). القاموس الجديد للطلاب- معجم مدرسي الفبائي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
62. عمر وصيفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
63. فريد كورتل، آمال كحيله. (2015). إدارة التغيير في عالم متغير. عمان،: زمزم ناشرون وموزعون.
64. فوزي عطوي، فوزي حبش، و خالد الدجاني. (1993). الاساليب الحديثة لتقييم اداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي. بيروت، لبنان: اتحاد المصارف العربية .
65. الكبير أحمد بن عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. مكتبة الملك فهد الوطنية.
66. محمد الصيرفي. (2006). القيادة الإدارية الإبداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
67. محمد حسين العجمي. (2008). القيادة الادارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
68. محمد عاطف الجمال. (2019). جودة حياة العمل والمسار الوظيفي.
69. منير هندي. (2009). الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات. دار المعارف: الإسكندرية - مصر.
- ج.المذكرات الجامعية:**
70. ارزي فتحى. (2013). اثر المسار الوظيفي على اداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. دكتوراة ، جامعة تلمسان ، تلمسان .
71. أسماء الداودي، و زينب محضي. (2022). تفعيل مفهوم حوكمة الشركات-دراسة تجرية الجزائر- (مذكرة ماستر في إدارة الاعمال). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار.
72. الأمين نصبة. (2015). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام -دراسة حالة بلدية قمار الوادي- (مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد عمومي وتسييرالمؤسسات). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.

73. أنفال جعفري، رياض سعداني، مصطفى ليفة، و ثابت هالم. (2023). دور الحوكمة في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية -دراسة ميدانية لشركة TRUST للتأمينات- (مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.
74. بن خالد عبد الكريم. (2017). جودة حياة العمل واثراها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي قطاع الصحي. دكتوراه، جامعة وهران ، وهران.
75. حدة سلطاني. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة . دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، ام البواقي .
76. حنان بنت زيد عبد الرحمن فطاني. (2020). القيادة الأخلاقية واثراها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى(رسالة ماجستير). كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
77. رغدة عابد عطا الله المرديات. (2011). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان(رسالة ماجستير). قسم إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
78. رنده مرزوق. (2017). دور حوكمة الشركات في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالتي مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال بسكرة- (مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية تخصص مالية وحوكمة المؤسسات). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .
79. عبد المجيد بوزيان. (2019). دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي في الجنوب الشرقي الجزائر (مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
80. عقبة قطاف. (2019). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر- (أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
81. عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.

82. سمر سعيد البياري. (2018). جودة الحياة الوظيفية واثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة. ماجيستر، غزة.
83. عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (أطروحة دكتوراة منشورة). كلية التجارة: جامعة عين شمس.
84. إبتسام محاميد ، وفاء قنوعة، حسناء كنيوة، و أم الهناء رحال. (2022). دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوادي- (مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.
85. احمد محمد حمدان الحجاج. (2020). اثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية. ماجيستر، جامعة الشرق الاوسط، عمان الاردن.
86. ادريس تواتي. (2014). رؤية في ادارة الموارد البشرية. دكتوراة ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
87. عمرو محمد مؤمن عبد الغني. (2017). أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. كلية التجارة -جامعة عين شمس، مصر.
88. فائزة بوراس. (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير، تخصص تنظيم موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة، باتنة.
89. قشي الهام. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في اطار ادارة الموارد البشرية. ماجيستر ، جامعة منتوري، قسنطينة .
90. محمد احمد عبد الله طليل. (2013). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. ماجيستر ، جامعة الاقصى ، غزة .
91. محمد البشير حسن مهدي. (2011). معوقات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، فلسطين.
92. محمد عبد النور بن داود. (2015). دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة على عينة من شركات في ولاية ورقلة- (مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص محاسبية وجبائية معمقة). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

93. محمد عماد الدين ركابي، عقبة قصير، و نبيلة عشيري. (2019). دور الحوكمة في جذب الإستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان العربية -دراسة قياسية لفترة مابين 2002 إلى غاية 2017- (مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.
94. نحوى بن عويده. (2013). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة - دراسة حالة مجمع صيدال مصنع قسنطينة- (مذكرة ماستر في العلوم الإقتصادية تخصص مالية وحوكمة الشركات). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
95. نهاد عبد الرحمان الشنطي. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية في وزارة الاشغال العامة والاسكان. ماجيستر، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة ، غزة .
96. نهاد عبد الرحمن الشنطي. (2016). واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل(رسالة ماجيستير). اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى غزة.
97. وراس امينة. (2022). تخطيط المسار المهني وانعكاسه على رضى العاملين في المؤسسة. دكتوراة ، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

د-المحاضرات:

98. خليدة عابي. (2020). حوكمة الشركات (محاضرات موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

99. <https://dcwbiskr.dz>.(2023 ,05 03) .

100.Johnson Kenneth W. (2005Johnson Kenneth W). The Role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of ethical Leadership. Ethical Leadership.

- 101.Kumar, A., Singh, S., & Singh, A. K. (2023). Ethical Leadership in Organization: Conceptual Overview. Ethics and Values in Organization: Contemory Issues and Challenges.
- 102.md.sahidur rahman. (2010, december). role of qualityof wark life in job satisfaction .job performance . and turnover interntion :AN EMPIRICAL STUDY. the chittagong university journal of business administration, 25.
- 103.mohapatra, a. k., & chetana, n. (2017, january). careerplanning and career management as antecedents of career development :astudy. asian journal of managment , 08(03).
- 104.Moussa Amine. (2022, September). Ethical Higher Education Management: The Role of Ethical Leadership in Shaping Employee Work Outcomes. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration. School of Management (ICHEM): University of Bath.
- 105.yadav, d. r., khanna, a., & Priyanka, P. (2019, JULY). Dimensions of Quality of Work Life affecting Commitment And Performance : A Theoretical Framework. 12(1).

الملاحق

الملحق رقم 01: وثيقة طلب مساعدة لإستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion

الرقم: 00373 / تدع / ابرغ / 2024

إلى السيد مدير شركة ميلان للاستشارات CRAS
صوفا - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة لتنفيذ:

- 1- عدول نجاح
- 2- ترمي - صغرة
- 3- /

المستعملون في قسم العلوم الاقتصادية
بمستوى ثانية ماستر الاقتصاد المؤسمة
والمند لإستكمال الجانب المهني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
"أثر القيادة الأخلاقية في تطبيق مبادئ الحركة"

وهن الخبير لشهدنا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 21-03-2024
ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستفيدة

