



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: فندق الزيبان - بسكرة-

اشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

عزالدين بوطي

إعداد الطالبة:

فيروز مالكي

...../Master-GE/GO- GSO/2015

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم "   
يشكر الناس لا يشكر الله " الله

أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف

عز الدين بوطي

تقدم بعظيم الشكر و العرفان إلى   
جميع أساتذة علوم الاقتصادية و   
التجارية وعلوم التسيير

عترف بالجميل إلى كل من قدم لند

طالبات و طلاب دفعة حاكمية

2014-2013

لكم منا خالص الامتنان و التقدير.

## ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة إظهار دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في مؤسسة إقتصادية، وهذا من خلال الاعتماد على بيانات ثانوية من كتب و مجلات ودراسات سابقة حول حوكمة الشركات، بالإضافة إلى أخلاقيات العمل، وبيانات أولية تمثلت في استبيان قام بدراسة آراء الإداريين والموظفين بفندق الزيبان بسكرة و الإستعانة بالملاحظات و إجراء مقابلة مع أعضاء ممثلين في مجلس الإدارة .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعض من مبادئ حوكمة الشركات و تطبيق أخلاقيات العمل، ومن أهم الإقتراحات المقترحة في هذا البحث هو أن تطبيق القيم الأخلاقية و مبادئ الحوكمة يلعب دور كبير في الوصول إلى بيئة عمل سليمة ويضمن حقوق جميع أصحاب المصالح.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، أخلاقيات العمل، مبادئ حوكمة الشركات.

### Résumé de l'étude

Ceci a traité l'étude pour montrer le role de gouvernance dans l'amélioration de l'éthique de travail dans l'institution économique, ceci par la confiance(dépendance) aux données secondaires de livres et des magazines des études précédentes sur le gouvernement d'entreprise, aussi bien que le travail des données éthiques, préliminaires représentées dans un questionnaire, a examiné la gestion( direction) d'invité et le personnel à l'Hotel alzyban beskira la province( le domaine) et l'utilisation des observations et un entretien( une interview) avec les représentants des membres du Conseil de Direction.

Les découvertes de l'étude à l'existence d'une corrélation entre certains des principes de gouvernement d'entreprise et la demande( l'application) du travail éthique et les suggestions les plus importantes proposées dans cette recherche sont la demande(l'application) de valeurs éthiques et les principes de gouvernance jouent un grand role dans

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول و الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
<b>09</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للحوكمة</b>
10	مقدمة
11	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
11	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة
12	المطلب الثاني: ظهور الحوكمة
13	المطلب الثالث: أهمية الحوكمة و فوائدها
14	المطلب الرابع: أهداف الحوكمة
15	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الحوكمة
15	المطلب الأول: مكونات نظام الحوكمة
17	المطلب الثاني: محددات الحوكمة
18	المطلب الثالث : الأطراف الرئيسية في الحوكمة
20	المطلب الرابع: ركائز الحوكمة
22	المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
22	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
28	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات لمنظمات دولية أخرى
28	الفرع الأول :مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية
28	الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية
29	المطلب الثالث: آليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
29	الفرع الأول: نبذة عن مبادئ الإدارة الحاكمة
29	الفرع الثاني: أهمية قواعد الحوكمة للشركات
30	الفرع الثالث: من الذي يضع قواعد الحوكمة للشركات
31	خلاصة الفصل

32	الفصل الثاني: الإطار العام لأخلاقيات العمل
33	مقدمة
34	المبحث الأول : ماهية أخلاقيات العمل
34	المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات العمل
34	المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات العمل
35	المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل
37	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل
40	المبحث الثاني : الأخلاقيات الأساسية في العمل
40	المطلب الأول : الأخلاقيات المطلوبة في العامل وفي صاحب العمل
40	الفرع الأول : الأخلاقيات المطلوبة في العامل
41	الفرع الثاني : الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل
42	المطلب الثاني : أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها و إرساءها في المؤسسة
42	الفرع الأول : أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها
43	الفرع الثاني: أما عقبات تطبيق أخلاقيات العمل
43	الفرع الثالث : إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة
44	المطلب الثالث: مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك في العمل
44	الفرع الأول:تعريف مدونة الأخلاق
45	الفرع الثاني: القواعد و الإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية و الالتزام بها
47	المبحث الثالث: أخلاقيات العمل ضمن نظام الحوكمة
47	المطلب الأول: أخلاقيات العمل كجزء من مبادئ الحوكمة
48	الفرع الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة الشركات
49	الفرع الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ المنظمات والهيئات الدولية
53	المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة لأخلاقيات العمل في المؤسسة
53	المطلب الثالث: العلاقة ما بين الحوكمة والأخلاق
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لفندق الزيبان – بسكرة-
58	مقدمة
59	المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة التطبيقية
59	المطلب الأول: مفهوم و تأسيس فندق الزيبان

59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان
61	المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: مجتمع و أدوات الدراسة التطبيقية
62	المطلب الثاني: تحليل الاستثمار
62	الفرع الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
67	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستثمار
74	المطلب الثالث: تفسير النتائج بناءا على جميع أدوات الدراسة
76	خلاصة الفصل
77	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
82	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
03 (01)	مقياس ليكارت الخماسي	61
03 (02)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
03 (03)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	62
03 (04)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	63
03 (05)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	65
03 (06)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	65
03 (07)	معامل التحديد الكلي لدور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل	66
03 (08)	معامل الارتباط سبيرمان لدور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل	66
03 (09)	معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة	67
03 (10)	معامل الارتباط أنوفا للمتغير التابع و المتغير المستقل	67
03 (11)	معامل تحديد التباين متغيرات المتغير المستقل (الحوكمة) بالمتغير التابع أخلاقيات العمل	68
03 (12)	معامل الارتباط المتغير المستقل بأبعاده الأربعة و المتغير التابع (سبيرمان)	68
03 (13)	معامل الارتباط سبيرمان وجود أساس محكم وفعال في تطبيق أخلاقيات العمل	69
03 (14)	معامل الارتباط بين دور أصحاب المصالح في تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.	70
03 (15)	معامل الارتباط بين توفر مقومات الإفصاح والشفافية ودورها في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.	71
03 (16)	(معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان	71
03 (17)	معامل التحديد لتباين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة	72
03 (18)	التوزيع الطبيعي معاملي Kurtosis و skewness	73



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	مكونات نظام الحوكمة	(01) 01
19	الأطراف الرئيسية التي لها علاقة بنظام الحوكمة	(02) 01
21	ركائز الحوكمة	(03) 01
27	مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	(04) 01
36	مصادر أخلاقيات العمل	(05) 02
40	المؤثرات في السلوك الأخلاقي	(06) 02
59	الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان ببسكرة	(07) 03
61	نسبة الموظفين من الجنس	(08) 03
62	نسبة الموظفين من العمر	(09) 03
63	نسبة الموظفين من المؤهل العلمي	(10) 03
64	نسبة الموظفين من الوظيفة الحالية	(11) 03
65	نسبة الموظفين من سنوات الخبرة	(12) 03

## مقدمة عامة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة، وما يمتلكه من أخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب وإيصالها لأصحابها وإتمام مهمته البحرية سالماً، أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحكم جيداً، هذا نفسه يطبق في المؤسسات أو في تحكم وإدارة المدير في المؤسسة، وعليه فقد إنتهجت هته المؤسسات علوم ومبادئ وقوانين عن طريقة قيادة وتوجيه وتسيير الريان لسفينته فأخذت مناهج ومدارس تعليم وتدريب وقوانين، وكانت الحوكمة تعني في هذه البدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد التي توضح لنا ما هو صواب وما هو خطأ، ومن هنا اهتمت الحوكمة بوضع القيود المتحكمة و صياغة الضوابط الحاكمة سواء للقائد الإداري ممثلاً في قبطان السفينة وواجبات العاملين ممثلة في البحارة والركاب، لضبط سلوك الأفراد العاملين داخل المؤسسة، ثم توسعت الحوكمة ولم تقتصر على المتعاملين والعاملين في المؤسسات بل في منظمات الأعمال والحكومات والمؤسسات الدولية خاصة مع الإنهيارات وتضاعد أحجام الخسائر وتكاليف عمليات الغش والخداع ووجود القوائم المالية التي لا تعبر عن واقع العديد من الشركات العالمية وتقارير مراقبي الحسابات غير الدقيقة، أصبح هناك تضاعد غير مسبوق للقلق و الخوف وعدم الشعور بالأمان المستقبلي وعدم الثقة بالحاضر وغياب التدخل أو الإشراف الحكومي.

ونتيجة تزايد الفضائح الأخلاقية للشركات والنقد الموجه لإدارة الأعمال البعيد عن إطار أخلاقي واضح وشفاف وضعف الاهتمام بالأسس والمعايير و الممارسات الأخلاقية في المؤسسة، وكون مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية كبيرة وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف و السياسات بطريقة تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة، كما تعبر كلمة أخلاقيات عن الوثيقة التي تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب على أفراد مجموعة مهنية معينة إتباعها، لذا يجب على المسيرين أن لا يعتمدوا على ممارسة العاملين لأخلاقيات المهنة حسب قناعتهم بل يجب إلزام العاملين بممارسة هته الأخلاقيات كجزء من متطلبات العمل وذلك بوضع ميثاق أخلاقي ووضع مبادئ ومجموعة من المعايير لإرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.

بناء على ما تقدم يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في مؤسسة اقتصادية؟



# مقدمة عامة

من خلال التساؤل الرئيسي تطرح التساؤلات الفرعية:

- ❖ ما نعني بالحوكمة.
- ❖ ما هي المدونات الأخلاقية وما أهميتها.
- ❖ ما أثر الحوكمة على أخلاقيات الأعمال.
- ❖ ما هو واقع الحوكمة و أخلاقيات العمل في فندق الزيبان - بسكرة -.

## أ - فرضيات الدراسة:

في إطار هذه التساؤلات نحاول التحقق من صحة الفرضيات التالية:

- ❖ تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسة.
- ❖ يطبق فندق الزيبان لأخلاقيات الأعمال ارتكازا على مبادئ الحوكمة.

## ب-مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى مبررات اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظراً لارتباطه بمجال تخصص حاكمية المؤسسات.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال.
- يعتبر موضوع الحوكمة و الأخلاق من أهم المواضيع الإدارية.

## ت- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية السلوك الأخلاقي و أثره على المؤسسة، ومعرفة مدى تعزيز الحوكمة لأخلاقيات العمل من خلال مجموعة معايير ومبادئ داخل المؤسسة، والوقوف على علاقة أخلاقيات العمل بالحوكمة، بالإضافة إلى التعرف على واقع الحوكمة و أخلاقيات العمل في فندق الزيبان - بسكرة -.

# مقدمة عامة

## ث - أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع أخلاقيات العمل و حوكمة المؤسسات من المواضيع التي لقت إهتماما كبيرا في ميادين الإدارة و الأعمال، حيث يعد موضوع أخلاقيات العمل من المواضيع الحساسة، تزداد الحاجة إليه إثر تزايد الفضاء الأخلاقية و تراجع النظم وهذا لضرورته و أهميته في تحقيق الحوكمة للعديد من المؤسسات.

كما تعاني المؤسسات الجزائرية من فقدانها الجانب الأخلاقي و السبب في ذلك القيم و العادات المشتركة التي يكتسبها الأفراد ويعايشونها، ونتيجة لذلك لا توجد دراية بمصطلح حوكمة المؤسسات في حين نحن نسعى إلى تطوير و تنمية المؤسسات الجزائرية التي تعاني من قلة الممارسات نتيجة لإهمال أفرادها.

نستطيع الخروج بالأهمية التي يكتسبها الموضوع محل الدراسة في النقاط التالية:

- إرتباط أخلاقيات الأعمال بنجاح المؤسسات.
- تفعيل إستخدام حوكمة المؤسسات داخل المؤسسات الجزائرية.
- التقلبات و الانهيارات المالية و الاقتصادية التي شهدها العالم منذ أواخر القرن الماضي يوضح القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال التي هي جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات.

## ج-مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى مبررات اختيار الموضوع من خلال ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظراً لارتباطه بمجال تخصص حاكمية المؤسسات.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال.
- يعتبر موضوع الحوكمة و الأخلاق من أهم المواضيع الإدارية.

## ح- مجال و حدود الدراسة:

من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن حوكمة المؤسسات في إطار محدود وهذا لشموليته فركزنا على جانب التسيير و دور مبادئ الحوكمة كما لاحظنا تداخله مع المتغير التابع أخلاقيات العمل فهو يمس الفرد ويشمل المؤسسة فقط لأنه يتناسب مع طبيعة التخصص، وقد حاولنا في هذه الدراسة الوصول إلى طبيعة العلاقة بين الحوكمة و الأخلاقيات.

# مقدمة عامة

من حيث البعد المكاني: اقتصر على مؤسسة ذات طابع اقتصادي سياحي، في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2014-2015، أما عن العينة تمثلت بمختلف العاملين في الفندق و بالأخص الإدارة.

خ- منهج البحث و أدوات المستخدمة:

أولاً- مناهج الدراسة:

1. المنهج التاريخي: فقد تم الوقوف في عدة محطات تاريخية لمتغيرات الموضوع، حيث حاولنا التعرف على التطور التاريخي للحكومة .

2. المنهج الوصفي: نهدف من خلال هذا المنهج إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن أخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية تخدمنا في الجانب النظري، كما نسعى من خلاله إلى إستخدام وسائل لجمع البيانات مثل المقابلات و الملاحظات المباشرة في الدراسة التطبيقية و التي تساعدنا في الوصول إلى العلاقة الموجودة بين أخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات.

3. المنهج التحليلي: نسعى من خلاله إلى تحليل الوثائق الخاصة بأخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات و ذلك إستعانة بما حصلنا عليه من الكتب و المجالات فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد إستخدمنا هذا المنهج في تحليل الإستمارة و النتائج المتحصل عليها من أجل الوصول إلى طبيعة العلاقة التي تربط أخلاقيات العمل بحوكمة المؤسسات.

4. منهج دراسة التطبيقية: نسعى من خلال إستخدامنا لهذا المنهج إلى تجسيد الجانب النظري في الواقع من خلال دراسة مؤسسة ذات طابع اقتصادي سياحي، كما نهدف إلى ملاحظة مدى تجسيد المؤسسات إلى الموضوع محل الدراسة وهذا خلال مجموعة الملاحظات و المقابلات و بناء استمارة لذلك.

# مقدمة عامة

## ثانياً - أدوات الدراسة:

بغرض إتمام عملية البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب هي:

**1 . المسح المكتبي:** تعبر البيانات الثانوية عن الشق النظري من البحث، وقد تم تحصيلها عن طريق الإطلاع على الكتب و المقالات و المنشورات المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة من أجل فهم الموضوع و الاستفادة من الدراسات السابقة، و الوصول إلى أقص قدر ممكن من المادة العلمية النظرية.

**2. المقابلة:** إن طبيعة الموضوع تفرض علينا الاعتماد على المقابلة و يرجع هذا إلى عدم الدراية و فهم أخلاقيات الأعمال و الحوكمة للعديد من الموظفين فمن خلال المقابلة تم توضيح ذلك لكل الأفراد الذين جرت معهم عملية المقابلة. كما نهدف من استخدام المقابلة إلى الوصول لحقائق ناتجة عن ملامح أو مشاعر أو بعض التصرفات التي لاتظهر من خلال الاستبيان مع المبحوثين.

**3. الملاحظة:** تم كذلك إستعمال الملاحظة في دراستنا كأداة لجمع المعلومات لما لها من دور في معرفة ما لم نحصل عليه من خلال المقابلة، فمن خلال مدة البقاء بالفندق و المديرية العامة و التجول فيها لاحظنا بعض الأمور التي تحدث بين الموظفين في كل مصلحة من مصالح الفندق، حيث برزت سلوكياتهم و تعاملاتهم مع مرؤوسيههم و تعامل رؤساء المصالح مع الأطراف ذات العلاقة بالفندق من عملاء و موظفين.

**4. الاستبيان:** قمنا بالاستمارة لإعطاء حرية التعبير لكل موظف من الموظفين بالمؤسسة هو ما يجعل دراستنا أكثر موضوعية بالإضافة إلى قياس مدى صحة الأسئلة التي جاءت في محورين تمثلت في: البيانات الشخصية ثم أسئلة المحور الأول حول دور الحوكمة، المحور الثاني حول أساسيات تطبيق أخلاقيات العمل وتضمن كل محور مجموعة من البنود.

## د- تقسيمات البحث:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتعقبها خاتمة عامة.

## الفصل الأول: الإطار العام للحوكمة

# مقدمة عامة

قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فقد تضمن المبحث الأول ماهية الحوكمة والثاني أساسيات تطبيق الحوكمة و المبحث الثالث مبادئ حوكمة الشركات.

## الفصل الثاني: الإطار العام لأخلاقيات العمل

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول ماهية أخلاقيات العمل و المبحث الثاني الأخلاقيات الأساسية في العمل و المبحث الثالث أخلاقيات العمل ضمن نظام الحوكمة.

## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لفندق الزيبان

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول الإطار المكاني و الزماني للدراسة و المبحث الثاني منهجية الدراسة و المبحث الثالث تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

## ذ- صعوبات البحث:

- نقص المراجع في التخصص.
- عدم الدراية في ميدان العمل بالحوكمة.
- غياب شركات المساهمة في الولاية لتطبيق الدراسة.
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
- عدم الجدية في الرد على الاستبيان.

## ر - الدراسات السابقة:

❖ عبد الرحمان العايب، بالرقمي التيجاني، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، جامعة باجي مختار- عنابة، سنة 2009، حيث إستعرض الباحثان في موضوع المداخلة مجموعة من المحاور منها بأخلاقيات الأعمال و بالحوكمة و بمبادئها

## مقدمة عامة

خاصة منها التي تتناول أخلاقيات الأعمال و علاقة أخلاقيات الأعمال بالأزمة الاقتصادية الراهنة. وأخيرا الوقوف على ما يجب القيام به حتى يمكن نقادي تكرار مثل هذه التصرفات في المستقبل و خاصة عند حدوث أزمات مماثلة. حيث توصل المتداخلان إلى التعرف على التطورات العالمية في مجال أخلاقيات العمل في ظل حدوث تغييرات رئيسية تطلبت إعادة النظر في أهميتها و الوقوف على علاقة أخلاقيات الأعمال بمبادئ حوكمة الشركات و الوقوف إلى الأسباب و الدوافع التي أدت إلى تفاقم مثل هذا الوضع ومحاولة تقديم الحلول التي يراها الباحثان ضرورية لنقادي تكرار حدوث ما حدث.

❖ فريد كورتل، حوكمة الشركات منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، 2008، حيث استعرض الباحث في المداخلة ماهية الحوكمة و محدداتها، الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، واقع الحوكمة وآفاقها في الدول العربية، و يهدف الباحث في مداخلته إلى أن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد و سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية و مكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح وأخذة بعين الإعتبار كذلك إستدامة عملية التنمية الإقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الإجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة. وعليه يصبح تطبيق التسيير الراشد والحوكمة في المؤسسة الإقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية فقط بل يستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الإجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين مجتمعات المجتمع المدني العديدة، في ظل رقابة شعبية مزدوجة تقوم على النزاهة والشفافية.. ، وهنا تبرز الحوكمة كمنهج إداري يساعد على التفكير برؤى متعددة تأخذ بعين الإعتبار القيم الأخلاقية والإجتماعية والبيئية للوصول إلى مؤسسة مستدامة.

❖ حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في لبنان، حفل إطلاق قواعد الآداب المهنية في قطاع الأعمال في بيروت 28 نيسان /أبريل 2004 تضمن مبادرة قواعد الآداب المهنية في قطاع الأعمال الخاصة بتجمع رجال الأعمال اللبنانيين وتطرق إلى أدوات مكافحة الفساد، وما هي الحوكمة الجيدة للشركات ولم أهميتها وتحدث على بلورة برنامج من أجل الحكم الجيد كما دعا إلى حوكمة جيدة في لبنان كما قدم توصيات وإصلاحات في مجال الحوكمة في لبنان وأجندة عمل.



## مقدمة عامة

---

❖ دراسة المجموعة العاملة التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في سنة 2005 التي تهدف إلى تزويد صناع القرار و السياسات ورواد القطاع الخاص و أصحاب المصالح بمراجعة للقضايا الرئيسية والتطورات المهمة في المنطقة العربية في مجال الحوكمة من خلال إجراء دراسة مقارنة لمبادئ الحوكمة في عدد من البلدان العربية.

❖ أما في الدراسة لموضوع دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية نحاول إبراز دور الحوكمة من خلال مبادئ ومعايير المنظمات الدولية بالأخص منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من محددات و ركائز ونظام الحوكمة في تجسيد وإرساء الممارسات والسلوكيات الأخلاقية للعاملين وأصحاب العمل وكافة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة هذا لخلق بيئة عمل سليمة وتحقيق أهداف المؤسسة.



مقدمة:

لقد احتل موضوع الحوكمة خلال السنوات الأخيرة مكان الصدارة لدى الإدارات الاقتصادية في الدول المختلفة نتيجة للأزمة المالية التي عصفت بشركات مساهمة كبيرة وأدت إلى اهتزاز الثقة في مدى سلامة الإدارة لدى هذه الشركات ومدى صحة نتائجها المالية المعلنة وما لذلك من تداعيات سلبية مختلفة.

لذا فإن تطبيق مفهوم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين إدارة الشركة ومن ثم أدائها وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية و التشغيلية، حيث تكمن أهمية حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والحد من المخاطر وجذب المستثمرين.

وللإلمام أكثر بالموضوع قامت الطالبة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الحوكمة \_ في هذا سيتم التطرق إلى قراءة متأنية للحوكمة من خلال إبراز مفهومها و أسباب ظهورها و أهمية الحوكمة وفوائدها.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الحوكمة \_ سيتم التطرق إلى أهداف الحوكمة و الأطراف الرئيسية في نظام الحوكمة و محددات الحوكمة.

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات \_ سيتم التعرف فيه على مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ الحوكمة لمنظمات دولية أخرى و آليات تطبيق مبادئ الحوكمة.

### المبحث الأول: ماهية الحوكمة

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة العلمية التي اتفق عليها، فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، لذا سوف نتناول في هذا المبحث عرض لماهية الحوكمة، حيث نتطرق في المطلب الأول مفهوم الحوكمة و المطلب الثاني ظهور الحوكمة و المطلب الثالث أهمية الحوكمة و فوائدها و المطلب الرابع أهداف الحوكمة.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف موحد منطبق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

أولاً: تعريف الأمم المتحدة للحوكمة، بأنها "هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها".<sup>1</sup>

ثانياً: يعرف ويليامسون ( WILLIAMSON ) الحوكمة بأنها "إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، أخلاقيات العمل. دار المسيرة، طبعة الرابعة، عمان، 2014-1435هـ، ص.321.

<sup>2</sup> مها محمود رمزي ربحاوي، شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 24 - العدد الأول، 2008، ص.94.

ثالثا: تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها."<sup>1</sup>

رابعا: تعريف ميثاق الحكم الراشد (الجزائر) للحوكمة، على أنها "تعتبر تلك العملية الإيرادية و التطوعية التي تقوم بها المؤسسات من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها."<sup>2</sup>

خامسا: تعريف منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OCDE) على أنها "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم فيها وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين وتتضمن إطارا يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ووسائل الوصول إليها ورقابة الأداء."<sup>3</sup>

سادسا: تعريف شامل للحوكمة هو "مجموعة من القوانين واللوائح والتعليمات والقيود والقواعد التي تنظم عمل الشركات والعلاقات بين كل من الملاك والإدارة وعلاقة المؤسسة بالجهات الخارجية وهي الآليات التي تضمن حقوق أصحاب المصالح وتضمن الالتزام بأخلاقيات العمل وأن تكون جميع المعلومات المتوفرة صحيحة ودقيقة في الوقت المحدد بين جميع الأطراف في نفس الشكل.

### المطلب الثاني: ظهور الحوكمة

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح خلال العقود القليلة الماضية نتيجة لما يلي:

أولا: الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

ثانيا: الانهيارات المالية و المحاسبية في الاقتصاد الأمريكي خلال السنوات الأخيرة مما جعل الكونغرس الأمريكي يصدر قانون Sarbanes-Oxley في 2002/07/30 وقد وافقت على تطبيقه لجنة البورصة في 2002/08/27 وقد تضمن هذا القانون مقومات الحوكمة في الولايات المتحدة و أهمها:

- مساءلة عناصر إدارة الشركة عما ترتكبه من مخالفات.
- إستقلال لجان المراجعة بكامل أعضائها.
- تعزيز إستقلال المراجع الخارجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان-طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص.12.

<sup>2</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، ص.14.

<sup>3</sup> البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 56، 2003.

<sup>4</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص.25.

-تعزيز دور مجلس الإشراف المحاسبي على شركات المساهمة Public Company Accounting Oversight Board(PCAOB)

ثالثاً: تحول العديد من دول العالم من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على القطاع الخاص لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتواصلة وبشكل خاص من خلال تكوين شركات المساهمة التي تطرح أسهمها على الاكتتاب العام للنهوض بمشروعات التنمية الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

رابعاً: مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.<sup>1</sup>

لذا ظهرت الحوكمة لحماية المساهم لكي يطمئن بأن الشركة التي استثمر مدخراته فيها تعمل حسب المصلحة العليا للشركة، وسيحصل هذا المستثمر في المقابل على عائد على استثماراته، وكي يتأكد بأن التقارير المالية التي تنشرها الشركة تبين الوضع المالي الحقيقي للشركة. كما ظهرت الحوكمة لتضمن للمقرض بأنه سيسترد قيمة قرضه، وتضمن للموظف بأن الشركة التي يعمل لديها ستستمر في التوظيف، وإنتاج الخدمات و السلع، وتوليد قيمة مضافة تدعم الوضع الاقتصادي في الدولة وتعززه، وتضمن أيضاً لجميع أصحاب المصالح حصولهم على حقوقهم في الشركة.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: أهمية الحوكمة وفوائدها

تكمن أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

أولاً: الإقتصاد، تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الإقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على إستقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الإستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص.25.

<sup>2</sup>مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات و مفاهيم، 'بيانات غير منشورة'،سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة، ص.07.

<sup>3</sup>هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، 'بيانات غير منشورة'، هيئة السوق المالية المجموعة الاستثمارية بخيت، المملكة العربية السعودية، ص.04.

**ثانياً:** الشركات، إن تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة أكبر، بالإضافة إلى أن الحوكمة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل مما يعينها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

**ثالثاً:** المستثمرون وحملة الأسهم، تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الإستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء إستخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الإستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الإستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح إذ إن إلتزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في إتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

**رابعاً:** أصحاب المصالح الآخرين، تسعى الحوكمة على بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهداف الحوكمة

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الأسهم جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الإستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية و إتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام و إختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيئة السوق المالية، مرجع سابق، ص.05.

<sup>2</sup> عزاوي أعمر و بوزيد سايح، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة يومي 29-30 نوفمبر 2011، ص.188.

### المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الحوكمة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أساسيات تطبيق الحوكمة، لذا قسم المبحث إلى ثلاث مطالب، نتناول في المطلب الأول أهداف الحوكمة و المطلب الثاني الأطراف الرئيسية في الحوكمة و المطلب الثالث محددات الحوكمة.

#### المطلب الأول: مكونات نظام الحوكمة

يتكون نظام حوكمة المؤسسات من:

أولاً- **مدخلات النظام:** يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية أو اقتصادية.

ثانياً- **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد به الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها و في تطوير أحكامها و الارتقاء بفاعليتها.

ثالثاً- **مخرجات النظام:** الحوكمة ليست هدف في حد ذاته و لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج و أهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير و القواعد و القوانين المنظمة للأداء و الممارسات العلمية و التنفيذية للمؤسسات و من ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح و الشفافية.<sup>1</sup> كما يمكن توضيح مكونات نظام التشغيل في شكل الآتي.

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، (رسالة ماجستير) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2009، ص.12.

الشكل رقم (01): مكونات نظام الحوكمة



مخرجات

نظام التشغيل

مدخلات

المصدر: عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص.12.



المطلب الثاني: محددات الحوكمة

لكي تتمكن الشركات من الإستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات و الضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة و تشمل هذه المحددات على مجموعتين (خارجية وداخلية):

**أولاً: المحددات الخارجية،** وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها الشركات التي قد تختلف من مكان لآخر أو من دولة لأخرى، وهي عبارة عن:

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية.

2. نظام مالي جيد، يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركة على الإستمرار والمنافسة الدولية.

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والمصارف والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الإلتزام.

4. دور المؤسسات غير الحكومية مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، التي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي و العائد الخاص.

**ثانياً: المحددات الداخلية،** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل

الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من

ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وقد أشير إلى المحددات الداخلية على

أنها تتمثل في المساهمين، مجلس الإدارة والمديرون، أصحاب المصالح، المراجعة، طرق الإفصاح المحاسبي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على سعر السهم، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الاسلامية-غزة، 1433هـ-2012م. ص. 24.

### المطلب الثالث : الأطراف الرئيسية في الحوكمة

إن حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة. ومن بين أهم هذه الأطراف المؤثرة نجد كل من:

**أولاً:** المساهمين، وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

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

**ثالثاً:** الإدارة، وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

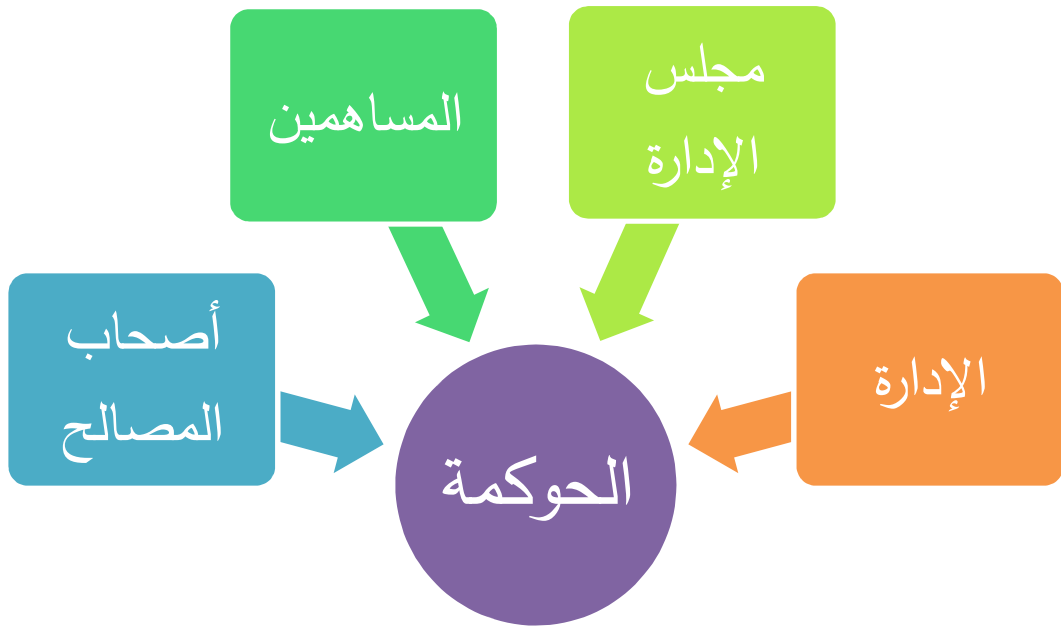
**رابعاً:** أصحاب المصالح، وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الإستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد وسفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012م، ص.06.

كما يوضح الشكل التالي الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة.

الشكل رقم (02) :

الأطراف الرئيسية التي لها علاقة بنظام الحوكمة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

### المطلب الرابع: ركائز الحوكمة

ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاث عناصر هي:

**أولاً- السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد، و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، و الشفافية في عرض المعلومات المالية، القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة.

**ثانياً- الرقابة و المساءلة:** تتمثل في تفعيل دور أصحاب المصلحة في المؤسسة الذي يشمل

1. أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك.

2. أطراف رقابية مباشرة هم: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون.

3. أطراف أخرى مثل: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

**ثالثاً- إدارة المخاطر:** تشمل كل من وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح ركائز الحوكمة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع الأعمال ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص.49.

الشكل رقم (03): ركائز الحوكمة



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع الأعمال ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص.49.

### المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

يتضمن هذا المبحث عرض لمبادئ حوكمة الشركات، ذلك من خلال تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، نأخذ في المطالب الأول مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و المطالب الثاني مبادئ حوكمة الشركات لمنظمات دولية أخرى والمطلب الثالث آليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

#### المطلب الأول: مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق حوكمة الشركات، فلقد حازت على إهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، وكان أكثرها قبولا وإهتماما وأسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCED) سنة 1999م والتي تم إعادة صياغتها سنة 2004م وتتقسم المبادئ الصادرة عن المنظمة الاقتصادية (OCED) إلى ستة مبادئ رئيسية هي:

#### المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية المختلفة.

ويتحقق هذا المبدأ من خلال التالي:

1. وضع إطار الحوكمة بحيث يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة السوق.
2. يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة متوافقة مع أحكام القانون وقابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات وفق اختصاص تشريعي ما ومحدد بشكل يضمن خدمة المصالح العامة.
4. أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 1430هـ-2009م. ص.32.

المبدأ الثاني : حماية حقوق المساهمين

يجب أن يحمي إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات، ويسهل ممارسة حقوق المساهمين. ويشمل هذا المبدأ مجموعة المبادئ الفرعية التالية:

1. تتضمن حقوق المساهمين الأساسية توفير الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية، ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنظمة، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
2. حق المساهمين في إعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة، مثل التعديلات في النظام الأساسي والترخيص بإصدار أسهم زيادة رأس المال.
3. حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت، التي تحكم اجتماعات الجمعية.
4. وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة بما لا يتناسب مع نسبة مساهمتهم.
5. الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات<sup>1</sup>.

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة والمتكافئة لجميع المساهمين

ويؤكد على أنه ينبغي أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، مع تعويضهم في حالة إنتهاك حقوقهم.

ويتحقق هذا المبدأ من خلال التالي:

1. المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات.
2. المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين.
3. الدفاع عن حقوق القانونيين. الإفصاح عن المصالح الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين.
4. التعويض عن حالات التعدي على حقوقهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح زين الدين، دور مبادئ الحوكمة الشركات في رفع كفاءة بورصة المصرية، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد- جامعة دمشق 15-16 تشرين الأول أكتوبر 2008م. ص.11.

<sup>2</sup> فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(دراسة حالة بنك فلسطين)، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م، ص.28.

### المبدأ الرابع : حماية حقوق أصحاب المصالح

ينبغي أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات حماية حقوق أصحاب المصالح من حملة السندات والبنوك والعاملين كما يحددها القانون بما في ذلك تأكيد احترام حقوقهم وإيجاد وسائل لمشاركتهم مع ضمان فرصة حصولهم على المعلومات المتصلة بذلك.

ويتحقق هذا المبدأ من خلال التالي:

1. التعاون بين أصحاب المصالح و إدارة الوحدات الاقتصادية.
2. المشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية.
3. ضمان حصولهم على المعلومات الملائمة و الكافية والموثوق بها.
4. المحافظة على حقوقهم.
5. الحصول على التعويضات في حال انتهاك حقوقهم.

### المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية

ينبغي أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحقيق الشفافية و الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم، وبأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة و أهدافها وحق الأغلبية من حيث المساهمة، و حقوق التصويت و أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم و المديرين التنفيذيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم و النتائج المالية و التشغيلية للشركة و الأداء و الملكية و عوامل الإدارية مع القيام بمراجعة القوائم المالية السنوية عن طريق مراجع خارجي مستقل بهدف إتاحة التأكيد الخارجي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية وإنما يشمل أيضا ما يلي:

1. النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
2. أهداف الشركة.
3. ملكية أسهم الأغلبية و حقوق التصويت.
4. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم، وكيفية اختيارهم، وعلاقتهم بالمديرين الآخرين، ومدى إستقلالهم.
5. معاملات الأطراف ذوي العلاقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نورو، دهوك-العراق، العدد(صفر)، 2012، ص. 05.



6. عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
  7. الأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن و المصالح.
  8. هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون حوكمة الشركات و أسلوب تنفيذه.
  9. يجب إعداد المعلومات المحاسبية و الإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.
  10. يجب إجراء المراجعة السنوية لحسابات الشركة بواسطة مراجع مستقل و مؤهل و ذلك بهدف تقديم ضمان خارجي و موضوعي للمجلس و المساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة و أدائها في جميع المجالات الهامة.
  11. يجب أن يقدم مراجعو الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين و عليهم بذل العناية المهنية الحريصة عند القيام بالمراجعة.
  12. يجب توفير قنوات لبث المعلومات تسمح بحصول المستخدمين على معلومات كافية وفي التوقيت المناسب وبتكلفة اقتصادية وبطريقة تتسم بالعدالة.
  13. يجب أن يزود إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول التحليل ويدعم توصيات المحلل و الوسطاء وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرون والتي تخلو من تعارض المصالح الذي قد يؤثر على نزاهة التحليل أو توصيات المحلل.
- ويتحقق هذا المبدأ من خلال :
- دقة الإفصاح.
  - التوقيت الملائم للإفصاح.
  - شمولية الإفصاح.
  - مراجعة المعلومات المفصح عنها.
  - توفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، مرجع سابق، ص.06.

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة و أن تضمن مساءلة المجلس من قبل الشركة و المساهمين، ومن مهام المجلس مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة والموازنات السنوية و الإنفاق الرأسمالي وخطط النشاط ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ مع القيام باختيار المديرين التنفيذيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم والتقييم الموضوعي لشئون الشركة.

ويتحقق هذا المبدأ من خلال :

1. ضمان مسؤولية المجلس تجاه الوحدة الاقتصادية والمساهمين.
  2. توفير المعلومات الكافية الموثوق فيها.
  3. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
  4. الإلتزام بالقوانين و تحقيق مصالح كافة الأطراف.
  5. إتخاذ القرارات ومتابعة المهم والوظائف الأساسية بالوحدة الإقتصادية.<sup>1</sup>
- كما يمكن أن توضح هذه المبادئ في الشكل التالي.

<sup>1</sup>.OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation Page 11

الشكل رقم (04):

مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات لمنظمات دولية أخرى

الفرع الأول: مبادئ لجنة بازل للرقابة المالية

خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم و مراقبة الصناعة المصرفية. و التي يبلغ عددها ثمانية مبادئ وفقا للتقرير الأحدث لهذه اللجنة:

1. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة و إدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة و دورهم في هذا الإطار، وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات
2. وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.
3. التوزيع السليم للمسئوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة و المحاسبة داخل البنك سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء.
4. وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، و إدراك المراقبين لأهمية دورهم.
5. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف و كبار المساهمين و الإدارة العليا.
6. أن تتوافق سياسات المكافآت المالية و الحوافز و تطبيقاتها مع الثقافة العامة للبنك و مع الإستراتيجية و الأهداف طويلة الأجل.
7. توافر الشفافية و الإفصاح في كافة أعمال و أنشطة البنك و الإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها.
8. تفهم أعضاء المجلس و الإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك و كذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين و التعليمات السارية.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد و أسس ومعايير مالية و إدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات و أهم هذه الأسس هي:

- يجب أن تكون الممارسات جيدة و مقبولة.
- إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة الجيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية ومصرفية، العدد الثالث، الكويت، أكتوبر 2010، ص.03.

<sup>2</sup> هاني محمد خليل، مرجع سابق، ص.35.

المطلب الثالث: آليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الفرع الأول: نبذة عن مبادئ الإدارة الحاكمة

يمكن تعريف قواعد حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين و تتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة، و المساهمين، الدائنين، البنوك و الموردين....إلخ. وتظهر من خلال النظم و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم إتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها. توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيق هذه الأهداف.

أولا: تقوم قواعد الحوكمة بتحديد الآتي

- كيفية إتخاذ القرارات.
- الشفافية و الإفصاح في تلك القرارات.
- السلطة و المسؤولية للمديرين و العاملين بالشركة.
- المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين.
- حماية حقوق صغار المساهمين.

ثانيا: العوامل المتدخلة في تحديد قواعد حوكمة الشركات ومنها

- قوانين الشركات.
- القوانين التي تحكم سوق الأوراق المالية.
- قواعد قيد بالبورصات.
- قانون منع الاحتكار و قانون الإفلاس وقانون الإندماج وقانون الإستحواذ.
- الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال.
- المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

الفرع الثاني: أهمية قواعد الحوكمة للشركات

أولا: بالنسبة للشركات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بورصة القاهرة الاسكندرية، حوكمة الشركات، 04 شارع الشرفين وسط المدينة، ص.02-03.

-تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين .

-تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين .

-تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل

-المشاريع التوسعية. فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي و بالتالي رأس المال بتكلفة أقل.

-تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن قواعد الحوكمة جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

ثانيا: بالنسبة للمساهمين:تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي و القرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات.

### الفرع الثالث: من الذي يضع قواعد الحوكمة للشركات:

عادة تتواجد قواعد الحوكمة للشركات في القوانين و التشريعات التي تطبقها الدول، وبالتالي قد تختلف هذه القواعد من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الأسواق المتقدمة أو الناشئة من هذه القواعد، فإن بعض الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول تسعى إلى وضع قواعد الحوكمة للشركات التي يجب أن تتبعها الشركات المقيدة أو التي ترغب في القيد و ذلك لضمان توفير الحماية لحملة الأسهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بورصة القاهرة الاسكندرية، مرجع سابق، ص.06-05-04.

## خلاصة الفصل:

بعد دراسة هذا الفصل والخاص بالإطار النظري للحوكمة يمكن أن نستنتج أن إهتمام العالم اليوم بموضوع الحوكمة جاء نتيجة الرغبة في تفادي تكرار حدوث الانهيارات والفضائح المالية التي عصفت بالاقتصاد العالمي خلال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والحوكمة تعتبر مسألة أخلاقية بامتياز حيث ترتبط أساساً بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية أولاً، وبالتشريعات التي تحكم سلوكياتهم سواء أكانت لوائح داخلية أم البيئة التشريعية العامة، وأن حوكمة الشركات تهدف إلى التقليل من محاولات إغفال المساهمين عن طريق التدخل في طريقة إدارة أموالهم، أو عن طريق إيصال معلومات ذات مصداقية عالية تعيد بعضهم الآخر في عملية اتخاذ القرار إلا أن حوكمة الشركات وبالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها تحتاج إلى مجموعة من القوانين والتشريعات.

كما تضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة إستخدام سلطته في الإضرار بالعمال و الموظفين وتعمل على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في المؤسسة.

مقدمة:

في ظل ما يقع من فضائح مالية وما ينتج عنها تجد الشركات نفسها مظطرة إلى وضع موثيق صارمة للأخلاقيات من شأنها إرشاد سلوك أعضاء مجلس الإدارة و المديرين و الموظفين، إلا أن قادة الأعمال اليوم بدءوا ينظرون إلى الأخلاقيات على أنها مجموعة من المبادئ و الإرشادات السلوكية أكثر من كونها مجرد مجموعة من القواعد الجامدة.

و للإمام أكثر بالموضوع قامت الطالبة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات العمل- سيتم التطرق إلى مفهوم أخلاقيات العمل و أهمية أخلاقيات العمل ومصادر أخلاقيات العمل و العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل.

المبحث الثاني: الأخلاقيات الأساسية في العمل- سيتم التطرق إلى الأخلاقيات المطلوبة في العامل و الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل و أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها و إرساءها في المؤسسة و مدونة الأخلاقيات و قواعد السلوك في العمل.

المبحث الثالث: أخلاقيات العمل ضمن نظام الحوكمة- سيتم التعرف فيه أخلاقيات العمل كجزء من مبادئ الحوكمة و تعزيز الحوكمة لأخلاقيات العمل في المؤسسة و العلاقة ما بين الحوكمة و الأخلاق.



### المبحث الأول : ماهية أخلاقيات العمل

أصبحت أخلاقيات الأعمال موضوع يحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، حكومات، شعوب، منظمات الأعمال، جامعات و غيرها، لذا سوف نتناول في هذا المبحث عرض لماهية أخلاقيات العمل، حيث نتطرق في المطلب الأول مفهوم أخلاقيات العمل و المطلب الثاني أهمية أخلاقيات العمل و المطلب الثالث مصادر أخلاقيات العمل و المطلب الرابع العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل.

#### المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات العمل

أولاً- "هي مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل".<sup>1</sup>

ثانياً- "إن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتضع محددات على قراراتها".<sup>2</sup>

ثالثاً- "هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن و القبح".<sup>3</sup>

رابعاً- "هي مجموعة مبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة، تحت ظروف معينة، وهي إنعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكه".<sup>4</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية أخلاقيات العمل

لقد أثبتت التجارب الكثيرة أنه عندما يترك العاملون وفق رغباتهم و أمزجتهم فإن مفاصد كثيرة ستتراكم وسوف تحصل منها الخسارة والإفلاس وتراكم الأعمال و تنافر العاملين ونفور العملاء والمراجعين وإتاحة المجال للمفاصد الإدارية كالإهمال و الرشوة و المحسوبية وتمكن الفاسدين وغير الأسواء على حساب المخلصين الأسوياء، ومع طول المدى يصبح انتهاك أخلاقيات العمل أمراً معتاداً يؤدي إلى صعوبة إحترامها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة وإدارة الثقافة والنشر، مكة المكرمة، 1431هـ-2010م، ص.33.

<sup>2</sup> أحمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، (مذكرة بكلوريوس) غير منشورة، المعهد التقني العمادية، ص.02.

<sup>3</sup> سالم السالم، [برنامج تدريبي معطر]، الإمارات، 1431هـ، ص.04.

<sup>4</sup> عوض العنزي وعقوب رشيد العديم، إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي و الأخلاقيات المهنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 22-العدد الثاني، 2006، ص.03.

<sup>5</sup> سعيد بن ناصر الغامدي، مرجع سابق، ص.35.

وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصادق ويبعد المنظمة من أن ترى مصالحها بمنظور ضيق لا يستوعب غير معيار محدد تتجسد في الاعتبارات المالية التي تحقق لها فوائد على المدى القصير ولكنها ستكون بالتأكيد ذات أثر سلبي في الأمد الطويل.

وتكمن أهمية الالتزام بالمنظور الأخلاقي في التالي:

- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- قد تتحمل منظمات الأعمال أعباء كثيرة نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة.
- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة.

### المطلب الثالث: مصادر أخلاقيات العمل

بشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين :

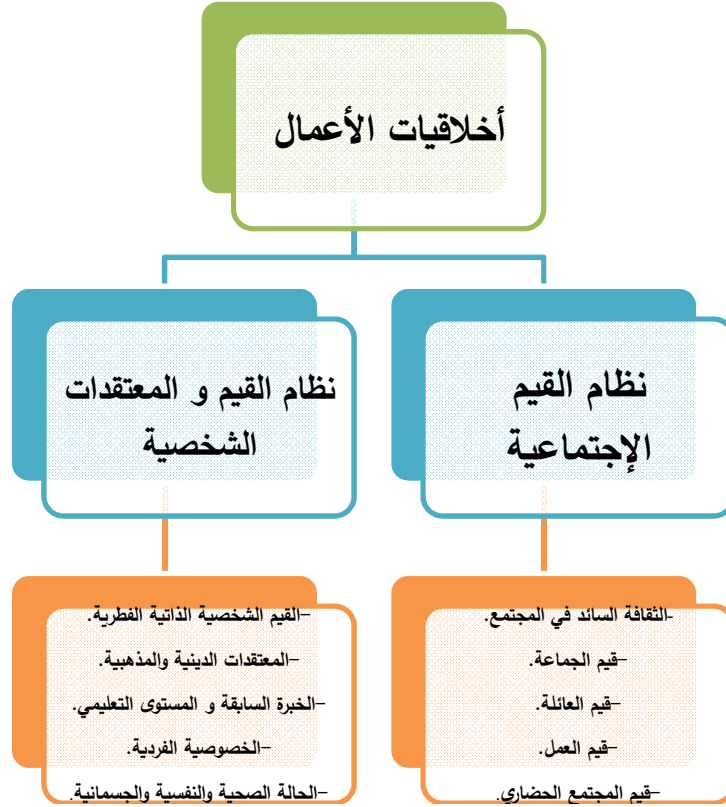
الأول : نظام القيم الاجتماعي و الأخلاقي و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع.

الثاني : هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة.<sup>1</sup> و يمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي.

<sup>1</sup> أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص.05.

الشكل رقم (05):

مصادر أخلاقيات الأعمال.



المصدر: أحمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، (مذكرة بكلوريوس) غير منشورة، المعهد التقني العمادية، ص.06.

وإجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيء بالآتي :

- العائلة و التربية البيئية.
- ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.
- التأثير بالجماعات المرجعية.
- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع.
- الإعلام و مؤسسات الرأي العام ومنظمات المجتمع المدني.
- مجتمع العمل الأول.
- سلطة القديم و القيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص.06.

- القوانين و اللوائح الحكومية و التشريعات.

- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة و المهن.

- الخبرة المتراكمة و الضمير الإنساني الصالح.

- جماعات الضغط في المجتمع المدني.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل

أصبحت المؤسسات تحت تأثير عوامل عديدة عرضة للمآزق الأخلاقية و العمل وفق قواعد تتجاوز فيها مسؤولياتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية من هذه العوامل :

- المنافسة الشديدة.

- العولمة : والتي أتاحت للمؤسسات توزيع منتجاتها وممارساتها عبر الحدود بطريقة تحقق مصالح مؤسسات الأعمال العالمية على حساب مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية.

- الممارسات المهنية : تزايد الأنشطة و الأعمال القائمة على المعرفة أدى إلى مزيد من التخصص المهني الاحترافي ومع هذا التطور ظهرت ممارسات مهنية كثيرة ومتنوعة تضر بالمهنة ولا ترتقي بها،

لأنها لا تتوخى المنفعة وتتعمد الضرر مما أوجد الحاجة إلى أخلاقيات المهنة لمواجهة مثل هذه الممارسات.

- الفساد الإداري وتطوره : من الأسباب التي أدت إلى انتشار هذا النوع من الفساد تتلخص في غياب معايير الأخلاق في المؤسسات، إزدياد سوء الأوضاع الاقتصادية مما ساعد على توفير البيئة المناسبة لانتشاره واتساع دور الدولة في تقديم الخدمات، وتأثير القيم و الأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الانحراف وتفضيل الأقارب.

- الكسب الشخصي و الأنانية : إن الكسب الشخصي في مقدمة الاهتمامات و بأية وسيلة أو طريقة حتى و إن كانت تتجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤدي الآخرين وتكون على حسابهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمود حبيب البوتي، مرجع سابق، ص.06.

<sup>2</sup> ديالو جميل محمد الرزي وبن منصور عبدالله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون- العدد الثاني، يونيو 2012، ص.250.

- التعارض ما بين الثقافات : إن معايير السلوك الأخلاقي تختلف من ثقافة إلى أخرى مما يجعل المؤسسات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة تواجه معضلات أخلاقية جراء تلك التعارضات. كما أن أسباب الانهيارات الأخلاقية للمؤسسات تنطلق من دافع الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على المؤسسة ليستمرروا في مناصبهم، و أن الخوف و الصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة، ووجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات و الصراعات، والاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم الأمر أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى تزايد الاهتمام بأخلاقيات الإدارة والعمل وما يرتبط بها من سياسات وبرامج للارتقاء بها و التدريب عليها و إصدار مدونات أخلاقية في مؤسسات الأعمال في محاولة للارتقاء بمسئوليتها الاجتماعية والتزاماتها الأخلاقية.<sup>1</sup>

كما يمكن إجمال هذه المؤثرات التي تؤثر في السلوك الأخلاقي في ثلاث مكونات أساسية هي :

#### - الفرد The person :

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي و الشخصي، فالقيم الدينية و المعايير الشخصية و الحاجات الفردية وتأثير العائلة و المتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك، إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صوابا حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة و الضغوطات كبيرة.

#### - المنظمة The Organization :

إن للمنظمة تأثير مهما في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود و خطوط السلطة وكذلك قواعد العمل و الإجراءات و أنظمة الحوافز وغيرها. وكذلك فإن المجاميع و التنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد، ولعل الثقافة التنظيمية السائدة Organizational Culture والتي تعني مجموعة القيم و الأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة، هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الالتزام أو عدم الالتزام بسلوكيات معينة.<sup>2</sup>

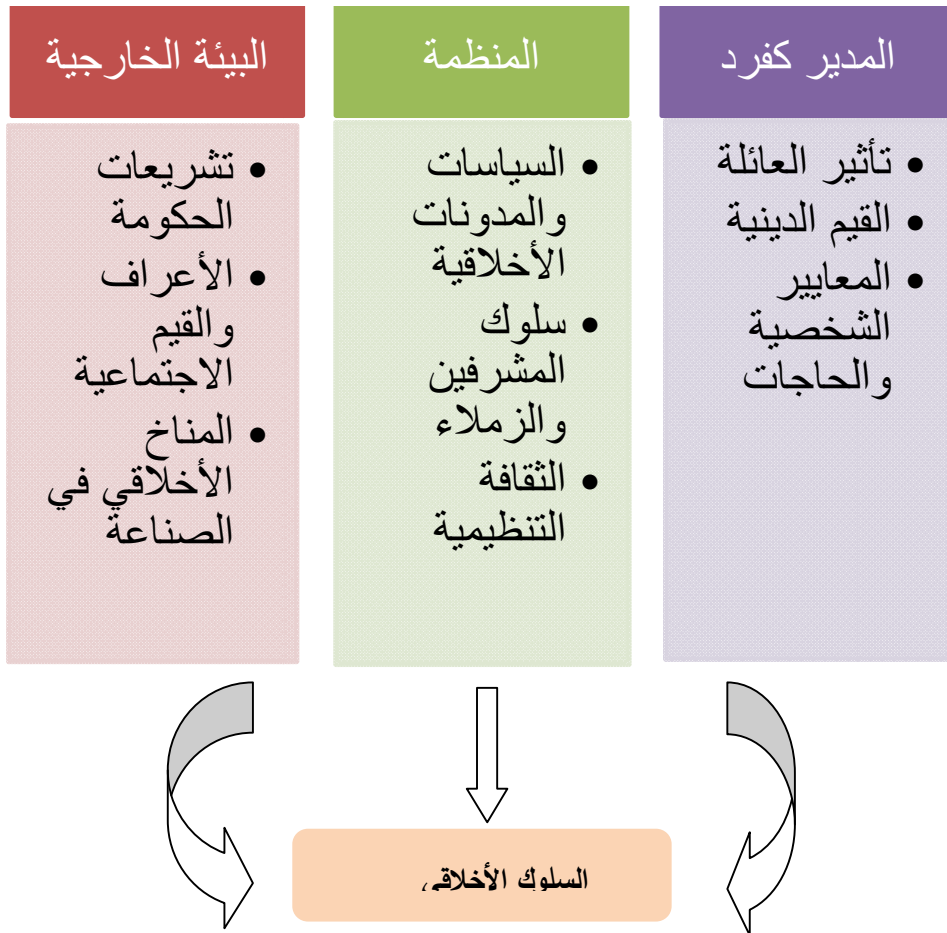
<sup>1</sup> دبالا جميل محمد الرزي وبن منصور عبدالله، مرجع سابق، ص. 251.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 86.

– البيئة The Environment :

تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم و الأعراف الاجتماعية السائدة. فالتقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها و بحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة. إن مجمل التشريعات و القوانين الحكومية و كذلك الأعراف والقيم الاجتماعية تعطي تصورا عن طبيعة المناخ الأخلاقي السائد في صناعة معينة وهذه تؤثر بدورها بالسلوك الأخلاقي للمديرين ، و الشكل التالي يوضح هذه الأفكار:<sup>1</sup>

الشكل رقم(06):المؤثرات في السلوك الأخلاقي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص.88.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.86-87.

## المبحث الثاني : الأخلاقيات الأساسية في العمل

تسعى المؤسسات اليوم إلى بلوغ أهدافها من خلال وجود أخلاقيات تحكم تصرفات موظفيها من هنا سنحاول التعرف على هذه الأخلاقيات، لذا سنتناول في هذا المبحث عرض للأخلاقيات الأساسية في العمل سيتم التطرق في المطلب الأول إلى الأخلاقيات المطلوبة في العامل و الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل والمطلب الثاني أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها وإرساءها في المؤسسة و المطلب الثالث العلاقة ما بين الحوكمة و الأخلاق.

## المطلب الأول : الأخلاقيات المطلوبة في العامل وفي صاحب العمل

الفرع الأول : الأخلاقيات المطلوبة في العامل<sup>1</sup>

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة و الأمانة، وتكاد تتدرج جميع أخلاق العمل أو معظمها المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

## 1. القوة : فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة و صلابة الإرادة، أي تقبلوه واحرصوا عليه، واعملوا

بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف و الوهن. فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى

( إن خير من استنجرت القوى الأمين )<sup>2</sup>

فقوة العامل المكلف بعمل أشياء الثقيلة، فيختار له العامل القوى البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعتة ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطيه، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واثقانا .

## 2. الأمانة : لا شك أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا

الخلق، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى ( والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون )<sup>3</sup>

والمواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعا. إن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى إحسان العمل و

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص.30-31-32

<sup>2</sup> قرآن الكريم، سورة القصص، الآية: 26، ص.324.

<sup>3</sup> قرآن كريم، سورة المؤمنون، الآية:08، ص.284.

إتقانه و إجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش و الإهمال، ولا يطمح أصحاب العمل و لا يريدون من العامل أكثر من ذلك، هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحا لا لبس فيه.

2. أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف أو تعاقد عليه وارتبط به.

3. أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء كان موظفا أو صانعا أو مزارعا أو مهندسا أو طبيبا أو معلما ونحو ذلك.

4. أن يؤدي ذلك بأمانة و إخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله ﷺ ( إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملا أن يتقنه) وهذا يعني أن الله يمقت التقصير و الإهمال في العمل.

5. عدم الخيانة في العمل بكل صورها و أشكالها. فتضييع الأوقات خيانة، و الغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، فكل من تقلد عملا مهما كان نوعه ولم يؤديه وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته والله تعالى يقول ( يأيها الذين ءامنوا لا تخونوا الله و الرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون ).<sup>2</sup>

6. عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعا إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني، إذ المال العام أمانة عند من أستؤمنوا عليه، فقد قال ﷺ ( من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول ). فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة.

### الفرع الثاني : الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

كما يطلب من العامل أن يكون متخلقا بأخلاق معينة كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الآخر يطلب فيه توافر أخلاق معينة وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق و الواجبات ما يلي :

1. أن يبين للعامل ماهية العمل المراد إنجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة و الأجر.

2. أن لا يكلف العامل فوق طاقته، ويقول ﷺ ( ولا تكفؤهم ما لا يطيقون ) وإذا كلفه فوق طاقته فعليه أن يعينه.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص.33-34.

<sup>2</sup> قرآن الكريم، سورة الأنفال، الآية:27، ص.146.



3. أن يعامل العامل بالحسنى فلا بد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية يحترم فيها إنسانيه فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه.
4. أن لا يبخس العامل حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل ففي ظلال الإسلام يتحتم على صاحب العمل أن يعطي العامل جزاء عمله وثمره جهده بصورة متناسبة مع حقه تناسبا تاما، وأن على العامل أن يقتصر على أخذ حقه فحسب فلا ينبغي له أن يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه.
5. أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون ماطلة لأن هذا الحق أصبح دينا وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه.
6. أن يكون رحيما بالعمال حين الخطأ والصفح عنه إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر منه الخطأ.

#### المطلب الثاني : أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها و إرساءها في المؤسسة

تم تقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع الأول أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها و الثاني عقبات تطبيق أخلاقيات العمل و الثالث إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.

#### الفرع الأول : أخلاقيات العمل ووسائل ترسيخها

**1. تنمية الرقابة الذاتية:** فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستتجح المؤسسة بلا شك، لأن الموظفين مخلصون لها. هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم، ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية، كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، و الإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

**2. وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:** لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه.

ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالما بما له وبما عليه، ويجب فوق ذلك أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة تستخدم عشرين عاملا فأكثر. كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشمل على الأفعال و المخالفات وعدم تنفيذ الأوامر و الالتزامات المكلف بها العامل.

**3. القدوة الحسنة:** فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص. 34- 65.

**4. تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية

الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

**5. محاسبة المسؤولين والموظفين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة

الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

**6. التقييم المستمر للموظفين:** مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقيم تقييماً صحيحاً،

وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

**الفرع الثاني: أما عقبات تطبيق أخلاقيات العمل:**

1. عدم تطبيق العقوبات : فمن أمن العقوبة أساء الأدب، والعقوبة لا تتراد لذاتها بل لتقويم سلوك الأفراد

والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.

2. غياب القدوة الحسنة .

3. ضعف الحس الديني و الوطني: تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

4. عدم وجود أو وضوح أو تفعيل النظام.

5. فقدان روح التقاهم بين المسؤول والموظفين.

**الفرع الثالث : إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة**

التحلي بالأخلاق هو أمر راجع للأشخاص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات

العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الإلتزام

بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة لذلك فلا بد من الحرص على تطبيقها. لذلك فإنه من الضروري

تحديد ماهو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. كذلك فإنه لا بد من التعامل

بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات، لا بد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات بكل حزم و لا بد

أن تعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع، و لا يمكن ترك الموظفين كل يتصرف حسب ما

إعتاد عليه، كما لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس

المسلك. لا يمكن أن تقبل أن يكون للعاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة، لا يمكن أن تقبل أن

يخدع موظفا عميلا أو موردا أو متقدم لوظيفة، لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا من

الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة

الشخص المخالف والحرص على أخلاقيات العمل هو أمر أخلاقي وديني و إداري. للأسف فإن إهمال أخلاقيات

العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تنجح في بعضها و الكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من

خبرات بعضنا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، مرجع سابق، ص. 34-65-66-67.

**المطلب الثالث: مدونة الأخلاقيات وقواعد السلوك في العمل**

لقد درجت الشركات على إصدار ما يسمى بتصريح بقيم الشركة. وكان صدور مثل هذا التصريح تطوراً مهماً على طريق أخلاقيات العمل (الإدارة)، إلا أنه لم يكن كافياً وهذا يعود إلى أن هذه التصريحات كانت تستهدف تقديم صورة ملخصة وواضحة عن أولوياتها للجمهور و المجتمع و أصحاب المصلحة، و القيمة في هذه التصريحات ليست بالضرورة قيمة أخلاقية أو إلتزام ذات طابع أخلاقي بقدر ما يعني تفضيلات أساسية للشركة من أجل التمييز على المنافسين الآخرين أو إجتذاب الزبائن تحت تأثير هذه القيم، كما يمكن أن تكون هذه القيم في الكثير من الحالات قيم أعمال في جوهرها أكثر مما هي أخلاقيات.

**الفرع الأول: تعريف مدونة الأخلاق**

هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة تتضمن مجموعة القيم و المبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة. كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة مراراً.

فقد أصبحت شركات الأعمال ميالة الآن أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاق أو مدونات سلوك (Codes of conduct) نظراً لما تقوم به من وظائف مهمة يمكن إيجازها بالآتي:

**أولاً:** إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب و المشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بينها وبين الجوانب المادية التي تحتل الموقع الأول في الاهتمام. مما يساهم في إعادة النظر في العلاقة بين الشركة و العاملين وكذا الشركة وزبائنهم من خلال تقوية الإحساس بالإنتماء و الولاء للشركة.

**ثانياً:** إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس و الوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية. وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة و العاملين فيها من سوء التصرف الأخلاقي و منحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية و حالة عدم التأكد الأخلاقي (Ethical Uncertaint) التي تعاني منها شركات الأعمال على نطاق واسع.

**ثالثاً:** إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الإدارة تساهم في تطوير عمل الإدارة لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة العمل الإداري ومكانته و أسس الدخول فيه شأنه شأن المهنة الأخرى لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الإختبار و الإختيار الأخلاقي للمتقدمين للعمل فيها.

**رابعاً:** إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الإنتهاكات الأخلاقية و هو الضغط من الأعلى (Pressure From Superior) حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد على أن ذلك يتعارض مع سياسة الشركة في حالة وجود مثل هذه المدونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 69-71.

**خامسا:** ينبغي على الإدارة أن لا تكتفي بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية و إنما لابد من العمل على زيادة تحسس الأفراد بها.

**سادسا:** إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في الشركة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف الشركة.

- إن هذه الوظائف والمزايا تفسر تزايد إهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية، ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق أو ورقة من الأوراق الكثيرة في الشركة.

نشير إلى مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية و الالتزام بها:

**الفرع الثاني: القواعد و الإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية و الالتزام بها**

**1. أدرس ماذا يفعل الآخرون:** وهذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية و مرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلا من جهة ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الأعمال من جهة أخرى.

**2. لا تحرر بطريقة فردية:** أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين أن يتم تقييمها عن طريقهم.

**3. حقق الدعم عن طريق المشاركة:** فالمديرون يجب أن ينشطوا لكي يحصلوا على دعم الآخرين في تطبيق القواعد عن طريق المشاركة في ذلك.

**4. قدم التشجيع و الحوافز:** فالمدونة التي لا تنفذ لا تساوي الورق الذي تكتب عليه و الالتزام بها و التشجيع عليها بمنح الحوافز و المزايا يساعد على تحقيق المعايير و القيم التي تدعو إليها المدونة.

**5. إحتفظ بالمدونة متجددة:** إن القواعد الأخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على الدوام، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها و تعطي معنى للالتزام بها.

ورغم كل ما تقدمه المدونة الأخلاقية من مزايا فإنها من جانب آخر لا تخلو من عيوب و سلبيات يوردها منتقد و مفاهيم أخلاقيات الإدارة، وهذه يمكن إجمالها بالآتي:

**أولاً:** أن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق و القيم الأخلاقية عن الإدارة التي هي علم و قواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق. لاشك في أن مثل هذا الانتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تتخبط بها شركات الأعمال.

**ثانياً:** إن التطورات السريعة في الشركات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد و معايير المدونة الأخلاقية مسألة جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملائمة و مواكبة للتطورات الحاصلة محل المبادئ القديمة. لكن الخطر الذي يبرز هو إن القيم و المعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد من أجل المحافظة عليها مما يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتغيير و التطوير.

**ثالثاً:** إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ و قيم مكتوبة أو منقوشة بعيدا عن التبنّي العملي، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى شعارات لتلميع السمعة الخارجية للشركة دون أن تقدم صورة فعلية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 72-73-74.

لما يجري في الشركة شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها.

رابعاً: في الشركات التي لها فروع خارجية عبر القومية فإن المدونة الأخلاقية في الشركة الأم تصطمم بأخلاق البيئات و الثقافات وقيمها السائدة سواء في السلوك العام أو السلوك شركات الأعمال مما يجعل المدونة الأخلاقية الواحدة في المركز والفروع غير واقعية. كما أن تعدد المدونات الأخلاقية للشركة الواحدة يضع الشركة في مأزق أخلاقي جراء التلون في القيم و المعايير حسب البيئة التي تعمل فيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.75.

## المبحث الثالث: أخلاقيات العمل ضمن نظام الحوكمة

يحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى وضع مجموعة من القواعد و المبادئ التي تشجع تطبيق معايير خاصة بأخلاقيات العمل في المؤسسة، لذا سنتناول في هذا المبحث عرض لأخلاقيات العمل ضمن نظام الحوكمة سيتم التطرق في المطلب الأول إلى أخلاقيات العمل كجزء من مبادئ الحوكمة و المطلب الثاني تعزيز الحوكمة لأخلاقيات العمل في المؤسسة و المطلب الثالث العلاقة ما بين الحوكمة و الأخلاق.

## المطلب الأول: أخلاقيات العمل كجزء من مبادئ الحوكمة

لقد أدت حالات التسيب التي أصابت بعض الشركات والتي أدت إلى إتساع نطاق عدم الثقة في الشركات وكل ما تصدره من بيانات سواء كانت مالية على شكل قوائم مالية وكذلك عدم الوثوق في قدرة المحللين الماليين على الحكم على الشركات وبالتالي تحديد شكل ونوع التعامل الواجب معها في مثل هذا الوضع أصبحت الحوكمة ضرورية والإلتزام بأحكامها ومبادئها عامل بالغ الأهمية للشركات والمشروعات إن بعض الأطراف الفاعلة داخل المؤسسات ستعمل على عدم الإلتزام بتطبيق الحوكمة بل وعلى إستخدام الخداع والتزييف بل وإتساع مناخ عام من اللامسؤولية ومن الفوضى ومن العشوائية الإرتجالية الجاهلة وهو ما يؤدي إلى الخسائر، كل هذه الأمور هي في الحقيقة متنافية مع أخلاقيات الأعمال وأهم ما يدل على أن المؤسسات لا تحترم أخلاقيات الأعمال هو عدم توفر عنصر الثقة بها من طرف كل الأطراف الآخذة. لقد ولدت فضيحة أنرون Enron وما تلاها من أزمات الشعور بالثقة في مسيري المؤسسات، وأهم ما يميز السوق المالية منذ سنة 2001 هو أنه عندما تصرح إحدى المؤسسات بتحقيقها لأرباح فإن رد فعل كل الأطراف يتجه نحو الشك في مقدار الثقة التي تمنح للقوائم المالية المصرح بها

حيث أن الجميع ينتابه شعور بأن هناك عمليات غش قام بها المسكرون في إعدادهم للقوائم المالية وأن من تقع عليهم مسؤولية مراجعة أو تدقيق تلك القوائم إما تواطؤ مع المسكرين في التستر على الغش الذي قاموا به أو أنهم لم يقوموا بعملهم على أحسن وجه. نتيجة لذلك تزداد الحاجة إلى التأكيد على أهمية و ضرورة الإلتزام وتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات سواء تلك التي وردت في الفكر الإداري أو التي أصدرتها المنظمات والهيئات الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالرقى تيجاني، عبد الرحمان العايب، إشكالية حوكمة الشركات و الإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار- عنابة 18-19/11/2009، ص. 5 - 6.

الفرع الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة الشركات

لقد كان أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان بيرل ومينس Berle et Means سنة 1932 حيث قاما بدراسة تركيبية رأسمال

كبريات الشركات الأمريكية، ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.

كما تستند حوكمة الشركات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات وأهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد Jensen et Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية وكان على الشكل التالي "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة." ومع ظهور المفهوم لأول مرة على يد بيرل ومينس Berle et Means، كانت إشكالية الحوكمة تدور حول الكيفية التي بها يتم ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام المنوط بها وتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين shareholders. فالتركيز كان فقط على إشباع رغبات المساهمين. لكن في الثمانينات من نفس القرن تم تطوير أفكار إدارية جديدة الذي صاحبه موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها و حدوث تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات. فانتقلت إشكالية حوكمة الشركات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة بين الشركة وكل الأطراف ذات المصلحة stakeholders.

في هذا المجال كان Freeman هو أول من طرح هذه العلاقة مطالباً :

\_ الشركات بتشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة.

\_ توضيح وتحديد كيفية التعامل من خلالها معهم.

\_ العمل على إشباع رغباتهم.<sup>1</sup>

وإنتقلت بذلك إشكالية حوكمة الشركات من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجة التي يرغب بها كل المساهمين إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري شركات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجة التي يرغب بها كل أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> البيافي موفق، من أجل تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الإصلاح الاقتصادي، لبنان، العدد التاسع، يوليو، 2003، ص.11.

نتيجة لذلك تم تطوير نماذج لحوكمة الشركات وأشهرهما نموذجان، فالنموذج الأول يسمى بالحوكمة القائمة على المساهمين في حين أن النموذج الثاني ويسمى بالحوكمة القائمة على الأطراف ذات المصلحة. فالنموذج الأول يسعى إلى تعظيم المنفعة لأصحاب رؤوس الأموال الذين يمتلكون أسهما في المؤسسة فقط في حين أن النموذج الثاني يسعى إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ويطلق عليهم تسمية الأطراف ذات المصلحة.

تتص بعض الدراسات على أن النموذج الذي يقوم على تعظيم المنفعة لكل الأطراف ذات المصلحة هو أفضل من النموذج الذي يقوم على تعظيم المنفعة للمساهمين فقط. في هذا المجال تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة فئات:

ـ الفئة الأولى: ترى أن النموذج الثاني أفضل من الأول لأنه يصف السير الحقيقي للمؤسسة

ـ الفئة الثانية: فهي ترى أن النموذج الأول أفضل من الثاني لأنه أخلاقي ذلك أنه يراعي المتطلبات المشروعة لكل الأطراف ذات المصلحة ويسهر على إشباعها

ـ الفئة الثالثة: هي التي ترى أن النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول، ذلك أنه يندمج مع الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة وهي تحسين أداءها الاقتصادي من أجل البلوغ إلى تحقيق هدف تعظيم الأرباح.

إلا أن دراسات أخرى ترى أنه من الناحية الأخلاقية "لا يوجد تناقض بين إشباع رغبات المساهمين وحدهم وإشباع رغبات الأطراف ذات المصلحة. لقد لوحظ من خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى نظرية تعظيم المنفعة لكل الأطراف ذات المصلحة وليس فقط المساهمين هي التي تحقق أفضل أداء

مالي واقتصادي. لذا لا توجد جدوى من إثارة فكرة أن هناك تناقض بين مصالح المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى، ومثل هذا التوجه يعتبر غير أخلاقياً.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ المنظمات والهيئات الدولية

توجد العديد من المبادرات الرامية إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات. بالإضافة إلى الدول والحكومات وعدد من المؤسسات المالية الإقليمية والدولية المرموقة وممارسي حوكمة الشركات إلى إرساء أفضل ممارسات حوكمة الشركات تدعو إلى بناء المؤسسات على أسس سليمة وإصلاح قطاع الشركات والحوكمة الرشيدة وتطوير الأسواق وتعزيز الأنشطة الاستثمارية وتعزيز كفاءة الأسواق المالية والأنظمة المصرفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اليافي موفق، مرجع سابق، ص.12.

<sup>2</sup> بالرقى تيجاني وعبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص.6.



فمن المنظمات الرائدة في مجال وضع مبادئ حوكمة الشركات مايلي:

\_ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD)

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

\_ المؤسسة المالية الدولية (IFC)

\_ إتفاقية بازل comité de Bale

\_ إتحاد المصارف العربية (UAB)

وتتضمن هذه المبادئ معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في المؤسسات وأصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على سلامة أنظمتها المصرفية.<sup>1</sup>

### أولا- أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

من جانب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، تم وضع مجموعة من الأدوات التي تساعد على

تقوية أخلاقيات الأعمال. تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

#### 1. المبادئ الأساسية لفائدة الشركات المتعددة الجنسية Principes directeurs à l'intention des multinationales entreprises

تعتبر هذه المبادئ هي التي تحتوي على كل العناصر ذات العلاقة بأخلاقيات الأعمال، حيث تحتوي على مبادئ عامة على شكل توصيات واضحة لفائدة هذه الفئة من الشركات والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

\_ احترام القوانين والتشريعات

\_ حماية المستهلكين

\_ احترام حقوق الإنسان

\_ خلق مناصب شغل وتوظيف علاقات العمل

\_ حماية البيئة

#### 2. مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحوكمة الشركات لسنة 2004 هذه المبادئ هي بمثابة

المعايير الأساسية التي يستند إليها منتدى الاستقرار المالي من أجل صحة وسلامة الأنظمة المالية

<sup>2</sup>.FORUM DE STABILITE FINANCIERE POUR LA SOLIDITE DES SYSTEMES FINANCIERS

<sup>1</sup> بالرقمي نيجاني وعبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص.6-7.

<sup>2</sup> محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقا لأفضل الممارسات الدولية و الإقليمية والمحلية، بدون طبعة، مكتب جرانت ثورنتون-محمد هلال، 2010، ص.20.

وهي أيضا بمثابة المرجع الأساسي للدول والحكومات عند صياغتها للمدونات الوطنية لحوكمة الشركات، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال فإن هذه المبادئ تركز على الدور الذي يجب أن تلعبه مجالس إدارة المؤسسات بإرساء قواعد أخلاقية سليمة خاصة فيما يتعلق بعنصر المخاطرة وأجور المسيرين.

### 3. إتفاقية منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لمكافحة الرشوة لسنة 1997 CONVENTION DE L'OCDE

SUR LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION هذه الاتفاقية في المساهمة إيجابيا على تحسين

أخلاقيات الأعمال عبر الأعمال بحيث أنها تهتم بمحاربة الرشوة التي تمنح للموظفين الحكوميين من طرف الشركات المتعددة الجنسيات من أجل الحصول

على صفقات تجارية دولية أو الاحتفاظ وتجديد الصفقات التي حصلوا عليها في السابق.

منذ صدور الاتفاقية تم التحقيق في أكثر من 150 تهمة رشوة من النوع الذي تحرمه الاتفاقية وتم معاقبة حوالي 60 موظف تحصلوا على رشوة من الشركات بعد التأكد من أنهم تقاضوا رشوة.

### 4. الإجابة الإستراتيجية للأزمة المالية لسنة 2009 REPONSE STRATEGIQUE A LA CRISE FINANCIERE

ET ECONOMIQUE

كرد فعل إيجابي للتقليل من مخلفات الأزمة الاقتصادية لسنة 2008 والتي إتضح أن القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال كان من بين المتسببين فيها، قامت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE بصياغة وثيقة سميت

بالإجابة الإستراتيجية للأزمة المالية والاقتصادية. تسعى هذه المبادرة إلى تقوية أخلاقيات الأعمال من خلال توفير الظروف التي تسمح بتحقيق الشفافية خاصة في المجالات المالية والمنافسة وحوكمة الشركات لسنة 2004 خاصة في القطاع المصرفي، وبالتنسيق مع منتدى الاستقرار المالي من أجل الصحة والسلامة المالية سيتم إعادة النظر في مجالات أربعة لمبادئ حوكمة الشركات وهم سير مجالس الإدارة وإدارة المخاطر وأجور المسيرين وحقوق المساهمين.<sup>1</sup>

### ثانيا: أخلاقيات الأعمال ضمن إتفاقية بازل:

نتيجة للإنهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وتعرض العديد من البنوك والشركات الأمريكية بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية الراهنة، قامت لجنة بازل كما ذكر سابقا إلى إصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص.22.

<sup>2</sup> بالرقى نيجانى وعبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص.07.

نسخة معدلة بعنوان "GOVERNANCE FOR ORGANIZATION BANKING ENHANCING CORPORATE". وفيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال

تركز إتفاقية بازل على تصرفات المسيرين حتى يتحلوا بأخلاق الإدارة. في هذا المجال فهي تنص على ثلاثة أمور: \_ ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجرور مع القيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع إستراتيجية هذه المؤسسة .

\_ تحذر الاتفاقية من لجوء المسيرين إلى القيام بعمليات مضاربة في الأسواق المالية تبتغي من ورائها تحقيق عوائد مالية على المدى القصير ودون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات .

\_ كما تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك وحتى يمكن تقادي المبالغة في إتخاذ المخاطر تطالب الاتفاقية عدم خروج سياسة الأجرور عن السياسة العامة للمؤسسة بحيث لا يتم إعطاء الاهتمام الكافي للأداء المحقق على المدى القصير.

### ثالثا: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادرة العقد العالمي GLOBAL COMPACT

العقد العالمي GLOBAL COMPACT أو ما يعرف بمبادرة كوفي عنان فهو عبارة عن "مبادرة تلقائية لمؤسسات مسؤولة ترمي إلى تحقيق هدفين تكميليين يتمثلان في إدماج الميثاق العالمي ومبادئه في إستراتيجية المؤسسات وأنشطتها وتنمية التعاون بين الأطراف الأساسية المعنية والنهوض بالشركات التي تأسست بمساندة الأهداف التي تسهر منظمة الأمم المتحدة على تحقيقها ."

إن الفكرة التي تنطلق منها هذه المبادرة هي محاولة دعم الاقتصاد العالمي وكذلك التوزيع العادل لثروات العالم على جميع سكان الكرة الأرضية في إطار العولمة. ولبلوغ هاته الأهداف يقترح الميثاق العلمي عدة آليات للتسيير والمشاركة كالتشاور حول السياسات المجمع إتباعها والتدريب والهيكل المحلية ومشاريع في نطاق الشراكة . وليس الميثاق العالمي آلية ترتيبية إذ لا يستخدم للحكم على سلوك أو على أعمال المؤسسات لكنه يرتكز بالعكس على المسؤولية تجاه العموم وعلى الشفافية والمصالح على المدى الطويل للشركات وعالم الشغل والمجتمع المدني لبعث أعمال ملموسة ومتناسقة ومتعلقة بتطبيق مبادئ المشروع. فبالانضمام إلى العقد العالمي للمؤسسات تتعهد باحترام المبادئ التسعة التي تركز عليها أخلاقيات الأعمال لحوكمة الشركات، حيث أن هذا العقد يفرض على مجالس إدارة المؤسسات المنخرطة فيه على فرض دورهم الرقابي على المسيرين حتى لا يقوموا بتصرفات عالية الخطورة قد يترتب عليها فقدان الثقة في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بالرقمي تيجاني وعبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص. 7- 8.

### المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة لأخلاقيات العمل في المؤسسة

يعبر مصطلح أخلاقيات الأعمال عن التزام الأفراد في المؤسسة بمجموعة القيم و المعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز ما بين هو جيد وما هو سيء.<sup>1</sup>

وتعتبر الحوكمة نظام لإدارة الشركات و إحكام الرقابة عليها بما يحقق أهداف الشركة و يتيح لها إستمرار التواصل مع مصادر تمويلها.

فيحتاج التطبيق الجيد للحوكمة إلى المحافظة على القواعد و المبادئ الخاصة بتحسين مدى دقة وشفافية المالية و التشديد على أهمية تطبيق المعايير الخاصة بالأخلاقيات الخاصة بالمنشأة. وتشمل أهداف الميثاق الأخلاقي وضع معايير للممارسات الجيدة، وزيادة درجة الشفافية و الانفتاح، و تعزيز مستوى الثقة، ودعم أسس المنافسة الصحيحة، و ضمان إحترام حقوق العملاء و المساهمين، و التأكيد على أهمية السلوك الأخلاقي للموظفين الذي يخلو من إعتبار المصالح الشخصية.

لذا فالمؤسسات تحاول تطوير السلوك الأخلاقي والمهني لدى العاملين كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية و تعطيل الأداء و بذلك يتم تعزيز أخلاقيات العمل و تكوين مدونات أخلاقية يرجع إليها في حالة الإختلاف عن الجوانب السلوكية و الأخلاقية في العمل كما أنها تساعد في تطبيق نظام الحوكمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة ما بين الحوكمة والأخلاق

إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط، فهي مفيدة للمؤسسات في حال التطبيق الجيد مما يمنع أزمات مالية قادمة، كما أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة تؤدي إلى إتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع ضمان وجود الشفافية في الحياة الاقتصادية، وتشير مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) إلى الحوكمة على أنها: " هياكل وعمليات مراقبة إدارة المؤسسات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، ومجلسها، وأصحاب المصالح"، وترتكز الحوكمة بالمفهوم الحديث على أربعة مبادئ أساسية، هي: النزاهة، القابلية للمحاسبة، المسؤولية، والشفافية، لذلك

تعمل الحوكمة على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حدا لمنع حدوث الفساد

في الوقت التي تحافظ فيه على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، كما أن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسات من الداخل و الأطر المؤسسية السائدة في الخارج المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليس فقط لمصلحة المؤسسات و إنما لمصلحة المجتمع ككل، وإن وضع أسس قوية للحوكمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015م-1436هـ، ص.124.

<sup>2</sup> المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام الحوكمة في البنوك، القاهرة-مصر، العدد السادس، ص. 1-5.

<sup>3</sup> ديالا جميل محمد الرزي و بن منصور عبدالله، مرجع سابق، ص.253.

هو أحد الطرق لمجابهة الفساد وتسهم في صعوبة إعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية و المساءلة، إذ إن الفساد و سوء استخدام الحوكمة يؤديان إلى تقويض ثقة المواطنين في المؤسسات و إلى تقليل القدرة على تحقيق التكامل بينهما و حماية النسيج الاجتماعي للجميع.<sup>1</sup>

كما لا يمكن لأي مؤسسة ممارسة حوكمة المؤسسات دون الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، لذا تحرص المؤسسات على توفير الثقة و النزاهة خاصة عند الإفصاح عن المعلومات المالية و المحاسبية و المعلومات الخاصة بالمؤسسة و أصحاب المصالح، حيث تعتمد الحوكمة على النزاهة و الثقة المتبادلة بين الطرفين فمن خلال الثقة يستطيع الأفراد تقديم خدماتهم حتى لو كانت الظروف سيئة و من خلال النزاهة تستطيع المؤسسة الإعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل صحيح و في الوقت المناسب، وبالتالي إذا عملت المؤسسة على تقادي و تجنب الغش من طرف مجلس الإدارة و المراجعين تستطيع أن تحقق ثقة المتعاملين و العاملين معها، وإذا قامت الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من خطط و إستراتيجيات و أعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف و الإهتمام بالأمر المتعلقة بالتحسين المستمر و البحوث و التطوير و التدريب تزيد من نزاهة الأفراد وولائهم للمؤسسة ضمن ما تسعى إليه حوكمة المؤسسات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ديالا جميل محمد الرزي و بن منصور عبدالله، مرجع سابق، ص.253.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص.151.

## خلاصة الفصل:

لقد أصبحت أخلاقيات الأعمال أحد الأدوات المهمة في إدارة الأعمال، لكونها تمثل سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات و الذين يمثلون المؤسسة بصفة عامة، وكننتيجة للفضائح الأخلاقية أصبحت بيئة الأعمال مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالجمع بين المبادئ الأخلاقية و مبادئ التسيير، حيث لم يعد بوسع أي مؤسسة اقتصادية في الدول المتقدمة إغفال السلوكيات الأخلاقية عن برامجها و خططها.

من هنا تسعى المؤسسات إلى وضع وسائل تحاول من خلالها إرساء هذه السلوكيات بالمؤسسة كالمدونات و البرامج التدريبية الأخلاقية وغير ذلك من وسائل تعمل على زيادة الثقة و الالتزام من طرف المؤسسة و المتعاملين معها.

## مقدمة:

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري وما قمنا بدراسته في الفصلين الأول و الثاني من خلال إيضاح الحوكمة و أخلاقيات الأعمال، تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية لفندق الزيبان -بسكرة- و التي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال مع التركيز على دور الحوكمة في الفندق و محاولة معرفة دور الحوكمة في تحقيق أخلاقيات الأعمال بالفندق، وذلك من خلال إجراء مقابلة مع مدير فندق الزيبان و عضو ممثل لمجلس الإدارة في المديرية العامة لمؤسسة التسيير السياحي-بسكرة- و رئيس العمال و رئيس مصلحة المحاسبة و بعض العاملين في فندق الزيبان، بالإضافة إلى إنجاز قائمة استبيان حول الأبعاد التي يتبناها المتغير المستقل المتمثلة في مبادئ الحوكمة و الأبعاد التي يتبناها المتغير التابع للفندق الممثل في واجبات العاملين و حقوق العاملين وتحليله بواسطة استخدام نظام "SPSS"، و الإستعانة بمجموعة من الملاحظات لإتمام ما ينقص في الإستمارة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: بعنوان \_ التعريف بمحل الدراسة التطبيقية \_ وتم فيه التطرق إلى مفهوم فندق الزيبان و تأسيسه، والهيكل التنظيمي للفندق.

المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة \_ وتم فيه التطرق إلى تحليل محاور الاستمارة، و تفسير النتائج بناء على جميع أدوات الدراسة

### المبحث الأول: التعريف بمحل الدراسة التطبيقية

تمثل هذا المبحث في التعريف بفندق الزيبان، بحيث قسم إلى مطلبين الأول تعرفنا فيه إلى مفهوم الفندق وتأسيسه أما المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان.

### المطلب الأول: مفهوم فندق الزيبان و تأسيسه

أولاً- مفهوم فندق الزيبان: فندق الزيبان وحدة اقتصادية فرعية تابعة للمديرية العامة بحمام الصالحين، يقوم بتقديم مختلف الخدمات السياحية.

يتبع المديرية العامة الفروع الآتية:

- نزل الواحات بتقرت (L'OASIS).
- نزل سوف بوادي سوف.
- نزل لوس بوادي سوف.
- نزل القائد بوسعادة.
- حمام الصالحين ببسكرة.
- نزل القلعة بمسيلة.

### ثانياً- تأسيس فندق الزيبان:

تأسس فندق الزيبان بتاريخ 21 ديسمبر 1971م، وكان تابعا آنذاك للشركة الوطنية للسياحة -الجزائر العاصمة- و إبتداءا من تاريخ 12 جانفي 1988 و بمرسوم رقم 88/01 أصبح تابعا ل: EGTB وهو مسجل في السجل التجاري للولاية تحت رقم 013/ب/90 وهو يقوم بالخدمات

التالية: المبيت، الإطعام، خدمات ترفيهية. وهو يشغل أزيد من 67 عامل 55 منهم دائمين و الباقي مؤقتون.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان

يضم فندق الزيبان إدارة تشرف على أربعة (04) مصالح رئيسية تسهر على السير الحسن لإستثمار الأموال المحققة خلال دورات النشاط.

أولاً- الإدارة: يشرف عليها مدير فندق الزيبان إدارة وهو المكلف بتسيير و إدارة و مراقبة العمل بالفندق، كما أنها تابعة للمديرية العامة بحمام الصالحين.



1. **مصلحة العمال و التكوين:** وعلى رأسها مسؤول يتحمل كل ما يتعلق بالتكوين من تحديد المهلة و الموضوع و تعيين المصلحة التي من شأنها تقديم العون للمتربص وكذا ما يتعلق بالعمال من حيث توظيفهم و مراقبة الحضور و تحضير كشف الراتب الشهري للعمال داخل الوحدة و يبلغ عدد العمال حوالي 67 عامل منهم 15 عاملا غير رسمي.
2. **مصلحة الإستقبال:** وهي أول مصلحة يمر بها الزبون لأن مختلف العمليات الإبتدائية تتم على مستوى هذه المصلحة. ومن بين مهامها تقديم الإرشادات و الوثائق اللازمة للزبائن و كذا الغرف و تضم الأقسام التالية:
  - قسم الإطعام.
  - قسم النظافة.
  - قسم التقنية.
  - قسم المشروبات.
  - قسم الغرف.
3. **مصلحة المحاسبة:** وهي المصلحة المسؤولة على الأعمال المحاسبية التي حدثت بالوحدة أي بتقييد كل الفواتير و الشيكات التي تصل الفندق من و إلى الزبائن، الموردين، العمال، البنوك.
4. **مصلحة المراقبة و الإقتصاد:** هي التي تقوم بمراقبة سير الخدمات المقدمة كمراقبة العمال و السلع التي تصل الوحدة.
 

أما مصلحة الإقتصاد فتسهر على عمليات الشراء، التخزين، الإستهلاك، خروج السلع إلى المصالح المعنية حسب الإحتياجات المطلوبة من طرف نقاط البيع.

تضم مصلحة المراقبة و الإقتصاد الأقسام التالية:

  - قسم الإقتصاد و التموين.
  - قسم المراقبة.
  - قسم التخزين.
  - قسم الشراء.

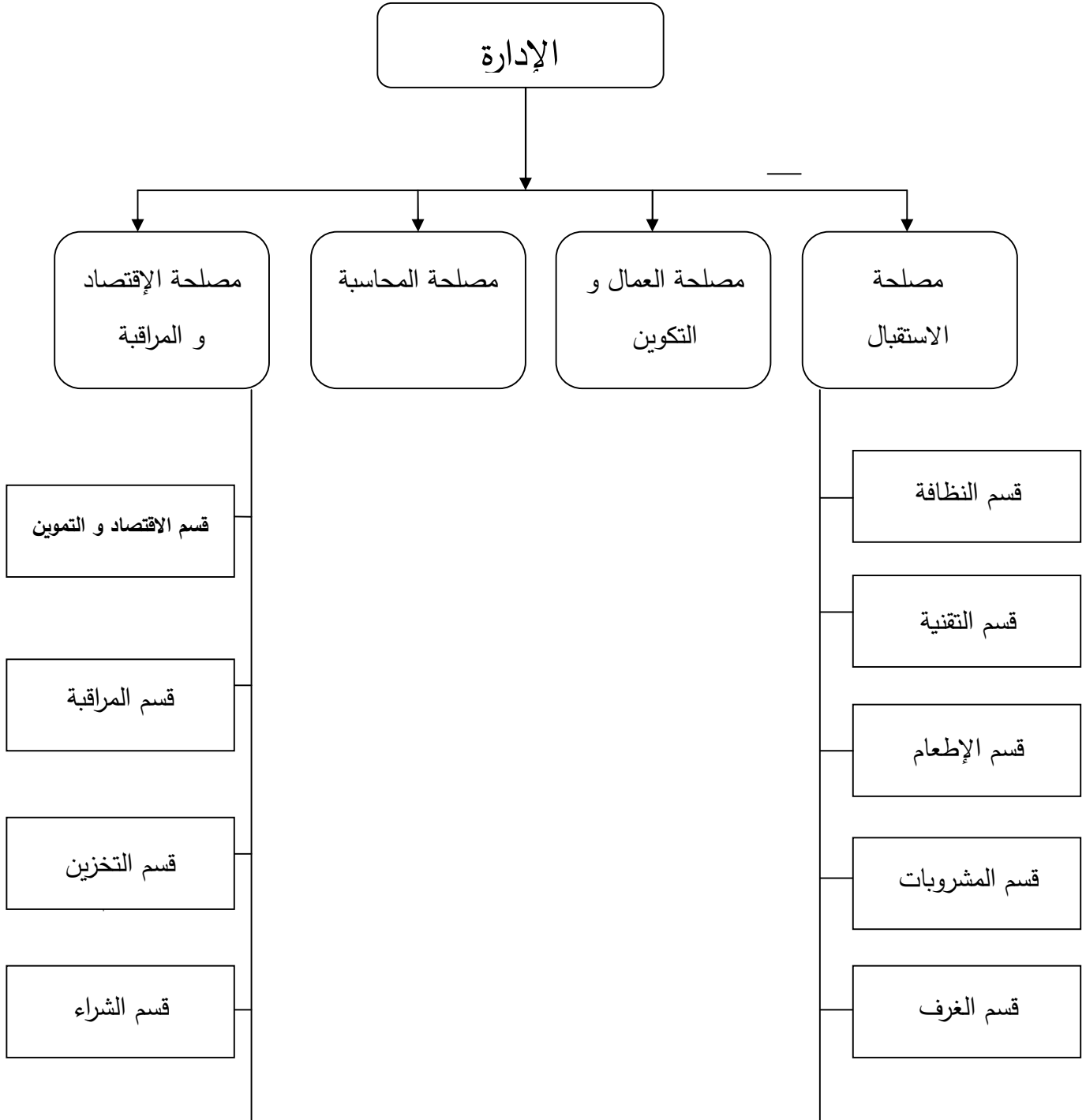
#### ثانيا - المرافق العامة الملحقة بفندق الزيبان:

بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها فندق الزيبان هناك مرافق عامة تابعة له تقدم خدمات أخرى ترفيهية و تتحصر في:

- المسبح.
- غابة نخيل.

- حمام.
- كرة التنس.
- حظيرة السيارات.

ومن خلال المصالح المتطرق لها سابقا يمكن تجسيدها في الهيكل التنظيمي الموالي.  
الشكل رقم (07)03: الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان ببسكرة



المصدر: رئيس مصلحة المحاسبة.

### المبحث الثاني: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

تمثل هذا المبحث في تحليل و تفسير نتائج الدراسة، بحيث قسم إلى مطلبين الأول تعرفنا فيه إلى مجتمع الدراسة و أدوات الدراسة التطبيقية أما المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: مجتمع و أدوات الدراسة التطبيقية

**أولاً- مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من إداريين ومديرين وموظفين بالمؤسسة محل الدراسة الذين تجاوزوا مع الباحثة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 55 فرد تم توزيع الاستبانة على بعض أفراد العينة هذا لعدم حضور البعض منهم، تم توزيع 35 وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 5 استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة منها، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 30 استبانة.

وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة SPSS 20 ثانياً- لقد استخدمنا في التحليل نظام البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات و تلخيصها و عرضها في أشكال هندسية وحسابات مقاييس النزعة المركزية و التشتت و الإلتواء ومعامل الارتباط و معدلات الإنحدار و إختبارات الفروض، بالإضافة التحليلات الإحصائية المتقدمة.

#### ثانياً- الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لقد قمنا باستخدام بعض الأدوات الإحصائية لدراسة فرضيات البحث و تحليل محاور الإستمارة وهذا بواسطة:

**المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية و أكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة في هذه المكانة.

**الانحراف المعياري:** هي أكثر مقاييس التشتت أهمية و إستعمالاً في أغراض الإستنتاجات الإحصائية.

**معامل ألفا كرونباخ:** يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام المقياس و إعادة إختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ 50% وهناك دراسات تقول أكبر من 70%.

معامل سبيرمان: يسمى أيضا معامل إرتباط الرتب و يستخدم عندما يكون كلا المتغيرين مقاسا بمقياس ترتيبي.

مقياس ليكارت: تم تكوين جميع مقاييس الإستجابات لفقرات القياس وفقا لسلم ليكارت الخماسي على الشكل التالي: جدول رقم 3(01): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثاني: تحليل الاستمارة

الفرع الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

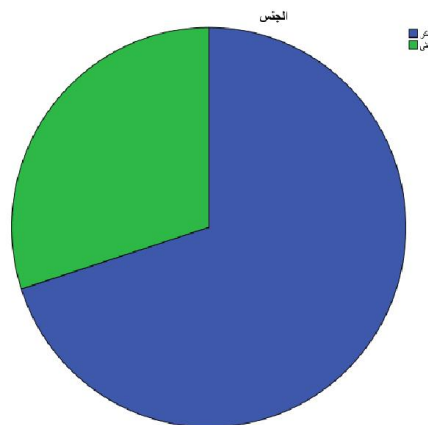
1 - الجنس:

الجدول رقم 3 (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70.0
أنثى	9	30.0
المجموع	30	100.0

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20.

الشكل رقم 3 (08): نسبة الموظفين من الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التعليق:

من خلال الجدول رقم 3 (02) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل عدد الذكور أكبر من الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 21 بنسبة 70% وعدد الإناث 9 بنسبة 30%، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل الفندق.

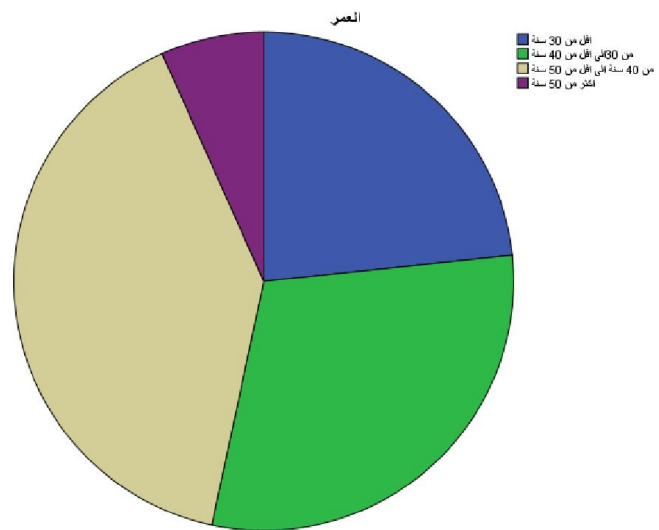
2 - العمر:

الجدول رقم 3(03): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	6,7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	46,7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	33,3
50 سنة فأكثر	4	13,3
المجموع	30	100

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20 .

الشكل رقم 3(09): نسبة الموظفين من العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التعليق: من خلال الجدول رقم 3 (02) يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 6,7% عمرهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 46,7% عمرهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وما نسبته 33,3% عمرهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وما نسبته 13,3% عمرهم من 50 سنة فأكثر، أي أن فئة 30 إلى أقل من 40 سنة هي أكثر نسبة توظيف بالمؤسسة نتيجة لسنهم المناسب لطبيعة العمل.

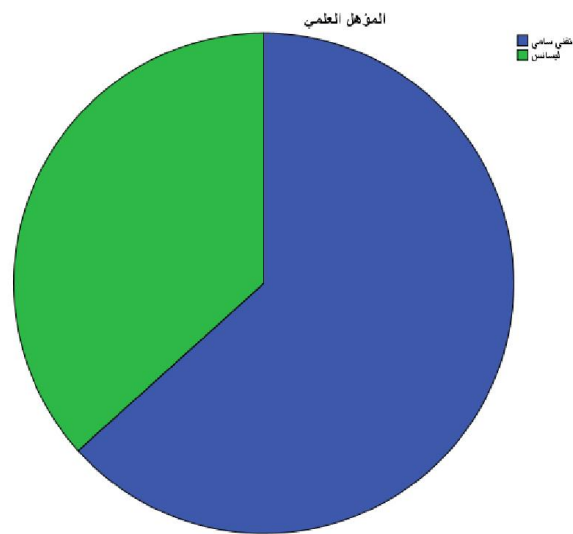
### 3 - المؤهل العلمي:

الجدول رقم 3 (04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	19	63.3
ليسانس	11	36.7
مهندس	0	0
ماجستير	0	0
المجموع	30	100.0

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20.

الشكل رقم 3 (10): نسبة الموظفين من المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التعليق:

من خلال الجدول رقم 3 (03) يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة تمثل في ما نسبته 63,3% مؤهلهم العلمي تقني سامي، وأن ما نسبته 36,7% مؤهلهم العلمي ليسانس، وأن ما نسبته 0% مؤهلهم العمي مهندس، وأن ما نسبته 0% مؤهلهم العلمي ماجستير، أي أن فئة التقني سامي هم أكثر نسبة في العينة المستهدفة أما فئة مهندس وفئة ماجستير معدومة.

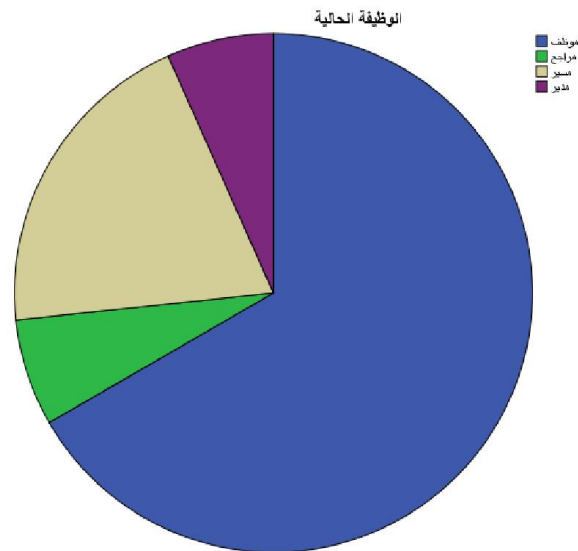
#### 4 . مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم 3 (05) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
66.7	20	موظف
6.7	2	مراجع
20.0	6	مسير
6.7	2	مدير
100.0	30	المجموع

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20.

الشكل رقم 3(11): نسبة الموظفين من الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

التعليق:

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال الوظيفة الحالية لأفراد العينة تتمثل في مانسبته 66.7% وظيفتهم الحالية بالفندق موظفين، وما نسبته 6.7% وظيفتهم الحالية بالفندق مراجعين، وأن ما نسبته 20% وظيفتهم الحالية بالفندق مسيرين، وأن مانسبته 6.7% وظيفتهم الحالية بالفندق مديرين، أي أن فئة الموظفين هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

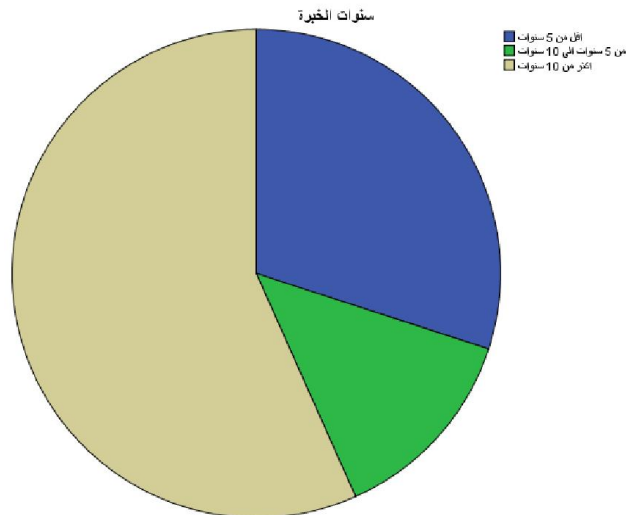
### 5 . سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3 (06): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	30.0
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	4	13.3
أكثر من 10 سنوات	10	56.7
المجموع	30	100.0

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20.

الشكل رقم 3(12): نسبة الموظفين من سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



التعليق: من خلال الجدول رقم 3(05) يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل في ما نسبته 30% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وما نسبته 13.3% لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة، وما نسبته 56,7% لفئة أكثر من 10 سنوات خبرة، أي أن فئة أكثر من 10 سنوات خبرة هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستثمار

1. إختبار الفرضية الرئيسية:

دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

جدول رقم 3(07): معامل التحديد الكلي لدور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل

Modèle	R	R- deux
1	.859 <sup>a</sup>	.738

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

جدول رقم 3(08): معامل الارتباط سبيرمان لدور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل

Corrélations

		الاخلاقيات	الحوكمة
الاخلاقيات	Coefficient de corrélation	1.000	.869**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	30	30
الحوكمة	Coefficient de corrélation	.869**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**التعليق:**

تم استخدام اختبار سييرمان لإيجاد العلاقة للفرضية الرئيسية " مador الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل " وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول رقم 3(08) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 و أن r المحسوبة تساوي 0.869 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوكمة و أخلاقيات العمل لفندق الزيبان بسكرة.  
جدول رقم 3(09): معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة

<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>.956</b>

من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS 20.

**التعليق:** الجدول رقم 3(09) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفع حيث حصل على نسبة مقدارها (0,956) وهذا ما يعني بأن قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة، نجد قيمة الثبات مساوية 0.956 أي 95% وهي تفوق 50%، إذن ثبات الاستبانة مقبول.

**جدول رقم 3(10):** معامل تحديد التباين للمتغير التابع و المتغير المستقل

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	9.163	1	9.163	<b>78.829</b>	<b>.000<sup>b</sup></b>
1 Résidu	3.255	28	.116		
Total	12.418	29			

a. Variable dépendante : الاخلاقيات

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوكمة

التعليق: كما هو موضح في الجدول (8.2) ، معامل التحديد يساوي 78.82 ، هذا يعني أنه 78.82% من التباين في المتغير التابع (أخلاقيات العمل) مفسر بالتغير في المتغير المستقل ( الحوكمة)، مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وهذا دليل بأن النموذج ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم 3(11): معامل التحديد متغيرات المتغير المستقل (الحوكمة) بالمتغير التابع أخلاقيات العمل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.964 <sup>a</sup>	.930	.919	.186

Valeurs prédites : (constantes), مسؤوليات, إطار, افصاح, اصحاب

الجدول رقم 3(12):معامل الارتباط المتغير المستقل بأبعاده الأربعة و المتغير التابع ( سبيرمان)

Corrélation

		الاخلاقيات
الاخلاقيات	Coefficient de corrélation	1.000
	Sig. (bilatérale)	.
	N	30
مبادئ	Coefficient de corrélation	.270
	Sig. (bilatérale)	.150
	N	30
اصحاب	Coefficient de corrélation	.736**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

افصح	Coefficient de corrélation	.561**
	Sig. (bilatérale)	.001
	N	30
مسؤوليات	Coefficient de corrélation	.910**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## 2. اختبار فرضيات الفرعية:

في إطار التساؤلات يتم التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

### الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية بين وجود أساس محكم وفعال ودوره في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

جدول رقم 3(13): معامل الارتباط سبيرمان وجود أساس محكم وفعال في تطبيق أخلاقيات العمل

الجزء	الإحصاءات	دورها في تطبيق أساسيات أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة
وجود أساس محكم وفعال لمبادئ الحوكمة	معامل الارتباط سبيرمان	0.270
	مستوى الدلالة	0.15
	حجم العينة	30

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS20.

**التعليق:** تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين وجود أساس محكم وفعال ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان - بسكرة-، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبيّنة في الجدول رقم والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.15 وهي أكبر من 0.05، وأن قيمة r المحسوبة تساوي 0.270 مما يدل على

عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين وجود أساس محكم وفعال تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان - بسكرة-، وعليه تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباطيه بين دور أصحاب المصالح في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

جدول رقم 3(14): معامل الارتباط بين دور أصحاب المصالح في تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

الجزء	الإحصاءات	دورها في تطبيق أساسيات أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة
دور أصحاب المصالح	معامل الارتباط سبيرمان	0.736
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS20.

التعليق: تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين دور أصحاب المصالح في تعزيز أخلاقيات العمل وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول رقم 3(14) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وأن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.736 مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين دور أصحاب المصالح في تعزيز الأخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطيه بين مقومات الإفصاح والشفافية ودورها في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

جدول رقم 3(15): معامل الارتباط بين توفر مقومات الإفصاح والشفافية ودورها في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة.

الجزء	الإحصاءات	دورها في تطبيق أساسيات أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة
الإفصاح و الشفافية	معامل الارتباط سبيرمان	0.561
	مستوى الدلالة	0.001
	حجم العينة	30

مستوى الدلالة 0,05 من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS20.

**التعليق:** تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين توفر مقومات الإفصاح والشفافية ودورها في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة، وهذا عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في الجدول رقم 3(15) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وأن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.561 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين توفر مقومات الإفصاح والشفافية ودورها في تطبيق أخلاقيات في فندق الزيبان بسكرة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباطية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان.

جدول رقم 3(16): معامل الارتباط بين مسؤوليات مجلس الإدارة وتطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان

الجزء	الإحصاءات	دورها في تطبيق أساسيات أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة
مسؤوليات مجلس الإدارة	معامل الارتباط سبيرمان	0.910
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	30

مستوى الدلالة 0.05 من إعداد الطالبة بناءً على الاستبيان وبالاعتماد على SPSS20.

التعليق:

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة، وهذا عند مستوى دلالة 0,05، والنتائج مبينة في الجدول رقم 3(16) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05، وأن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.910 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق أخلاقيات العمل في فندق الزيبان بسكرة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم 3(17): معامل التحديد لتباين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	11.550	4	2.888	83.249	.000 <sup>b</sup>
1 Résidu	.867	25	.035		
Total	12.418	29			

Variable dépendante : الأخلاقيات

Valeurs prédites : (constantes), بمسؤوليات, إطار, افصاح, اصحاب

التعليق:

كما هو موضح في الجدول (17) ، معامل التحديد يساوي 83.24، هذا يعني أنه 83.24% من التباين في المتغير التابع (أخلاقيات العمل) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الحوكمة)، مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، وهذا دليل بأن النموذج ذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (18):التوزيع الطبيعي معاملي Kurtosis و skewness

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
وجود إطار محكم فعال	30	.060	.427	-.787-	.833
دور أصحاب المصالح	30	.338	.427	-.311-	.833
الإفصاح و الشفافية	30	.175	.427	-1.335-	.833
مسؤوليات مجلس الإدارة	30	.066	.427	-.942-	.833
N valide (listwise)	30				

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

التعليق:

من خلال عرض اختبار التوزيع الطبيعي معاملي لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهذا ما جاء به الجدول رقم 3 (18) من نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء اكبر من 0,05 ( Sta > 0,05 ) و هذا ما يدل على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً عادي.

المطلب الثالث: تفسير النتائج بناء على جميع أدوات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا و المقابلات و الملاحظات تم التوصل إلى:

1. تقبل الفرضية الأولى وذلك حسب ما وجدناه من تقاطعات بين مبادئ الحوكمة و أخلاقيات الأعمال.
2. ترفض الفرضية الثانية وذلك كون فندق الزيبان لايطبق مبادئ الحوكمة.



## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع و مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات العمل و الحوكمة، حيث توصلنا إلى عدم الدراية و الاهتمام بشأن هذه المواضيع في المؤسسات الجزائرية. فمع إشتداد الأزمات و حالات الفساد المالي و الإداري بالمؤسسات أوجب وجود سلوك يضبط تصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة و يعمل على توضيح القضايا الأخلاقية و إحترام المبادئ الأخلاقية و التي تساعد حوكمة المؤسسات في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

فمن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها و بعد المقابلة و الملاحظة توصلنا إلى أن فندق الزيبان بسكرة لديه تقصير المتمثل في عدم وجود حوافز و ترفقيات و إلى عدم علم الموظفين بمالكي الأسهم و حقوق التصويت وهذا لعدم الدراية بمبادئ الحوكمة، مع وجود شفافية في المعلومات المالية و التشغيلية للفندق و كذلك وجود إلتزام وعدالة في توزيع الأجور بشكل منتظم، كما يحرص الفندق على إرضاء زبائنه من خلال تقديم أفضل الخدمات المتمثلة في الإطعام و المسبح و السهرات و الملعب و حديقة من أجل ترفيه الزوار، و ضمان حقوق الموظفين و العملاء وهذا راجع للنظام الداخلي للفندق أو عوامل أخرى.

## خاتمة عامة

نظرا لما للقيم و المبادئ الأخلاقية من أهمية في حياة الأفراد، فقد أصبحت منظمات الأعمال تهتم بها، للإستفادة منها في تحسين أدائها، وقد تكون مدونات أخلاقيات العمل من بين أهم المؤشرات الدالة على أهمية هذا الموضوع، ولاشك أن حوكمة الشركات بمبادئها التي تهدف إلى تقليص الإنحرافات الحاصلة على مستوى المؤسسة فإننا نلاحظ العديد من التقاطعات فيما بينها وبين أخلاقيات العمل وقد لاحظنا ذلك من خلال الدراسة النظرية.

إن الدراسة التي قمنا بها خلصنا منها إلى عدة نتائج منها ما هو متعلق بالجانب النظري و العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات العمل ومنها ما هو متعلق بالدراسة التطبيقية ومدى مساهمة الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في فندق الزيبان.

وعليه يمكن سرد النتائج في الموالي:

### نتائج الدراسة:

1. تعمل الحوكمة على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي.
2. عدم مسايرة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في محيطها، وإهمالها للتطورات الحاصلة في الجوانب التشريعية والأخلاقية يضعف مركز المؤسسة ويقلل من قدراتها التنافسية.
3. لا يوجد تطبيق للحوكمة على مستوى فندق الزيبان رغم وجود بعض المؤشرات، لكنها مؤشرات تفرضها التشريعات السارية المفعول وقد يؤدي غياب التشريع إلى غيابها.
4. تطبق أخلاقيات الأعمال على مستوى فندق الزيبان غير أنها لا ترجع للحوكمة فهذه الأخيرة لا تؤثر في الأخلاقيات الموجودة على مستوى الفندق، وذلك كون ما هو مطبق يرجع للتشريعات و التنظيم و الأعراف السائدة في المجتمع.

### الاقتراحات:

من خلال الدراسة البحثية التي أجرتها الطالبة، يعتقد أنه يمكن أن يقدم مجموعة من الاقتراحات، من أجل تجسيد مبادئ حوكمة الشركات واستغلالها في تعزيز أخلاقيات العمل، وذلك على النحو التالي:

## خاتمة عامة

- 1- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات بهدف تنمية الوعي والدور الأخلاقي في المجتمع.
- 2- العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتعظيم دور الشركات في هذا المجال.
- 3- ضرورة العمل على إيجاد أسس وقواعد عادلة وتطبيقها بشكل متساوي على كافة المساهمين.
- 4- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمرين.
- 5- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لأموالهم.
- 6\_ ضرورة قيام الدولة الجزائرية بإصدار دليل حوكمة الشركات ليكون إلزامياً لجميع الشركات، وذلك بالاستعانة بذوي الخبرات المتخصصة في هذا المجال.
- 7 \_ ضرورة قيام الشركات على رفع مستوى الحوكمة لتعكس الأسهم قيمتها الحقيقية لحفز المستثمرين على الاستثمار.
- 9\_ ضرورة تطوير البيئة القانونية المنظمة، بحيث تلبى احتياجات الحوكمة.
- 10\_ العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.
- 11\_ العمل على تحسين مستوى ممارسة الحوكمة وخاصة مبدأ الإفصاح والشفافية وذلك من خلال مساعدة مديري ومجالس إدارات الشركات على تطوير إستراتيجية سليمة للحوكمة.

### آفاق البحث:

تقترح الطالبة بإجراء المزيد من الدراسات حول:

- 1 \_ مدى تأثير حوكمة الشركات في الحد من صراعات العمل.
- 2 \_ مدى فاعلية المؤسسات في إرساء مبادئ الحوكمة في الجزائر.

## قائمة المراجع

### أولاً - الكتب :

1. القرآن الكريم.
2. بلال خلف سكارنه، أخلاقيات العمل. دار المسيرة، طبعة الرابعة، عمان، 2014م-1435هـ.
3. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
4. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015م-1436هـ.
5. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة إدارة الثقافة والنشر، مكة المكرمة، 1431هـ- 2010م.
6. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع الأعمال ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب )، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
7. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
8. محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية و الإقليمية والمحلية، بدون طبعة، مكتب جرانت ثورنتون-محمد هلال، 2010.
9. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
10. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

### ثانياً - كتب باللغة الأجنبية:

1.OECD Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation .

### ثالثاً - البحوث الجامعية:

1. أحمد محمود حبيب البوتي، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، (مذكرة بكوريوس) غير منشورة، المعهد التقني العمادية.
2. عبد الرازق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على سعر السهم، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، 1433هـ- 2012م.

## قائمة المراجع

3. عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، (رسالة ماجستير) غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

4. فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية(دراسة حالة بنك فلسطين)، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ-2008م.

5. هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، (مذكرة ماجستير) غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1430هـ-2009م.

### رابعاً - المؤتمرات:

1. بالرقى تيجاني، عبد الرحمان العايب، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار - عنابة 18-2009/11/19.

2. جميل أحمد وسفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والافصاح، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012م.

3. عزوي أحمد و بوزيد سايح، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة يومي 29-30 نوفمبر 2011.

4. صلاح زين الدين، دور مبادئ الحوكمة الشركات في رفع كفاءة بورصة المصرية، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد- جامعة دمشق 15-16 تشرين الأول أكتوبر 2008 م .

5. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان-طرابلس- لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 .

### خامساً - الوثائق:

1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009.

### سادساً - منشورات المؤسسة:

1. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 56، 2003.

2. المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام الحوكمة في البنوك، القاهرة-مصر، العدد السادس.

## قائمة المراجع

3. بورصة القاهرة الاسكندرية، حوكمة الشركات، 04 شارع الشرفين وسط المدينة.
4. مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات و مفاهيم، "بيانات غير منشورة"، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبوظبي للحوكمة.
5. معهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية ومصرفية، العدد الثالث، الكويت، أكتوبر 2010.
4. هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، "بيانات غير منشورة"، هيئة السوق المالية المجموعة الاستثمارية بخيت، المملكة العربية السعودية.

### سابعاً - الجرائد و المجلات:

1. اليافي موفق، من أجل تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الإصلاح الاقتصادي، لبنان، العدد التاسع، يوليو، 2003.
  2. خالص حسن يوسف الناصر، عبد الواحد غازي محمد النعيمي، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة نوروز، دهوك-العراق، العدد (صفر)، 2012.
  3. ديال جميل محمد الرزي وبن منصور عبدالله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون - العدد الثاني، يونيو 2012.
  1. عوض العنزي وعقوب رشيد العديم، إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي و الأخلاقيات المهنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 22-العدد الثاني، 2006.
  5. مها محمود رمزي ربحاوى، شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 24 -العدد الأول. 2008.
- 2012.

### ثامناً - البرامج:

1. سالم السالم، [برنامج تدريبي معطر]، الإمارات، 1431هـ.

## قائمة استبيان

السنة الثانية ماستر

جامعة محمد خيضر بسكرة

حاكمية مؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص حاكمية مؤسسات بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في مؤسسة اقتصادية".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل لفندق الزيبان بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال. نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم. فمشاركاتكم ضروري ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام

الطالبة: مالكي فيروز

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ليسانس

ماجستير

تقني سامي

مهندس

4. مجال الوظيفية الحالية:

مراجع

مدير

موظف

مسير

5. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات



القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: دور الحوكمة

الرقم	دور الحوكمة في الفندق وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	--------------------------------------	------------	-------	-------	-----------	----------------

أولا	مقومات مبدأ وجود أساس محكم وفعال لمبادئ الحوكمة
01	يوجد إطار تنظيمي يحدد أهداف الفندق وكيفية تحقيقها.

ثانيا	مقومات مبدأ دور أصحاب المصالح
01	أقوم بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات في الفندق.
02	يهدف الفندق إلى إشباع رغبات العاملين و المساهمين.
03	أحصل على الأجر المدفوع لي من الفندق بشكل منتظم.
04	أحرص على أن تكون للفندق سمعة جيدة مع العالم الخارجي.
05	عند تعرضي لحادث داخل العمل أحرص على تعويض.

					يوفر الفندق أدوات و إمكانيات تضمن لي حقوقي و تحفزي على أداء عملي.	06
--	--	--	--	--	---	----

مقومات مبدأ الإفصاح و الشفافية						ثالثا
					لدى الفندق الإمكانيات الحديثة التي تقوم بإيصال و توفير المعلومات الصحيحة و الدقيقة و في الوقت المحدد بين جميع العاملين في نفس الشكل.	01
					أحصل على تقرير للنتائج المالية التشغيلية للفندق.	02
					لدي كشف راتب شهري.	03

مسؤوليات مجلس الإدارة						رابعا
					يوجد قواعد و لوائح للفندق أعمل وفقها.	01
					يقوم مجلس الإدارة بالرقابة و الإشراف على الفندق و العاملين.	02
					أقدر على تحمل المسؤولية المكلف بها من طرف المسؤولين في الفندق.	03
					يوجد نظام رقابة لإدارة المخاطر و توصيل المخاطر للمستخدمين و أصحاب المصالح.	04

					أعلم حدود المسؤولية المكلف بها في العمل.	05
					أطبق القرارات و التعليمات المقدمة لي من طرف إدارة الفندق بدون تردد.	06
					يقوم رئيسي بالمساءلة و مراقبة الأعمال التي أقوم بها داخل الفندق.	07

### المحور الثاني: أساسيات تطبيق أخلاقيات العمل

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أخلاقيات العمل في الفندق وعبارات القياس	الرقم
----------------	-----------	-------	-------	------------	---	-------

					هل تعلم بقواعد الفندق التي تظهر كل ما هو مرغوب وغير مرغوب داخل الفندق.	01
					أثناء تأدية الأعمال الوظيفة اليومية لا يوجد ما يمنع من قضاء بعض المعاملات الخاصة.	02
					أثناء القيام بالعمل أقوم به بجد و إتقان.	03
					للعلاقات و الأصدقاء و الأقارب أهمية خاصة في التعامل عند زيارتهم للفندق.	04
					الالتزام بأنظمة و تعليمات العمل يخضع للمصلحة الخاصة ثم المصلحة العامة.	05
					كتمان السر المهني من أولويتي	06

					في العمل.
					07 المعاملات التي تربطني بأصحابها علاقات صداقة أو مصلحة أحرص على إنجازها أولاً.
					08 عندما أحضر إلى العمل متأخرا و أرى المسؤولين في انتظاري لا أخرج.
					09 هناك ترتيب للزبائن حسب الأولوية.
					10 إحترامي لرؤسائي و زملائي مبني على أساس مصالحي بالدرجة الأولى.
					11 أفهم الوظيفة أنها لا تتعدى الحضور و الانصراف و تأدية أقل جهد من العمل.
					12 حين حدوث خطأ لا تفرض علي أي عقوبة.
					13 هناك نظام دقيق أعمل وفقه في الفندق.
					14 أعلم بكل الواجبات و المسؤوليات و قوانين الفندق.
					15 أعلم بطبيعة العمل الذي أقوم به.
					16 أواجه صعوبات أثناء القيام بعملتي.
					17 حين القيام بعملتي هناك مسؤول يراعي العمل الذي أقوم به.
					18 أطلع باستمرار على المعلومات المضافة للمدونة.

					أعتقد بأن الأجر الذي أتقاضاه يكافئ لما أقوم به من عمل.	19
					نظرة المسؤولين لي ولي زملائي قائمة على المساواة.	20
					هناك تقدير للجهد في الفندق الذي أعمل فيه.	21
					عندما أطلب إجازة أو دورة فلا يكون هناك أي تعقيد أو تمييز	22
					الأولوية في المناصب و الدورات و الترقيات في الفندق الذي أعمل فيه قائمة على الكفاءة و الجدارة.	23
					أنا راضي على العطل الممنوحة لي.	24
					أعلم بكل حقوقي و أنا راضي بها.	25
					أتحصل على دعم مادي ومعنوي من المسؤولين علي.	26