

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 أخلاقيات الأعمال في تحقيق حوكمة المؤسسات دراسة حالة "وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري" -ورقة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

محمد عدنان بن الضيف <

كوثر بن الزاوي <

رقم التسجيل:/Master-Ge/ GRH /2012
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2011-2012

قسم علوم التسيير

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الملخص
ا	الفهرس العام
ا	فهرس الأشكال والجداول
ا	فهرس الملاحق
أ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول:مدخل إلى أخلاقيات الأعمال
02	تمهيد
03	المبحث الأول:ماهية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة
04	المطلب الأول:تعريف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة
04	المطلب الثاني:التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية والعوامل المساعدة له
05	الفرع الأول:التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية بالمؤسسة
08	الفرع الثاني:العوامل المساعدة له
09	المطلب الثالث:أهمية وأبعاد المسؤولية الإجتماعية
09	الفرع الأول:أهمية المسؤولية الإجتماعية
10	الفرع الثاني:أبعاد المسؤولية الإجتماعية
12	المبحث الثاني:ماهية اخلاقيات الأعمال
12	المطلب الأول:تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها
12	الفرع الأول:تعريف أخلاقيات الأعمال
14	الفرع الثاني:أهمية أخلاقيات الأعمال
15	المطلب الثاني:تطور أخلاقيات الأعمال
17	المطلب الثالث:نظريات،مداخل و مصادر و مستويات أخلاقيات الأعمال
17	الفرع الأول:النظريات
19	الفرع الثاني:مداخل أخلاقيات الأعمال
20	الفرع الثالث:مصادر أخلاقيات الأعمال

21	الفرع الرابع: مستويات أخلاقيات الأعمال
22	المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال
22	المطلب الأول: المبادئ الأخلاقية
23	المطلب الثاني: إرساء أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة
24	المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية
24	الفرع الأول: تعريفها وأنواعها
25	الفرع الثاني: وظائف وقواعد الالتزام بالمدونة الأخلاقية
26	الفرع الثالث: عيوب وسلبيات المدونة الأخلاقية
28	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: مدخل لحوكمة المؤسسات
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
31	المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
35	المطلب الثاني: الأسباب التي زادت من الإهتمام بحوكمة المؤسسات
36	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
36	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
38	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات
39	المبحث الثاني: نظام حوكمة المؤسسات وخصائصه
39	المطلب الأول: مكونات وركائز حوكمة المؤسسات
39	الفرع الأول: مكونات نظام حوكمة المؤسسات
40	الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات
41	المطلب الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
41	الفرع الأول: نظرية تكاليف المعاملات
41	الفرع الثاني: نظرية الوكالة
42	الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية
43	المطلب الثالث: جوانب ومكانيزمات حوكمة المؤسسات
43	الفرع الأول: جوانب حوكمة المؤسسات
44	الفرع الثاني: ميكانيزمات حوكمة المؤسسات
46	المبحث الثالث: مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسات

46	المطلب الأول: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات
47	المطلب الثاني: طبيعة نظام الحوكمة كنموذج أمثل
49	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات
49	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2004
60	الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية
61	الفرع الثالث: مبادئ مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكية 2000
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
64	تمهيد
65	المبحث الأول: واقع أخلاقيات الأعمال في حوكمة المؤسسات
65	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن حوكمة المؤسسات
65	الفرع الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات
66	الفرع الثاني: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ المنظمات والهيئات الدولية
67	الفرع الثالث: أخلاقيات الأعمال ضمن اتفاقية بازل
68	المطلب الثاني: دور السلوك الأخلاقي في دعم مجلس الإدارة
69	المطلب الثالث: أثر أخلاقيات الأعمال على أصحاب المصالح والأطراف الأخرى
72	المبحث الثاني: عرض تفصيلي للوكالة
72	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
72	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة
73	الفرع الأول: مهام المؤسسة
74	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
74	الفرع الثالث: أهمية القطاع في الاقتصاد الوطني
74	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	الفرع الأول: الترتيب السلمي
75	الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي
78	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
78	المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة الميدانية
80	المطلب الثاني: تحليل الإستمارة
80	الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية

84	الفرع الثاني:تحليل محاور الأسئلة للإستمارة
114	المطلب الثاني:تفسير النتائج بناءا على جميع أدوات الدراسة
120	خلاصة الفصل
122	الخاتمة
127	قائمة المصادر و المراجع
133	الملاحق

فهرس الأشكال والجداول

أولاً- فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	نظام حوكمة المؤسسات	01
49	إقتصاديات الحوكمة	02
50	مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية 2004	03
79	نموذج الدراسة	04
80	نسبة الموظفين حسب الجنس	05
81	نسبة سن الموظفين	06
82	نسبة سنوات العمل	07
83	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
84	تمثيل السؤال الأول للمحور الأول	11
85	تمثيل السؤال الثاني للمحور الأول	12
86	تمثيل السؤال الثالث للمحور الأول	13
87	تمثيل السؤال الرابع للمحور الأول	14
88	تمثيل السؤال الخامس للمحور الأول	15

89	تمثيل السؤال السادس للمحور الأول	16
90	تمثيل السؤال السابع للمحور الأول	16
92	تمثيل السؤال الأول للمحور الثاني	17
93	تمثيل السؤال الثاني للمحور الثاني	18
94	تمثيل السؤال الثالث للمحور الثاني	19
95	تمثيل السؤال الرابع للمحور الثاني	20
96	تمثيل السؤال الخامس للمحور الثاني	21
97	تمثيل السؤال السادس للمحور الثاني	22
99	تمثيل السؤال الأول للمحور الثالث	23
100	تمثيل السؤال الثاني للمحور الثالث	24
101	تمثيل السؤال الثالث للمحور الثالث	25
102	تمثيل السؤال الرابع للمحور الثالث	26
103	تمثيل السؤال الخامس للمحور الثالث	27
104	تمثيل السؤال السادس للمحور الثالث	28
105	تمثيل السؤال السابع للمحور الثالث	29
107	تمثيل السؤال الأول للمحور الرابع	30
108	تمثيل السؤال الثاني للمحور الرابع	31
109	تمثيل السؤال الثالث للمحور الرابع	

		32
110	تمثيل السؤال الرابع للمحور الرابع	33
111	تمثيل السؤال الخامس للمحور الرابع	34

ثانياً فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ميكانيزمات حوكمة المؤسسات	45
02	تكرارات نوع الجنس بالوكالة	80
03	تكرارات سن الموظفين بالوكالة	81
04	تكرارات سنوات العمل	82
05	تكرارات المستوى التعليمي	83
06	تكرارات السؤال الأول للمحور الأول	84
07	تكرارات السؤال الثاني للمحور الأول	85
08	تكرارات السؤال الثالث للمحور الأول	86
09	تكرارات السؤال الرابع للمحور الأول	87
10	تكرارات السؤال الخامس للمحور الأول	88
11	تكرارات السؤال السادس للمحور الأول	89
12	تكرارات السؤال السابع للمحور الأول	90
13	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	91

91	معامل ثبات المحور الأول	14
92	تكرارات السؤال الأول للمحور الثاني	15
93	تكرارات السؤال الثاني للمحور الثاني	16
94	تكرارات السؤال الثالث للمحور الثاني	17
95	تكرارات السؤال الرابع للمحور الثاني	18
96	تكرارات السؤال الخامس للمحور الثاني	19
97	تكرارات السؤال السادس للمحور الثاني	20
98	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	21
98	معامل الثبات للمحور الثاني	22
99	تكرارات السؤال الأول للمحور الثالث	23
100	تكرارات السؤال الثاني للمحور الثالث	24
101	تكرارات السؤال الثالث للمحور الثالث	25
102	تكرارات السؤال الرابع للمحور الثالث	26
103	تكرارات السؤال الخامس للمحور الثالث	27
104	تكرارات السؤال السادس للمحور الثالث	28
105	تكرارات السؤال السابع للمحور الثالث	29

106	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث	30
106	معامل الثبات للمحور الثالث	31
107	تكرارات السؤال الأول للمحور الرابع	32
108	تكرارات السؤال الثاني للمحور الرابع	33
109	تكرارات السؤال الثالث للمحور الرابع	34
110	تكرارات السؤال الرابع للمحور الرابع	35
111	تكرارات السؤال الخامس للمحور الرابع	36
112	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع	37
112	معامل الثبات للمحور الرابع	38
113	حساب الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع	39

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستمارة البحث
02	الهيكل التنظيمي لوكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري
03	قائمة المحكمين

مقدمة عامة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، و تزايد الإتجاه نحو العولمة و الخصوصية و ظهور المنظمات الافتراضية و بروز التنافسية و غيرها من ملامح العصر الجديد ، رافقها العديد من الخروقات الأخلاقية و الفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الإهتمام بالأسس و المعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها ، و الإبتعاد نوعا ما عن النظر في المحددات و الرموز الأخلاقية ، كل تلك التجاوزات و الخروقات الأخلاقية وإتساع الانتقادات الموجهة للأعمال و معاييرها المتمثلة في الربح و الكفاءة إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية ، أثارت إهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد و المقومات الأخلاقية سعيا للتكيف و ضمان البقاء في بيئة الأعمال.

وفي خضم مايقع من فضائح وما ينتج عنها من قيود على الأعمال والأنشطة ،تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى وضع مواثيق صارمة للأخلاقيات من شأنها إرشاد سلوك أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين و بالرغم من أن الإهتمام بالأخلاقيات كان دوما جزءا من ممارسة العمل ،إلا أن قادة الأعمال اليوم بدعوا ينظرون إلى الأخلاقيات على أنها مجموعة من المبادئ والإرشادات السلوكية أكثر من كونها مجرد مجموعة من القواعد الجامدة ،ومن هذا المنطلق فإن أخلاقيات الأعمال ليست مجرد محاولة لوضع معيار يستطيع بموجبه جميع الموظفين معرفة ما هو متوقع منهم ولكنها أيضا محاولة لتشجيع الموظفين والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة على التفكير وإتخاذ القرارات من خلال منظومة من القيم المشتركة ،أما حوكمة المؤسسات فهي تهدف إلى ترشيد الإدارة من خلال تطبيق مجموعة القواعد والمبادئ التي تعمل على تحقيقها .

ففي الوقت الحاضر أصبحت أخلاقيات الأعمال والحوكمة عاملين رئيسيين من العوامل التي تؤثر على القرارات الإستثمارية بل وتحدد تدفقات رأس المال على المستوى العالم .وبالرغم من أن ذلك يعزى جزئيا إلى الفضائح التي أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة ،مما أثر بشكل كبير على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية كما كشفت العديد من جوانب القصور في نزاهة الإدارات .

حوكمة المؤسسات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك .ومجموعة من المبادئ (مجموعة القوانين الأخلاقية) .ف نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية :الالتزام ،الثقة ،المسؤولية ،والنزاهة ...إلا أنه في نفس الوقت يضم أبعاد عديدة أخرى .

كما تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة المؤسسات إلا أنه يتعين التعامل مع كل منهما على نحو مختلف إلى حد ما ،حوكمة المؤسسات تعني بشكل أساسي إيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات والقيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية ،المسؤولية ،الإتصاف



والمحاسبة ،حيث تلك المواضيع تمثل أيضا اهتمام رئيسي لأخلاقيات الأعمال ،ويمكننا أن نرى الترابط المباشر بين أخلاقيات العمل حوكمة المؤسسات .

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي تستقطب إهتمام الجزائر في الوضع الراهن فهي أولوية وطنية وإستراتيجية ،ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمنتامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور مع تحقيق مستوى أداء أفضل .
وخير دليل على ذلك الإصلاحات التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات من أجل مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء والاستقرار ،حيث تجسدت هذه المحاولات في الإصلاح الهيكلي سنة 1994،اندماج في وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية .كما تسعى المؤسسات إلى وضع ميثاق أخلاقي يعمل على تحسين سلوك الأفراد بالمؤسسة .

الإشكالية:

لقد كثر الحديث وزاد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي، وهذا من جراء الفضائح المالي والأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي نتيجة لتراجع النظم الإقليمية وزيادة حالات الغش، هذا ما أدى إلى وضع مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تحاول معالجة حالات الفساد والحد منه داخل المؤسسات .

من خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل التالي :

هل تحقق أخلاقيات الأعمال حوكمة المؤسسات ؟.

من خلال هذه الإشكالية نستطيع طرح التساؤلات التالية:

1_ ماهي أخلاقيات الأعمال؟

2_ ماهي حوكمة المؤسسات ولما تهدف ؟

3_ هل صحيح أن السلوك الجيد للأفراد يحمي المؤسسة ويحقق حوكمة المؤسسات؟

4_ ماواقع أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات في وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري ؟

فرضيات البحث:

1_ يساهم الإلتزام في العمل بحوكمة المؤسسات .

2_ تعمل أخلاقيات الأعمال على المساهمة في تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال وجود الثقة .

3_ لا تساهم النزاهة في تحقيق حوكمة المؤسسات .



أسباب إختيار البحث:

لاشك أن الرغبة في إنجاز أي عمل له أسباب معين ،فاختيارنا لموضوع دور أخلاقيات الأعمال في تحسين حوكمة المؤسسات يعود إلى لبعض الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة نذكر منها :

- يعتبر موضوع الحوكمة والأخلاق من أهم المواضيع الإدارية الحديثة .
- الرغبة في معالجة المواضيع الحديثة .
- ندرة الدراسات والبحوث في مجال حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات الجزائرية خاصة بالجامعات والمعاهد الجزائرية على المستوى النظري والتطبيقي .
- الفضول العلمي في معرفة مدى ادراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال .

أهمية البحث

يعتبر موضوع اخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات من المواضيع التي لقت إهتماما كبيرا في ميادين الإدارة والأعمال ،حيث يعد موضوع اخلاقيات الأعمال من المواضيع الحساسة ،تزداد الحاجة إليه إثر تزايد الفضاء الأخلاقية وتراجع النظم وهذا لضرورته وأهميته في تحقيق حوكمة المؤسسات للعديد من المؤسسات .

تعتبر المبادئ والقيم القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد ويعبر عن توجهاته ورغباته من خلالها ، فمنها نجد أن القيم جوهر اخلاقيات الأعمال التي تعد أساس الوصول لحوكمة المؤسسات .

تعاني المؤسسات الجزائرية من فقدانها الجانب الأخلاقي والسبب في ذلك القيم والعادات المشتركة التي يكتسبها الأفراد ويعايشونها ،ونتيجة لذلك لاتوجد دراية بمصطلح حوكمة المؤسسات في حين نحن نسعى إلى تطوير وتنمية المؤسسات الجزائرية التي تعاني من قلة الممارسات نتيجة لإهمال أفرادها .

في هذه الدراسة سوف نتحدث عن المؤسسة العمومية وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري ،وهي تعتبر إحدى المؤسسات الفعالة في القطاع العام ،من هنا نستطيع الخروج بالأهمية التي يكتسبها الموضوع محل

الدراسة في النقاط التالية :

- زيادة الاهتمام العالمي بأخلاقيات الأعمال .
- ارتباط أخلاقيات الأعمال بنجاح المؤسسات .
- تفعيل استخدام حوكمة المؤسسات داخل المؤسسات الجزائرية .
- العمل بأخلاقيات الأعمال في المؤسسات .
- التقلبات والانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها العالم منذ أواخر القرن الماضي يوضح القصور في الالتزام بأخلاقيات الأعمال التي هي جزء لايتجزأ من حوكمة المؤسسات .
- إهتمام قادة الدولة والتأكيد على الممارسة الفعلية الحوكمة داخل المؤسسات الجزائرية خاصة بعد ميثاق الحكم الراشد الصادر في 2009 .

أهداف البحث

لدراسة أي موضوع خاص بنا لابد أن تكون لنا أهداف وغايات نسعى للوصول إليها من خلاله سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، ونذكر أهم هذه الأهداف .

- الوقوف على علاقة أخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات .
- معرفة مدى تجسيد حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة.
- _معرفة التطورات العالمية في مجال أخلاقيات الأعمال .
- إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسة .
- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات في وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري بولاية ورقلة باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري صناعي.

مجال وحدود البحث

من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراية ضمن أخلاقيات الأعمال في اطار محدود وهذا لشموليته فهو يمس الفرد ويشمل المؤسسة كما لاحظنا تداخله مع المتغير التابع حوكمة المؤسسات ففي الحوكمة حاولنا التركيز على الجانب التسيير ودور مجلس الإدارة فقط لأنه يتناسب مع طبيعة التخصص ،وقد حاولنا في هذه الدراسة الوصول الى طبيعة العلاقة والتكامل بين الأخلاقيات وحوكمة المؤسسات.

من حيث البعد المكاني :اقتصرت الدراسة على مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي،في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2011-2012،أما عن عينة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة تمثلت بمختلف العاملين في المؤسسة وبالأخص الإدارة .

الدراسات السابقة :

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به توصلنا الى:

1-دراسات تناولت حوكمة المؤسسات.

2-دراسات تناولت أخلاقيات الأعمال.

ويمكن ذكرها كمايلي:

- هشام سفيان صلواتشي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء ،دراسة حالة مؤسسة "جنوب" جامعة سعد دحلب البلدية ،سنة 2008 .حيث استعرض الباحث في موضوعه لمدخل تطرق فيه إلى حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم انتقل لدراسة التأهيل كعملية إستراتيجية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تعرض إلى تقييم دور التأهيل في تطبيق الحوكمة في مؤسسة "جنوب" .



حيث توصل الباحث الى ان تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستوجب شروط معينة على المستوى الإداري بما فيه من تغيير لإيديولوجية مالكي المؤسسة تجاه مسيرهم وكذلك سلوك المسيرين تجاه مستخدمين المؤسسة، بالإضافة الى التطبيق الجيد لأساليب التسيير من خلال تأهيل نظام الموارد البشرية، نظام المحاسبة والمالية ونظام التسويق.

في بحثنا هذا سنحاول تعميم الحوكمة أي على مستوى المؤسسات بصفة عامة، بالإضافة الى ربطها بمتغير جديد هادف الى ابراز دور سلوك الأفراد في بلوغ الحوكمة المؤسسية وهذا ماتسعى إليه دراستنا.

• عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2008_2009، حيث استعرض حوكمة المؤسسات، ثم المراجعة الداخلية ودورها ثم اثر المراجعة في تطبيق حوكمة المؤسسات وقد توصل من خلال هذه الدراسة الى ضرورة تفعيل المراجعة الداخلية في الجزائر لاعتبارها من أولى العناصر التي تساهم في تطبيق حوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى وضع قوانين صارمة تنظم مهنة المراجعة الداخلية نتيجة لأهمية وظيفة المراجعة بالمؤسسات الجزائرية .

لقد اعتمدنا على هذه الدراسة في بحثنا من خلال معرفة دور المراجع الداخلي في المؤسسة وتأثيره في زيادة الحوكمة ومنها حاولنا معرفة الجانب السلوكي وتأثيره في الحوكمة كذلك، وهذا من خلال ربط حوكمة المؤسسات بأخلاقيات الأعمال بمعنى معرفة سلوك المراجع الداخلي بإعتباره موظف من موظفي المؤسسة وتأثيره على حوكمة المؤسسات، من مجموعة من الأبعاد التي تتعلق بأخلاقيات الأعمال.

• شراد وافية، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين اداء الأفراد، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بسكرة- قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009_2010، قامت باستعراض مدخل للأخلاقيات تضمنت نظرة عامة لها، بالإضافة إلى مدخل إلى أداء الأفراد، ثم توضيح تأثير الأخلاقيات على الأداء، ودراسته داخل المؤسسة، وقد توصلت من خلال هذه الدراسة الى عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بأخلاقيات الأعمال بالرغم من الانحرافات الموجودة بجميع انواعها نتيجة لإهمال الإدارة لأخلاقيات الأعمال، كما توصلت الى وجود تأثير للأنماط السلوكية على اداء الأفراد.

أما في دراستنا هذه سنحاول إبراز الجانب الإداري من خلال معرفة مدى تأثير الأخلاقيات على التسيير الجيد بالمؤسسات الجزائرية العامة، وقد قدمت دراستنا هذه بناء على ماتوصلت إليه الباحثة من حيث إهمال المؤسسات الجزائرية إلى الجانب الأخلاقي.



• بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال (المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم) مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد-تلمسان، 2010-2011، استعرضت الباحثة في موضوعها مفاهيم حول الميزة التنافسية وأخلاقيات الأعمال، ثم أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية خالقة للقيمة ثم تناولت واقع أخلاقيات الأعمال في المؤسسة الجزائرية، وتوصلت الى عدم دراية المؤسسة بمصطلح اخلاقيات الأعمال وعدم تطبيقه في المؤسسة من اجل بلوغ ميزة تنافسية وعدم وجود ثقافة أخلاقية تنتشر ذلك .

أما في دراستنا سنحاول ربط أخلاقيات الأعمال بمتغير جديد وهو حوكمة المؤسسات وهذا من خلال دراسة جانب الحوكمة بالتفصيل لأن الدراسة التي قامت بها الباحثة أشارت فيها إلى الحوكمة فقط، بالإضافة إلى تركيزنا على مدى تحقيق أخلاقيات الأعمال لحوكمة المؤسسات ودراسة حالة قطاع عام، بالإضافة إلى إختلاف المؤسسة محل الدراسة.

منهج و أدوات الدراسة :

إن أي بحث علمي لا يمكن أن يصل إلى النتائج المرغوبة منه دون السير وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

أولاً- مناهج البحث:

المنهج التاريخي

فقد تم الوقوف في عدة محطات تاريخية لمتغيرات الموضوع، حيث حاولنا التعرف على التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية والتي نشأت منها أخلاقيات الأعمال كما تعرضنا إلى الأسباب التي أدت إلى تطور كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات، والتطور التاريخي لكل منهما وهذا بهدف الوصول إلى تعريف إلى كل واحد منهم.

المنهج الوصفي

نهدف من خلال هذا المنهج إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية نخدمنا في الجانب النظري، كما نسعى من خلاله إلى استخدام وسائل لجمع البيانات مثل المقابلات والملاحظات المباشرة في الدراسة التطبيقية والتي تساعدنا في الوصول إلى العلاقة الموجودة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات.

المنهج التحليلي:

نسعى من خلاله إلى تحليل الوثائق الخاصة بأخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات و ذلك إستعانة بما حصلنا عليه من الكتب و المجالات فيما يخص الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد إستخدمنا

هذا المنهج في تحليل الإستثمار والنتائج المتحصل عليها من أجل الوصول إلى طبيعة العلاقة التي تربط أخلاقيات الأعمال بحوكمة المؤسسات.

منهج دراسة الحالة

نسعى من خلال إستخدامنا لهذا المنهج إلى تجسيد الجانب النظري في الواقع من خلال دراسة مؤسسة ذات طابع تجاري صناعي وتنشط في القطاع العام ،كما نهدف إلى ملاحظة مدى تجسيد المؤسسات إلى الموضوع محل الدراسة وهذا من خلال مجموعة الملاحظات والمقابلات و بناء استمارة لذلك.

ثانيا-أدوات الدراسة :

بغرض إتمام عملية البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة و المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث و أهم هذه الوسائل مايلي :

1/المسح المكتبي:

تعبر البيانات الثانوية عن الشق النظري من البحث ،وقد تم تحصيلها عن طريق الإطلاع على الكتب المقالات والمنشورات المرتبطة بالموضوع قيد الدراسة من أجل فهم الموضوع والاستفادة 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 حوكمة المؤسسات 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 لا تظهر من خلال الاستبيان مع المبحوثين.

3/الملاحظة:

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا كأداة لجمع المعلومات لما لها من دور في معرفة ما لم نحصل عليه من خلال المقابلة ، فمن خلال مدة البقاء بالوكالة و التجول فيها لاحظنا بعض الأمور التي تحدث بين الموظفين في كل مصلحة من مصالح الوكالة ، حيث برزت سلوكياتهم و تعاملاتهم مع مرؤوسيههم و تعامل رؤساء المصالح مع الأطراف ذات العلاقة بالوكالة من زبائن و مقاولين ، كما لاحظنا مدى التزام الموظفين بمواقيت العمل و الزيارات الخارجية و الاحترام الموجود بينهم و الانضباط لديهم و شعورهم بالمسؤولية و النزاهة اتجاه الوكالة ،كما قمنا بتسجيل كل الملاحظات التي لم نستطيع قياسها من خلال الاستمارة بالإضافة إلى معرفة مدى صدق المبحوثين في الاستمارة.

4/ الاستمارة :

قمنا بالاستمارة لإعطاء حرية التعبير لكل موظف من الموظفين بالمؤسسة هو مايجعل دراستنا أكثر موضوعية بالإضافة إلى قياس مدى صحة الأسئلة التي جاءت في أربعة محاور تمثلت في :البيانات الشخصية ثم أسئلة المحور الأول حول الإلتزام،المحور الثاني حول الثقة والمحور الثالث حول النزاهة أما المحور الرابع والأخير كان حول حوكمة المؤسسات،وتضمن كل محور مجموعة من البنود.

هيكل البحث:

لانجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول ،تسبقهم المقدمة التي جاءت شاملة وتعقبها الخاتمة الخاصة بالبحث ككل ،تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث ،ثم حاولنا عرض النتائج التي توصلنا اليها ،وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات.

الفصل الأول:مدخل عام الى أخلاقيات الأعمال

قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث تضمن ثلاث مطالب فقد تناول المبحث الأول ماهية المسؤولية الاجتماعية ،والثاني ماهية أخلاقيات الأعمال ،أما المبحث الثالث فتضمن أخلاقيات في منظمات الأعمال .

الفصل الثاني :الإطار العام لحوكمة المؤسسات

لقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كل مبحث إلى ثلاث مطالب حيث تضمن المبحث الأول ماهية حوكمة المؤسسات والثاني تعرضنا فيه إلى نظام حوكمة المؤسسات وخواصه،المبحث الثالث مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسات

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية

الفصل الثالث تضمن ثلاث مباحث ،وفي كل مبحث ثلاثة مطالب ،فالمبحث الأول هو واقع أخلاقيات الأعمال ضمن حوكمة المؤسسات ،المبحث الثاني تضمن عرض تفصيلي للوكالة و المبحث الثالث هو تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد

مع تزايد الآثار السلبية للفضائح الأخلاقية في عالم المال والأعمال وانتشار الممارسات غير الأخلاقية وتكبد المؤسسات حول العالم لخسائر جراء هذه الممارسات جعل العديد من منظمات الأعمال تعيد النظر في فلسفة الكفاءة والربح كمسؤولية وحيدة لمنظمات الأعمال ،حيث توجهت نحو الاهتمام بأخلاقيات الأعمال .

لقد أصبح من الحكمة مقابلة معيار الربح بالمعايير الأخلاقية لصياغة نموذج أخلاقي اجتماعي بحيث لاتصبح مسؤولية تقتصر على الربح بمعناه الضيق وأحادي النظرة وتوسيع هذه المسؤولية لتشمل مصلحة الأطراف الأخرى ذات العلاقة ومصلحة المجتمع في المدى البعيد والتركيز والاهتمام بالأخلاق والقيم والمبادئ حيث تصبح السياسات والأهداف تصاغ بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية للأعمال ،ومن خلال مبدأ النزاهة والشفافية وتعزيز دور القيم والمبادئ في إدارة المؤسسات .من هنا نستطيع معالجة البعد الأخلاقي في المؤسسات من خلال ماسنقدمه في هذا الفصل حيث يمكننا أن نسترشد بالعناصر المنهجية التالية :

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: ماهية أخلاقيات الأعمال

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال

الفصل الأول: مدخل إلى أخلاقيات الأعمال

تسعى مؤسسات اليوم إلى بلوغ أهدافها من خلال وجود أخلاقيات تحكم تصرفات موظفيها من هنا سنحاول التعرف على هذه الأخلاقيات فيما سنقدمه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لإحتياجات بيئتها ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها العميقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه. لهذا لم يكن ممكنا الاستمرار في حرية الأعمال، خاصة بعد أن بدأت مؤسسات الأعمال تواجه ظروفًا جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل .

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حتى الوقت الراهن لم يتم وضع تعريف بشكل محدد للمسؤولية وهذا لما تكتسبه من قوة إلزام قانونية وطنية و دولية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها و قبولها و إنتشارها من طبيعتها الطوعية الإختيارية من هنا فقد تعددت صور المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة البيئة المحيطة ، ونطاق نشاط المؤسسة و أشكاله ونموه وما تتمتع كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية . ومنه نجد أن هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها :

تعريف أول : يقصد بالمسؤولية الاجتماعية "الإحساس والشعور والإلتزام نحو مساعدة الآخرين ورعايتهم والمسؤولية هنا متبادلة ومسؤولية الأفراد نحو مجتمعهم والنهوض به وأيضا مسؤولية المجتمع نحو إشباع إحتياجات أفرادهم والتغلب على ما يواجهه من مسؤوليات وتوفير الفرص لهم للنمو والتكيف".¹

تعريف ثاني : "المسؤولية الاجتماعية هي جميع القرارات والفلسفات و الأفعال والطرق التدريبية التي تضع تطور رفاهية المجتمع هدفا لها".²

¹ خالد يوسف برقاي، ورقة عمل المسؤولية الاجتماعية بعنوان إراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية، ضمن الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، 2004، ص 9.

² وصفي نزال احمد وآخرون، ورقة بحثية لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية، لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء، قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم القانونية، جامعة النجاح العربية، 2011، ص 20.

تعريف ثالث : "تستند إلى إعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف نحو الإلتزامات بعيدة الأمد الأخذ في الإعتبار مبادرات منظمات الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الإلتزامات بما يعزز صورتها في المجتمع".¹

تعريف رابع : " هي إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل معه ".²

تعريف خامس : هي "طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وتفاعلها مع قطاعات أخرى ".³

مما سبق يمكن أن نستخلص النقاط التالية :

-العنصر الأول: هي عبارة عن عقد أخلاقي طوعي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة للأفراد العاملين والمؤسسة.

-العنصر الثاني: المسؤولية الاجتماعية هي تكامل بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية للمؤسسة .

-العنصر الثالث :هي إلتزام بتحقيق أهداف المجتمع .

من خلال مجموعة النقاط نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية : "هي عبارة عن عقد أخلاقي طوعي يسعى الى تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية تعمل على زيادة المنفعة لكل من المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه بكافة عناصره وهذا من أجل الوصول إلى الصالح العام وتحقيق التنمية الكلية " .

المطلب الثاني :التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية والعوامل المساعدة له

ليس هناك حدث تطور دون مجموعة من العوامل التي أدت لزيادة بروزه واستخدامه خاصة في مجال المال والأعمال ولعل من أهمها العوامل التي أبرزت أهمية المسؤولية الاجتماعية داخل وخارج المؤسسات .

الفرع الأول : التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة

لقد مر ظهور المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل جاءت كالتالي :⁴

اولا-مرحلة الثورة الصناعية :

في هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية ،حيث كان في بدء أسبوع العمل حوالي مئة ساعة عمل ،وظروف مأساوية في العمل مع وجود الأمراض المهنية وإصابات العمل الفردية الجماعية ،وهدر الموارد،بالإضافة إلى تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وبأجور

¹ وفاء التميمي ، واقع تبنى المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،عمان -الأردن ،المجلد 6 ،العدد 3،2010،ص353 .

² طاهر محسن منصور الغالبي ،صالح مهدي حسن الغامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،مجلة العلوم الإنسانية ،عمان -الأردن ،العدد2005،36،ص216

³ صالح السحبياني ،المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية بالمؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية (تقييم واستشراف)، لبنان ، 23-25/3/2009 ،ص 4 .

⁴ /1 طاهر محسن منصور الغالبي ،صالح مهدي الغامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ،دار وائل للنشر ،عمان -الأردن،2005،ص ص 55-57،2/نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال ،مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ،الأردن،2005،ص 50 .
3/دافيد ريتشارد وآخرون ،الإدارة المعاصرة (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ،محمد سيد احمد عبد المعتال)،دار المريخ للنشر،الرياض (المملكة العربية السعودية) 2001،ص101.

متدنية، وكان الإهتمام في هذه المرحلة بمعايير العوائد والأرباح على حساب جميع المعايير الأخرى، كما لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، ولهذا فقد شهدت الثورة الصناعية الكثير من المآسي الإنسانية خلال تطورها نتيجة الإهمال وسوء الإستغلال.

وقد ظلت هذه الحالة حتى القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث كانت مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا. إلا أن هذه الأفكار لم تصمد طويلا أمام هذه الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم في مواجهة ندرة الموارد، وإنخفاض الأجر، سوء أجواء العمل... وقد انعكس ذلك على بروز إتجاه آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الأرباح خاصة بعد بروز مجموعة من الأفكار داخل وخارج المؤسسة في كونها على إستعداد لخلق أجواء تعارض إدارة المؤسسة إذا أهملت مسؤوليتها الاجتماعية واتجاهاتهم.

وبدافع زيادة كفاءة إستغلال الموارد خاصة القوى العاملة، إندفع بعض رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجر المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر، وهنا نستطيع القول أن المؤسسات أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تمثلت في تحسين أجور العاملين .

ثانيا: مرحلة تضخم حجم المؤسسات

تتميز هذه المرحلة بتخصص العامل بجزء من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه، واستنزاف موسع لموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

ثالثا: مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية

تمثل التطور في هذه المرحلة في كون أفكار الاشتراكية ماهي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث كانت هذه العلامات من الأفكار البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كانت من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي .

رابعاً: مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزوية

إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما تطلب تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم ،حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي ويرجع ذلك أساساً إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها لبعض مسؤوليتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار المستهلك ومصالحها المتعددة .

خامساً: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعزز في هذه المرحلة النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة كما تعزز هذه المرحلة أيضاً النظام الاشتراكي .
إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد أدنى للأجور وإشراك العاملين بالإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية ،وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحاً نظرياً فقط.

سادساً: مرحلة جماعات الضغط

تجسدت الاحتياجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات العمل ،حيث أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات ، حيث تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك ،جمعيات حماية البيئة ،جمعيات السلام الأخضر، كما أن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها حتى تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر ،وأصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المؤسسات الدولية خصوصا تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة .

سابعاً: مرحلة القوانين والمدونات

لقد تجسدت النداءات والاحتياجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين وديساتير أخلاقية ، وبدأت الأهداف الاجتماعية تستعد للإلتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل واضح وهذا ما يسمى الميثاق العالمي وهو عبارة عالمية طوعية تهدف إلى تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق إحترام هذه المؤسسات أو القطاع الخاص عموماً لقوانين العمل كضمان الأجور العادلة للموظفين ، وضمان الأمان وغيرها، وي طرح الميثاق العالمي تسعة مبادئ أساسية ، إثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم هذه الحقوق واحترامها ، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتتمثل في إحترام الحرية النقابية للعمال وحقهم في التفاوض الاجتماعي ، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتتمثل في الطلب من المؤسسات إنتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية تجاه البيئة وغيرها من التوجهات التي تتعلق بالبيئة ، ومن الميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسند قوة إلزامية . ونجد أن المؤسسات الصناعية والخدمية بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المؤسسة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية أهمها ما يتعلق بحماية المرأة العاملة من الابتزاز وغيرها من الانتهاكات .

ثامناً: مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وإتساع نمو قطاع الخدمات وإزدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات ، حيث ولدت المعلوماتية وشبكة الإنترنت قيماً وجرائم جديدة من الانتهاكات والتجاوزات التي بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد . كل هذا أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه مبادراتها الاجتماعية خصوصاً وأن إنبهار المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل إنرون نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي وأصول حقيقية وتضخمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي الحق أضرار بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سواء .

الفرع الثاني : العوامل المساعدة له

لقد تطور هذا الاتجاه تحت تأثير مجموعة من العوامل نذكر منها مايلي :¹

أولاً : الأفكار الاشتراكية التي إنتشرت في الدول الصناعية والتي كانت تقف على طرف نقيض من الرأسمالية والاقتصاد الحر وحرية الأعمال واستقلالها.

ثانياً : الأزمات الاقتصادية التي كانت تعزى إلى طبيعة الاقتصاد الرأسمالي الحر ووحداته الأساسية (مؤسسات الأعمال) والتي كانت تعمل وفق مصالحها الخاصة دون مراعاة لمصالح النظام الاقتصادي ككل ، وفي مقدمة هذه الأزمات الاقتصادية أزمة عام 1929 التي كان من بين اهم حلولها تدخل الدولة .

ثالثاً : الحربان العالميتان الأولى والثانية اللتان شكلتا تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد القومي في الدول المتحاربة لخدمة المجهود الحربي ، مما جعل تدخل الدولة مسألة واردة في كل مجال لا يتم الأداء فيه وفق معايير مقبولة اقتصادية وغير إقتصادية حتى في دول اقتصاد السوق في فترة ما بعد الحرب وهذا هو مضمون القانون الحديدي للمسئولية.

رابعاً : التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة، والذي يجعل للإدارة مضموناً هندسياً وفنياً في تحقيق الكفاءة ، إلى المفهوم الأشمل طويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء طويل الأمد ومتعدد المجالات . لهذا لم تعد المؤسسة مجرد وحدة اقتصادية ذات أهداف ضيقة، ومسئولية واحدة في تعظيم الربح، وإنما أصبحت وحدة إقتصادية إجتماعية ذات أهداف متعددة يمثل الربح واحداً منها.

خامساً: الوعي الاجتماعي للمديرين : إن النمط التقليدي للمدير هو الذي يفصل الإدارة عن القضايا الاجتماعية وهو غير مهتم بما يحدث في المجتمع وإنما يهتم بالكفاءة داخل النظام التشغيلي في المؤسسة، في حين أن النمط الجديد للمدير هو المتابع للقضايا الاجتماعية.

¹ نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان-الأردن ، 2005، ص 125.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتمثل الأهمية في العناصر التالية:¹

- 1-زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم .
 - 2-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال .
 - 3-تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية والناحية الثقافية .
 - 4-إزدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
 - 5-تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .
 - 6- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي والإزدهار على مختلف المستويات .
- وأخيراً فإن الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى .
- كذلك فإننا نتوقع أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة وإعانة الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي الغامري، مرجع سابق، ص 53.

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي ¹:

أولاً : البعد الاقتصادي : وتعني إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات جيدة و العمل على تسويقها و تحقيق أرباح من خلال ذلك ، وهذه الأرباح يعاد إستثمار جزء منها ، وبذلك تنمو المنطقة و توظف عاملين جدد و بالتالي المساهمة في القضاء على البطالة . مع عدم إهمال جوانب أخرى مثل الجد و المثابرة في العمل و تحفيز العاملين و دفع مستحقات الموردين و الحفاظ على وضع تنافسي قوي .

ثانياً: البعد القانوني:

وهو خضوع و إتزام المؤسسات بالقوانين و التشريعات واللوائح والأنظمة التي تسنها الدولة ، لتشجيع المؤسسات على إنتهاج سلوك مقبول نحو مجتمعها ورفض الأعمال الغير مشروعة و بهذا تكسب المؤسسة ثقة مجتمعها و من أهم القوانين و التشريعات الحاكمة لنشاط الأعمال نذكر منها:

1 / حماية المستهلك.

2 / حماية المنافس والتجارة.

3 / حماية البيئة.

4 / حماية العاملين.

ثالثاً: البعد الأخلاقي:

و هي تمثل السلوك للقرارات في المؤسسة بحيث لا يتم خرق القيم و الأعراف و التقاليد الاجتماعية المقبولة في عملية إتخاذ القرار و أن يلتزم المدير بما هو صحيح مبتعد على ما هو خاطئ و غير مقبول . و بذلك تسود مفاهيم العدالة و النزاهة و الإخلاص مما يؤدي إلى شيوع الفضيلة في العمل و المجتمع . و يمكن القول أن ما يجسد المسؤولية الأخلاقية لدى مديري المؤسسات هو توليفة من منظورات مثالية و نفعية المرتبطة بالخصائص الشخصية للمدير .

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 2/98 طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (سوناطراك)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007، ص 85، 3/ طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2007، ص 531.

باعتبار الأخلاق أصبحت بمثابة الأساس في الاقتصاد ومن الدعائم و الركائز القوية التي يقوم عليها ، فإن المسؤولية الأخلاقية تعد ضرورية في المؤسسة .حيث يشجع الإلتزام بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة بمايلي:

- وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف وتساهم في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والجماعات والإدارات في المؤسسة ،كما تساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الإهتمام بالأبعاد الأخلاقية .

- وجود مبادئ ارشادية للسلوك الأخلاقي وهذه المبادئ ضرورية باعتبارها الأسس التي اقوم عليها كل من الأخلاق وقيم الأفراد والقوانين،ويمكن لهذه المبادئ الحكم على السلوك أخلاقي أو غير أخلاقي.

رابعا: البعد الإنساني (الخيري):

ويقصد به خدمة المؤسسة لمجتمعها من خلال تحسين جوانب حياتها و المشاركة في حل مشكلات معينة مع دعم القضية التي تتعلق بالبيئة و المجتمع وهي مبادرة طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر بها بشكل إنساني طوعي مما يعزز و يدعم ثقة المجتمع في المؤسسة .

المبحث الثاني: ماهية أخلاقيات الأعمال

أصبحت أخلاقيات الأعمال موضوع يحظى بإهتمام بالغ من قبل الجميع، حكومات شعوب، منظمات الأعمال جامعات وغيرها، وهذا الاهتمام ينطلق بالمبادئ والقيم السلوكية والأخلاقية في الوظيفة أو على الصعيد الاجتماعي في منظمات الأعمال وهذا لكون الأخلاق بآت تشكل مطلباً أساسياً في المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها

نظراً لأهمية موضوع أخلاقيات الأعمال في الكثير من المجالات حاول الباحثين اعطاء تعريف لها وإبراز الأهمية المبتغاة منها في حياة الأفراد والمجتمعات .

الفرع الأول: تعريف أخلاقيات الأعمال

يعتبر مصطلح أخلاقيات الأعمال من المصطلحات حديثة الاستخدام في بيئة الأعمال فقد اختلفت وجهات النظر وتعددت تعاريفه ولم يتم وضع تعريف موحد لها من هنا سنحاول التعرف على بعضها.

أولاً: تعريف الاخلاق

يختلف تعريف الأخلاق في اللغة عن التعريف الإصطلاحي .

الأخلاق في اللغة:

تشير كتب اللغة إلى الأخلاق بأنها الخلق ، الخلق وهو الدين و الطبع و السجايا . والأخلاق هي السجايا النفسية الراسخة التي يصدرها السلوك البشري وهي هيئة في النفس تصدر منها الأفعال بسهولة ، أي أن الأخلاق هي إنفعال الظاهر بحركة الباطن و إراداته.¹

تعريف الأخلاق إصطلاحاً:

لقد جاءت عدة تعاريف للأخلاق نذكر منها:

تعريف اول: "هي مجموع قواعد السلوك المأخوذة من حيث هي غير مشروطة ،وقد يقصد بها العمل أو

السلوك المطابق للأخلاق حيث نتحدث عن تقدم الأخلاق".²

تعريف ثاني: "هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي بموجبها يتحدد السلوك الصحيح والسلوك غير

الصحيح".³

¹ ريمون حرفوش، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت-لبنان، 2002، ص 419

² فائزة انور ابو سكرى، القيم الاخلاقية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1008، ص 83 .

³ جبار محفوظ، عدله ميريمت، سامية عمر عبده، مداخلة أخلاقيات الأعمال في الأسواق المالية الكفوة بعض التطبيقات على السوق المالية الجزائرية، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، 18-19/11/2009، ص 26.

تعريف ثالث: "هي المعتقدات الفردية حول ماهو صحيح وخطأ وماهو جيد وسيئ".¹

يمكن رؤية الأخلاق كمبادئ السلوكيات التي تحكم الفرد أو الجماعة، وتحدد معايير أخلاقية تسيّر بها أعمالها من هنا تبرز أخلاقيات الأعمال.

ثانياً: تعريف أخلاقيات الأعمال

لم يكن لأخلاقيات الأعمال تعريف محدد حيث عرفت على انها :

تعريف أول: "هي المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساساً للسلوك المستحب من أفراد العمل، ويتعهد أفرادها بالالتزام بها".²

تعريف ثاني: "هي تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيداً في حالة وسيئاً في حالة أخرى".³

تعريف ثالث: "هي مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في إتخاذ القرارات ويمكن المديرين من التفرقة بين ماهو صحيح وجيد وماهو خاطئ وسيئ في الأعمال".⁴

لا يمكن فصل أخلاقيات الأعمال عن الأخلاق العامة للفرد، بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها .

إذن من خلال ما سبق يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي :

-العنصر الأول: هي إلتزام بالمسؤوليات .

-العنصر الثاني: مجموعة القيم والمبادئ .

-العنصر الثالث: ضبط السلوك وأداء الأفراد داخل المؤسسة .

ومنه أخلاقيات الأعمال هي " إلتزام بمجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي ينشئها الأفراد داخل المؤسسة لتضبط سلوكياتهم وأدائهم لأعمالهم بصفة عامة " .

¹ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، ص 136

² بلال خاف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن، 2009، ص 20.

³ اليازوري، إدارة الأعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 432

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص 135.

الفرع الثاني: أهمية أخلاقيات الأعمال

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأفراد الذين ينتمون إليها أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمرا مهما في تقوية مدى الإلتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

1. تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالإلتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم .
2. تسهل عملية صنع القرار ، وتحقق إحترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المؤسسة.
- ج. تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة.
3. تقليديا كان الإلتزام بالمعايير الأخلاقية يعد عائقا أمام تحقيق الربح المادي، أما حديثا فإنه يوجد إرتباط إيجابي بين الاثنين والذي يعود بالمنفعة على المؤسسة في المدى البعيد.
4. إن تركيز المؤسسة على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي من شأنه أن يكلفها الكثير من الدعاوي القضائية أو الجريمة الأخلاقية في بعض الأحيان.
5. تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا أيضا له مردود إيجابي على المؤسسة.
6. إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة في حين أن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستتيرة، ومن المعلوم أن ردود الفعل السلبية على التصرف الأخلاقي قد تنشأ من قبل كل الأطراف ذات المصلحة، وهذا يؤدي إلى الإضرار بسمعة المؤسسة على المدى البعيد.
7. إن الحصول على شهادات عالمية كشهادات الإيزو أو جوائز الجودة الشاملة يقترن بالإلتزام من قبل المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

¹ طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص ص 138، 137 .

المطلب الثاني: تطور أخلاقيات الأعمال:

إن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من القيم التي تميز بين ما هو جيد وما هو سيئ : فقد كانت مع الإنسان منذ البدء ، ومن المؤكد أن أول خطيئة لأبي البشر في جنات عدن ، بقدر ما كانت خطيئة فإنها كانت درسا أخلاقيا لأبي البشر وللبشر جميعا ليحولوا الشجرة المحرمة إلى شجرة حكمة ، لأنها مكنت من التمييز بين الخير والشر بالرغم من أنهم دفعوا ثمن هذه الخطيئة ، هذه القصة الخالدة كشفت عن الثمن الكبير الذي دفعه البشر في حرمانهم من الجنة ، حيث أنه يشار أن السقوط الأول للإنسان لم يحدث في السوق أو في الاجتماعات السياسية أو الصالونات الأدبية ، ولكنه حدث في الجنة لا يوجد مال أو منافسة تغري أو تفسد الإنسان ، ولكن كان هناك الفضول وحب الاستطلاع .

إن أقدم مدونة أعمال قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين وهي مدونة حمورابي التي قال عنها جورج ساترون : إن قانون حمورابي هو أحد المعالم البارزة في التاريخ البشري، فهذا القانون تضمن (282) مادة اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء وغيرهم ، والعقوبات المترتبة على عدم قيامهم بهذه الواجبات بشكل صحيح .

وفي الحضارة المصرية القديمة تطورت الأعمال والإدارة بشكل كبير الى الحد الذي دعا بيتر دراكر إلى أن يقول في إحدى محاضراته في المؤسسات والجامعات عبر الولايات المتحدة : إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر ، فقد استطاع أولئك المديرون بمواردهم العلمية المحدودة ، ووسائل النقل البسيطة وأساليبهم التنظيمية المبكرة أن يحققوا انجازا يعد من عجائب الدنيا ، وهكذا تطورت الأساليب التي ساعدت في بناء الأهرام .

أما اليونان فقد استفادت من أصول الحضارات السابقة ، فإنها بحكائنها السبعة وفلاسفتها الكبار ، اعتبرت الأعمال التجارية ضرورة ولكنها غير مرغوبة ومكروهة ، حيث وضعوا الصانع والحرفيين في مرتبة أدنى ، أما جمهورية أفلاطون تعكس رؤية أهل اليونان ، حيث الطبقة العليا فيها هم الحكام ، تليها طبقة المحاربين ثم طبقة الصانع والحرفيين وضمن هذه الطبقة العبيد ، وقد كان الرومان مثل اليونان ، فقد تحملوا ضغط ضرورة النشاطات التجارية إلا أنهم أعطوا من يمارسها مركزا اجتماعيا متدنيا .

ومن جهة أقصى الشرق فإن الصينيين كانت لهم حضارة ذات ارث تاريخي عظيم إلا أن عزلتهم القوية حدث من تأثير حضارتهم في الأزمنة . وفي الفترة التاريخية فإن الكونفوشية نسبة إلى مصلح الصين الكبير

كونفوشيوس كانت تقوم على مبدأ الطاوور هو سبيل الفضيلة والطريق المستقيم، إذا سارت عليه البلاد تقدمت والوظائف إزدهرت وعم الخير وانتشر، وإذا انزوت عنه تراجعت البلاد واعتزل الناس الوظائف وعم الفقر وانتشر. وتقوم الكونفوشية على الاقتداء بالحكماء أو الشخصيات المثالية التي تتميز بست عشرة ميزة منه: الاستقامة، الإخلاص، الملامح الأخلاقية، تولي الوظيفة الرسمية، التودد إلى الناس، العمل النزيه المنفرد، الأدب وحسن السلوك.. الخ. والواقع أن هذه المثل بطابعها العملي شكلت نموذجاً للمواطن الصيني إلى الطريق المستقيم في السلوك وفي الوظيفة.

أما بخصوص الأديان السماوية الكبرى فإن اليهود كانوا أكثر تقبلاً للأعمال التجارية، وكان إقراض الأموال بفائدة مقبولاً وغير محظور عند اليهود. كما كان جمع الثروة واكتنازها سلوكاً يهودياً مألوف في حين كانت المسيحية في البدء خلاف ذلك فقد ناهضت الكنيسة في العصور الوسطى الأعمال والنشاط التجاري ونظمتها من خلال قواعد وحدود مشددة واعتبرت إقراض الأموال بفائدة خطيئة دينية، وجمع الثروة سلوكاً فِعلاً يتعارض مع تعاليم المسيح.

أما الإسلام فإنه دين الوسطية، فالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والصدق، الاستقامة الأمانة والوفاء بالعهود، وإعطاء الحقوق، والتقوى.. الخ، كلها سمات أخلاقية عملية للإنسان المسلم ومطلوب تجسيدها في الحياة. وفي العصور الوسطى ظهرت حركة الإصلاح الديني في المسيحية في أوروبا، فظهرت روح فريدة جديدة في عصر النهضة، حيث بدأ المجتمع يعطي قيمة عالية للترشيد في الإنفاق والحماس في العمل وهي عناصر أساسية لما يشار إليه بالأخلاق البروتستانتية وبعد حركة الإصلاح حل الملوك والأمراء محل رجال الكنيسة فساهم هؤلاء لجمع الثروة من خلال إيجاد الروح التجارية نشاط الأعمال والتجارة لدعم الدولة وفي الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أصدر آدم سميث كتابه المعروف (البحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم) الذي دعا فيه إلى حرية الأعمال مشيراً إلى ما أسماه باليد الخفية التي تؤدي الأعمال وهي تسعى لتعظيم الأرباح من خلال المنافسة الحرة، حتى تحقق تعظيم المنافع للمجتمع. وإستمر ذلك لفترة طويلة برغم المشكلات الاجتماعية والأخلاقية التي أدت إليها حرية الأعمال وسعيها المحموم من أجل الربح حيث كانت تعظم الأرباح على حساب العمال، في حين شهدت المصانع ممارسات لا إنسانية في إستغلال الأطفال، وسوء معاملة النساء العاملات، وسوء أوضاع العمل. وقد كانت الماركسية في منتصف القرن الماضي تمثل رد الفعل القوي على كل ذلك.

ولابد من الإشارة إلى أن رواد الإدارة العلمية في بداية هذا القرن كانوا يعملون من خلال قواعد العلم الجديد (الإدارة) الذي دعا فيه تايلور إلى تقديم معالجة " فنية هندسية " للممارسات والآثار البغيضة التي كانت شائعة

في الأعمال الصناعية والمصانع . إلا أن المشكلة كانت أعمق من ذلك . وكان الوعي بالمشكلة الحقيقية في مظاهرها الواسعة والعميقة مازال مبكراً . ولكن المبدأ الذي ظهر جلياً خلال التطور اللاحق هو أنه عند فشل الأعمال في مراعاة مصالح المجتمع يكون من الضروري على سلطات المجتمع فرض هذه المصالح بقوة القانون وكان هذا هو مضمون القانون الحديدي للمسئولية.

إن المسؤولية الاجتماعية التي كانت تحمل توجهاً جدياً نحو مصالح الأطراف الأخرى ومصالح المجتمع لجعل الأعمال تستجيب لها طوعاً أو كرهاً ، كانت تحمل بعداً أخلاقياً ضمناً من أجل مراعاة التوازن بين الأناثية أي المصلحة الذاتية القصوى لمنظمات الأعمال (تعظيم الربح) والإيثار أي مصالح المجتمع القصوى . وسرعان ما أخذ هذا البعد الأخلاقي يتطور كاتجاه متميز عن المسؤولية الاجتماعية وإن كان هو في حد ذاته مكملاً لها ومؤشراً عليه . وفي هذا كله نلاحظ مرة أخرى أن تطور الرؤية الهندسية للإدارة أي تطور الأساليب والطرق والوسائل كان أسبق ليكون التطور اللاحق فجر الضمير فيما بعد في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة .¹

المطلب الثالث: نظريات ،مداخل و مصادر ومستويات أخلاقيات الأعمال

أصبحت أخلاقيات الأعمال على صعيد المفاهيم العلمية والممارسات العملية مجالاً مهماً من مجالات المعرفة التي تستلزم قدراً من الدراسة المنهجية لتوفير الأسس السليمة للتعامل مع المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال ومنها نستطيع ايجاز مايلي .

الفرع الأول: النظريات

ظهرت العديد من النظريات منها مايلي :²

أولاً-النظرية التجريبية :

تقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة والإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً .

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 58-62 .
²عمر بن ناصر القريوي، أخلاقيات الأعمال في الدوريات الأمنية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة) ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، 2002، ص ص41-43 .

ثانياً- النظرية العقلانية :

تقوم على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالا عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

ثالثاً- نظرية الحدس :

ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ . وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

رابعاً- نظرية الوحي :

ترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ وهذا ما فعلته الأديان السماوية.

خامساً- النظرية النفعية :

هي التي تقوم على مذهب المنفعة القائل: إن تحقيق أعظم الخير والنفع لأكبر عدد من الأفراد يجب أن يكون هو الهدف للسلوك الإنساني . أي أن لكل نشاط منافع وتكاليف إجمالية، وأن النشاط الصحيح (الصواب) هو الذي سينتج منافع صافية أكبر (وتكاليف صافية أقل) للمجتمع ككل. لهذا فإن المؤسسة يجب أن يكون لها أهداف تنظيمية واسعة لتشمل منافع الأطراف المتعددة ، وأن تحقق الكفاءة بالمدلول الواسع : ربح أكبر، استهلاك أقل للموارد ، تلوث أقل للبيئة...

سادساً- نظرية الحقوق والواجبات:

هذه النظرية تقوم على أساس أن للأفراد حقوقاً يتمتعون بها وهذه الحقوق نوعان: حقوق أخلاقية وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بوصفه كائناً بشرياً بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه ومن أمثلة هذه الحقوق حق العيش، وحق الملكية والحقوق القانونية وهي التي تمنح للفرد من خلال القانون مثل حق الفرد في الحصول على محام للدفاع عنه . ووفق هذه النظرية فإن واحدة من أكثر السمات الحرجة في الحقوق هي أنها يجب أن توجد في علاقة تكاملية مع الواجبات . فحق العيش للفرد يوجد بالترابط مع حق الآخرين في العيش، وحق الحرية للفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضاً.

سابعاً-نظرية العدالة :

إن العلاقة بين الحقوق والواجبات تثير مشكلة العدالة والإنصاف ، فالمنافع والأعباء لابد أن توزع على الجميع وأن تعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم ، لا بد أن يتم وفق قواعد وقوانين وأن كاسري هذه القواعد يتعرضون للعقوبات ، وينجم عن كسر القواعد أضرار وضحايا لابد من تعويضهم بما يتناسب مع تلك الأضرار .

ثامناً-النظرية التجريبية:

فهي تقوم على ما يمكن تسميته بالواقعية النسبية، أي ما هو كائن فعلاً بوصفه تجربة تخضع للدراسة والتقدير والقياس. وبالتالي فإن أخلاقيات الأعمال لا تختلف عن أي معيار قابل للنظر والقياس في آثاره السلبية والإيجابية. فالقرار الأخلاقي والأخلاقي كلاهما يمكن أن يخضع لتحليل التكلفة والعائد وللمبادلات الرشيدة أن الموقف الأخلاقي ربما يعود أحياناً بعائد مادي أكبر من لتكلفته، وفي أحيان أخرى يكون الموقف الأخلاقي هو صاحب العائد الأكبر . والواقع أن هاتين النظريتين تعبران أشد التعبير عن حالة التناقض في الإنسان فهو لا يريد أن يكون مثالياً مطلقاً ولكن في نفس الوقت لا يرغب أن يكون واقعياً نسبياً تجريبياً بالكامل.

الفرع الثاني:مداخل اخلاقيات الأعمال:

يحتكم المدراء إلى رؤى أخلاقية مختلفة قائمة على أساس المنظور الذي يفسرون بموجبه السلوك الأخلاقي ، و هذا الأمر يستند إلى وجود مداخل مختلفة طورها باحثون و علماء و فلاسفة حاولوا تقديم تفسير الأخلاق كل حسب قناعاتها فتشير الأدبيات إلى مداخل لدراسة أخلاقيات الأعمال و هي:¹

أولاً-مدخل السمات الأخلاقية

هذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد وكذلك العامل أو الموظف الجيد من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين . وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق ،فالموظفين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام ب:

- الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
- فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في إتخاذ القرارات.
- معرفة الوسائل المختلفة التي تكوّن المثال الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي.

¹ نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،صص54،53 .

ثانيا-مدخل المعايير المهنية (التخصصية):

الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ماتستجيب لما يحترمه الناس فيها فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، ويؤدي هذا المدخل إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكل أنواع المؤسسات .

ثالثا-مدخل الإلتزام بالمبدأ الأساسي: هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الإعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف، وأساس هذا المدخل أن هناك حدين من المصالح الحد الأول ويتمثل في الأنانية أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق الرفاهية الشخصية للمدير، والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير بمعنى تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ السعادة لأكبر عدد.

الفرع الثالث : مصادر أخلاقيات الأعمال:

يمكن تحديد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ فيما يلي:

اولا-المصدر الديني : إن الأديان السماوية كلها تأمر الإنسان بالتقوى والطاعة وحسن المعاملة، فالدين الإسلامي على سبيل المثال قدم للإنسانية جمعا مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضهم، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها .

ثانيا-العائلة: تمثل العائلة كمصدر للأخلاق النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد ولهذا ركزت الأديان

والمجتمعات الحضارية على بنائها السليم وتماسكها لأن الفرد يبدأ إكتساب سلوكه من هذا المنبع الأول .

ثالثا-ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته: يتأثر السلوك بمؤثرات خارجية كثيرة ويقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته لأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش بمعزل عن هذا المجتمع، وهو يقوم بالانتماء إليه أو بالأصح الانتماء إلى جماعة معينة ، فيأخذ من قيمها وأعرافها ويصبح مدافعا عنها.

رابعا-التأثر بالجماعات المرجعية: إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم لسلوك الفرد وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو عسكرية أو عشائرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية في نفس الوقت تجعله في موقف محير ينعكس على سلوكياته.

خامسا-إعلام الدولة والصحافة: يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع وهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدا واحدا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع.

سادسا-مجتمع العمل الأول: يؤثر العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة وبالأخص مجتمع العمل الأول .

سابعا-سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين: في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيرا كبيرا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة ، وأن هذا الموروث جاء متأصلا عبر فترات متلاحقة إذ يبدوا القديم براقا في نظر الكثير من الأفراد لأنه يحمل أيضا في طياته العديد من السلبيات والنواقص التي نقلبها دون فحص أو تدقيق .

ثامنا-القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات: يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول ،ويمكن إعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية .

تاسعا-قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن: نظرا للتنوع الكبير في الصناعات والمهن قد سنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل الفرد في إطار الأعمال المختلفة .

عاشرا-الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل ، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكاليات والقضايا المطروحة .

حادي عشر-جماعات الضغط: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للأفراد في منظمات الأعمال .

الفرع الرابع: مستويات أخلاقيات الأعمال

لقد تم تقسيم مستويات أخلاقيات الأعمال إلى ثلاث مستويات :

أولاً-المستوى العام : توجد نقطة خلاف حول دور الأعمال في تنظيم المجتمع على الصعيد الدولي والمحلي وأغلبها يتعلق بتقييم الفوائد النسبية للإختلاف في النظم الاجتماعية والسياسية مثل الاقتصاد الحر ،إقتصاديات الخطط المركزية ،والغرض الذي يتوقع من المشروع الاقتصادي أن يقوم به وإختلاف ترتيبات أعمال المؤسسة من بلد إلى بلد آخر يعكس إختلاف التركيز على مثل هذه النتائج،لذلك فإن أول ما تقوم به المؤسسة هو تحديد الموقف الأخلاقي الواسع الذي ستقوم به وعلاقته بهيكل أعمال المؤسسة الذي من خلاله تستطيع أن تعمل .

ثانيا-مستوى المسؤولية الاجتماعية: وهو يتعلق بالنتائج والقضايا التي تواجه كيانات المؤسسة عند صياغة وتطبيق الإستراتيجية ،وهو يتعلق بالمدى الذي يجب أن تقوم به المؤسسة بتوفير أقل مستوى ممكن من الالتزامات من خلال إدارة المؤسسة ،وكيف يمكن أن يؤثر على استمالة الطلب لأصحاب المصالح المختلفين .

ثالثا-المستوى الفردي: وهو يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد ضمن المنظمة ،التي يعود أثرها على أدائهم .

المبحث الثالث: أخلاقيات الأعمال في منظمات الأعمال

المطلب الأول : المبادئ الأخلاقية

تتمثل هذه المبادئ في:¹

أولاً-مبدأ تقدير المعرفة : فالمعرفة واجب إنساني يقوم على مبدأ إحترام الإنسان و حرته و كرامته ، إذ لا نجد في المعرفة هدفا بحد ذاتها، بل وسيلة لبلوغ الهدف الوحيد هو القيمة الأسمى و الخير الأعظم للإنسان طالما هذه المعرفة تقوم على المبادئ الأخلاقية.

ثانياً-مبدأ الشمولية في نشاط المؤسسة :ينطلق مبدأ الشمولية من مسلمة مفادها أن الإدارة و الإنتاج والتسويق جميعها يشكل وحدة متكاملة تتفاعل فيما بينها بطريقة عضوية و ترتيبية ، لذا يقتضي مبدأ الشمولية أن تعمل المؤسسة بمسؤولية و بجميع أقسامها و على المستوى المطلوب.

ثالثاً-مبدأ الحرية والمسؤولية : من المهم في سياق العمل وضع مبدأ الحرية والمسؤولية في إطار أخلاقيات الأعمال.

رابعاً-مبدأ التضامن الاجتماعي : يقوم هذا المبدأ على تحمل كل إنسان لتحقيق ذاته من خلال تحقيق الجماعة في المؤسسة لذاتها ، و الذي ينعكس خيرا على الفرد في إطار أخلاقيات الأعمال.

خامساً-المبادئ الميثاقية الأخلاقية لإدارة المؤسسات : و تشمل مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين و الجهات المعنية الأخرى و تساعد هذه المبادئ على إقامة إدارة فاعلة يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة و وسائل بلوغها رصد الأداء ، كما توفر درجة من الثقة من أجل ضمان حسن سير المؤسسة والمجتمع .

سادساً-مسؤوليات مجلس الإدارة : يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة بكل شفافية إنطلاقاً من إطلاع كامل لما فيه مصلحة للمؤسسة والمساهمين و أن يطبقوا أعلى المعايير الأخلاقية مع مراعاة مصلحة أصحاب المصالح.

إن إحترام هذه المبادئ الأخلاقية العامة يساعد المجتمع الإنساني على تحقيق الخير العام في المجتمع.

¹ بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال (مطاحن الكبيرة للظهرة مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في تدبير الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، قسم علوم التدبير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة ابو بكر مقلد تلمسان، 2010/1011، ص 50

المطلب الثاني: إرساء اخلاقيات الأعمال بالمؤسسة :

لإرساء المنظومة الأخلاقية في المؤسسة لا بد عليها الاهتمام بمجموعة من الجوانب و إعطاء الأولوية لبعض العناصر المشكلة لأخلاقيات الأعمال.

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص و لكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى إلتزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة أن تلزمهم بذلك و لذلك لا بد من البحث عن أرضية أخلاقية للمؤسسة، حيث يجب على المؤسسة مراعاة جملة من الركائز:¹

أولاً: الاهتمام بالتعليم و التدريب : إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم و التدريب ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس و تصدر فيها الكتب المتخصصة و المنهجية على نطاق واسع و يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حالياً أكثر من 500 مقرر مدرسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وكما أن 90 منها تقدم نوعاً من التدريب في هذا المجال و حتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزاً بحثياً لأخلاقيات العمل و الأعمال و في عام 2004 أصدرت جمعية إعلان بشأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة. و هي الهيئة الدولية التي يتصادق على إنشاء كليات إدارة الأعمال و التجارة. مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العلمية، وترتكز هذه المبادئ التوجيهية على أربعة مجالات هي مسؤولية منظمات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية، صناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة المؤسسات .

ثانياً: القوة : إن القوة تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فلا بد للفرد إمتلاك القوة فهي المحرك الأساسي لقضاء المهام حيث يحتاج الفرد القوة البدنية لإنجاز أعماله، ويحتاج أيضاً قوة المعرفة، والأهم قوة إتخاذ القرار الرشيد والأخلاقي. فالفرد أثناء عمله يكون عرضة لجملة من المواقف، فلا بد له من إمتلاك القوة للتغلب على الأمور التي تحاول إخضاعه لها أو تسييره في الطريق المنحرف.

ثالثاً: القدوة الحسنة: وهذا خاص بالمدير، فإذا نظر الأفراد إلى المدير وهو يتم بأخلاقية مهنية، فهم كذلك من باب أولي.

رابعاً: التقييم المستمر للأفراد : إن التقييم المستمر يحفز الأفراد على التطوير إذا علموا أن من يطور تقنية يقيم تقيماً صحيحاً وينال لمكافحته لذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه ومواطنيهم .

¹ وافية شراد، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الأفراد (سونلغاز بسكرة)، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير تسيير منظمات تخصص تسيير (غير منشورة) موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2009، ص. 36، 37.

-مراعاة أخلاقيات الأعمال عند صياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتضمن أفعال ملائمة وواضحة وليست مبهمة أو أفعال ضالة وإلا فإنها لن تتجاوز إختيار التدقيق الأخلاقي والذي يعني تطابق أكثر لما هو قانوني، فالمعايير القانونية تتسجم مع القانون.

-لا بد من تضافر الجهود لإرساء أخلاقية في منظمات الأعمال ولهذا لا بد من تكافل جميع الأطراف لتحقيقها.

المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية

من بين أهم الوسائل لترسيخ أخلاقيات الأعمال بالمؤسسات المدونة الأخلاقية والتي تعد أساس المؤسسة.

الفرع الأول: تعريفها وأنواعها

أولاً: تعريف المدونة الأخلاقية

هي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المؤسسة . وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات المؤسسات مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية، خاصة عند المبالغة في ذلك.¹

كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المؤسسة مراراً. وبعض المؤسسات يحتفي بهذه المدونات فيصدرها في نشرة خضراء أنيقة وفي أحيان أخرى يكون الإطلاع عليها رسمياً بأخذ توقيع العاملين لضمان الالتزام به. وفي بعض المؤسسات تشكل لجنة الأخلاق التي تأخذ على عاتقها القيام بدراسات الحالة عن المشكلات الأخلاقية وإجراء التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي في المؤسسة.

ثانياً: أنواع المدونات الأخلاقية

تختلف المدونات الأخلاقية بين المؤسسات استناداً إلى فلسفتها ومنظور الطبيعة الأخلاقية التي تحكم علاقة المؤسسة والأطراف الأخرى بحيث يمكن التمييز بين نوعين أساسيين هما:²

1- المدونة الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان: والتي يتم التركيز فيها على الجانب القانوني والمعايير التي

تمنع السلوك للأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتشديد العقوبة .

2- المدونة الأخلاقية القائمة على أساس النزاهة والإستقامة: وهي التي تعمل على تعزيز القيمة التنظيمية وخلق

مناخ تنظيمي يدعم السلوك الأخلاقي، كما تشير لدى الأفراد بكامل الإلتزام .

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 96 .

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق ، ص 120 .

الفرع الثاني: وظائف وقواعد الالتزام بالمدونة الأخلاقية

أولاً: وظائف المدونات

لقد أصبحت مؤسسات اليوم سيالة أكثر من أي وقت مضى إلى إصدار مدونات أخلاق أو مدونات سلوك، وهذا يعود إلى أهميتها ونذكرها كمايلي¹:

1 - إن المدونة الأخلاقية تنمي الاهتمام بالجوانب والمشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تحتل الموقع الأول في الاهتمام، وهذه الموازنة يمكن أن تساهم في إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسة والعاملين، و كذلك المؤسسة وعملاءها من خلال تقوية الإحساس بالإنتماء والولاء للمؤسسة .

2 - إن المدونة الأخلاقية تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية . وبالتالي فإنها تجنب الإدارات المختلفة والعاملين فيها سوء التصرف الأخلاقي وتمنحهم قدرة أكبر على مواجهة المآزق الأخلاقية وحالة عدم التأكد الأخلاقي التي تعاني منها مؤسسات الأعمال على نطاق واسع.

3- إن المدونة الأخلاقية بوصفها مدونة لأخلاقيات الأعمال تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساعد على حماية سمعة المهنة الإدارية ومكانتها وأسس الدخول فيها، شأنها شأن المهن الأخرى، لكي لا تظل الإدارة بعيدة عن التخصص المهني وعن قواعد الاختبار والاختيار الأخلاقي، للمتقدمين للعمل فيها.

4 - إن المدونة الأخلاقية تحمي العاملين من أحد الأسباب الأساسية المؤدية إلى الانتهاكات الأخلاقية وهو الضغط من أعلي ،حيث أن العاملين يستطيعون أن يواجهوا مثل هذه الضغوط بالتأكيد بالرغم من تعارض ذلك مع سياسة المؤسسة في حالة وجود مثل هذه المدونة.

5- إن المدونة الأخلاقية تعمل وبشكل غير متوقع على وقاية العاملين خاصة إذا كانت تجاربهم أو نتائجها متوافقة مع مفاهيم ومعايير الصواب والخير لديهم ، لهذا ينبغي ألا تكتفي الإدارة بتسطير معاييرها وقيمها الأخلاقية، وإنما لابد من العمل على زيادة تحسس القيم الأخلاقية، ولابد من العمل على زيادة تحسس الأفراد به.

6- إن المدونة الأخلاقية التي تتم صياغتها في المؤسسة تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية المتعلقة بجعل القيم الشخصية تتلاءم مع أهداف المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع نفسه ، ص ص 97،98 .

ثانياً: القواعد والإجراءات التي تساعد على تقوية المدونة الأخلاقية والإلتزام بها:

حتى تتحول المدونة إلى وثيقة أو ورقة من الأوراق الكثيرة بالمؤسسة لا بد من ¹:

1-أدرس ماذا يفعل الآخرون : وهذه القاعدة تضمن أن تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي

يواجهونها فعلاً من جهة، ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الأعمال من جهة أخرى.

2-لا تفعلها كلها بنفسك : أي أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين، وأن 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 والحوافز : فالمدونة التي لا تنفذ لا تساوي الورق الذي تكتب عليه، والالتزام بها، والتشجيع عليها

بمنح الحوافز والمزايا يساعدان على تحقيق المعايير والقيم التي تدعو إليها المدونة.

5- احتفظ بالمدونة متجددة : إن القواعد الأخلاقية لا توضع لمرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على

الدوام، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها وتعطي معنى للإلتزام به.

الفرع الثالث: عيوب وسلبيات المدونة

لقد أورد منتقدو مفاهيم أخلاقيات الأعمال سلبيات وعيوب المدونة فيما يلي ²:

1-إن التأكيد على الموضوعية العلمية في الإدارة يعتمد على ضرورة فصل الأخلاق والقيم الأخلاقية كعوامل

ذاتية عن الإدارة التي هي علم وقواعد موضوعية تضعفها العوامل الذاتية التي تمثلها الأخلاق. لهذا فإن احتمال

إحلال الأحكام الشخصية محل الأحكام الموضوعية يكون أكبر عند المبالغة في أخلاقيات الأعمال ومعاييرها.

ولاشك في أن مثل هذا الانتقاد قد يضعف كثيرا أمام الفضائح الأخلاقية التي تتخرب فيها مؤسسات الأعمال .

2-إن التطورات السريعة في المؤسسات تجعل المراجعة المستمرة لقواعد ومعايير المدونة الأخلاقية مسألة

جوهرية لتحل المبادئ الجديدة الأكثر ملائمة ومواكبة للتطورات الحادثة محل المبادئ القديمة . ولكن الخطر

الذي يبرز هو أن القيم والمعايير الأخلاقية تكون قوية التأثير في الأفراد، وذلك من أجل المحافظة عليها، مما

يحولها إلى عقبة محتملة في طريق القبول الهادئ بالتغيير والتطوير .

3-إن المدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة أو منقوشة بعيداً عن التبنّي العملي لهذا

فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى(شعارات) براقية لتلميع السمعة الخارجية للمؤسسة دون أن تقدم صورة فعلية

لما يجري في المؤسسة، شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الحكومية

إلى قوالب جامدة لا روح فيها.

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 98

² نجم عبود نجم ،مرجع نفسه،ص 99.

4- في المؤسسات التي لها فروع خارجية عبر القومية فإن المدونة الأخلاقية في المؤسسة الأم تصطدم بأخلاق البيئات والثقافات وقيمها السائدة سواء في السلوك العام أو في سلوك مؤسسات الأعمال، مما يجعل المدونة الأخلاقية الواحدة في المركز والفروع غير واقعية . كما أن تعدد المدونات الأخلاقية للمؤسسة الواحدة يضع المؤسسة في مأزق أخلاقي نتيجة التلون في القيم والمعايير حسب البيئة التي تعمل فيها.

خلاصة الفصل

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

من هنا تسعى المؤسسات إلى وضع وسائل تحاول من خلالها إرساء هذه السلوكيات بالمؤسسة كالمدونات والبرامج التدريبية الأخلاقية ودمج مكاتب تهتم بالشؤون الأخلاقية وغير ذلك من وسائل تهمل على زيادة الثقة والالتزام من طرف المؤسسة والمتعاملين معها.

الفصل الثاني

الإطار العام لمؤسسة

المؤسسات

تمهيد

تعاظم الإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدة مؤسسات في عدة دول وقد أعادت العديد من الدراسات تلك الإنهيارات والأزمات إلى ضعف التسيير المالي وتقصي حالات الفساد داخل المؤسسات .

ونظرا للتزايد المستمر في الإهتمام بهذا المفهوم فقد حصرت العديد من المؤسسات الدولية على تناوله بدراسة التحليل وتقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات من جوانبها المتعددة.

هذا وقد أدت الأزمات مثل أزمة مؤسسة إنرون التي فجرها الفساد الإداري والمالي، وسوء الإدارة والفجوة بين مرتبات ومكافآت التنفيذيين والإدارة لتلك المؤسسات إلى أن تتسم عملية جذب المستويات الكافية من رأس المال بقدر كبير من الصعوبة، فقد تحمل الكثير من المساهمين خسائر مالية دفعتهم إلى الإعلان بوضوح أنهم ليسوا على إستعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، حتى أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستثمار يطالبون بالأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في جذب استثماراتهم، تتم إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال.

هذا وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: نظام حوكمة المؤسسات وخواصه

المبحث الثالث : مقومات ومبادئ حوكمة المؤسسات

الفصل الثاني: مدخل لحوكمة المؤسسات

تعتبر المؤسسة الخلية الأساسية في تنمية أي إقتصاد كان، فتطبيق الحوكمة في المؤسسة ماهو إلا إسقاط لسبيل تميمتها انطلاقاً من ضمان مصالح وأهداف المعاملين فيها ومعها ضمن مفهومها الواسع .

المبحث الأول : ماهية حوكمة المؤسسات

أصبح مصطلح الحوكمة اليوم مستعملاً كثيراً من طرف المختصين الذين رأى كل واحد منهم وأعطى تعريفاً خاصاً بها نسبة لمجموعة من المبادئ والأفكار المحيطة ببيئة عمله.

المطلب الأول : تعريف حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: التعريف اللغوي

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث من قاموس اللغة العربية معناها حاكمة من الإحكام والحاكمية؛ وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمت واحكمت وحكمت؛ بمعنى منعت ورددت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعاني لكلمة «حَكَمَ»: حَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد.¹

كما أنه لفظ مستمد من الحكومة، وهو مايعني الإنضباط والسيطرة والحكم بكل ماتعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن الحوكمة تتضمن العديد من الجوانب، ومنها:²

أ- **الحكمة**: جمع حكم علم حقائق الأشياء ومعرفة أفضل الأشياء والتفقه فيه بأفضل العلوم من خلال التوجيه.

ب- **الحكم**: هو مايقنضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج- **الاحتكام**: وهو التصرف في الشيء حسب الرغبة والإرادة والهوى، أو خصوصية الشيء، وهو مايقنضيه من

الرجوع إلى مرجعيات سلوكية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

هذا وقد انتشر مصطلح الحوكمة مؤخراً في الغرب وفي العالم الغربي فهناك مجمع اللغة العربية في الأردن

طرح عليه إسم "الحاكمية_الحكمانية"، كما سميت "الإدارة الرشيدة" من طرف صندوق النقد الدولي لأنها تعني

الحكمة أي أن تتصرف إدارة الشركة بالحكمة وحسن تسيير أدارتها.

¹ ابن منظور، **لسان العرب**، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص951-952
² ريمون حرفوش، مرجع سابق، ص313.

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

زادت أهمية الحوكمة مع ظهور الأزمات، وضغوط العولمة التي اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالميين خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين و ما جاء من أحداث متلاحقة خلال السنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين ما أدى إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية و الأعراف والمبادئ المالية و المحاسبية و الرقابية التي تهدف إلى تحقيق المصداقية في البيانات التي تخدم عالم المال و الأعمال.¹ و لمعالجة هذا الموضوع لابد من الإشارة إلى انه لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و المحللين و يرجع سبب ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية والمالية للمؤسسات.²

أولاً: تعريف الحوكمة

يعرف القاموس الفرنسي مصطلح " الحوكمة " بعدة تعريفات كالقيادة، إدارة، فن القيادة، تسيير وحكم لكن هذا التعريف له أبعاد أوسع مختلفة الجوانب، استعمل هذا المصطلح في العلوم الاقتصادية والاجتماعية فهو حديث نسبياً، حيث يرى المختصون الفرنسيون أن هذا الأخير مشتق من كلمة " حوكمة "، أما الإنجليز يرون أنه يعني " تطبيق الحكم، تنظيم ناجح وتسيير جيد".³ من هنا تبرز التعاريف كمايلي :

تعريف أول : "هي النظام الذي يتم من خلاله ادارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".⁴

تعريف ثاني: "هي مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".⁵

تعريف ثالث : "هونظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة".

تعريف رابع : " هي التقاليد والهيئات أين تطبق السلطة فالتقاليد والهيئات تجمع كل من :

-المسار الذي تم به إختيار القادة، جعلهم مسؤولين، مراقبين وكيف يتم تعويضهم.

-قدرة القادة على التسيير بنجاحة الموارد، تكوين وتطبيق الإستراتيجيات المسطرة.⁶

¹محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، 2005، ص.12

² نرمن أبو العطا، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 08، جانفي، 2006، ص.48.

³ كمال بوعظم، زايد عبد السلام، مداخل حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ملتقى

اخلاقيات الأعمال كجزء من مبادئ الحوكمة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة

18_ 2009/11/19، ص.46.

⁴ اشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات

(تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، 2005، ص.6.

⁵ خالد الطيب، ادارة منظمات الأعمال (تحديات عالمية معاصرة)، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثالث، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص.4.

تعريف خامس: "هي نظام تتم من خلاله مراقبة المؤسسات".¹

ويمكننا من هذه التعاريف أن نستنتج العناصر التالية :

-العنصر الأول : نظام يحدد العلاقة بين مسيري المؤسسة ومجلس الإدارة والعملاء .

-العنصر الثاني : نظام يقوم على الرقابة في المؤسسات.

-العنصر الثالث :نظام يحمي سلامة التصرفات والنزاهة في السلوك .

ومنه الحوكمة عبارة عن "نظام يحدد العلاقة بين مسيري المؤسسة ومجلس الإدارة والعملاء ويقوم على الرقابة

وحماية وسلامة التصرفات ونزاهة السلوك الإداري بالمؤسسة".

ثانيا: تعريف حوكمة المؤسسات

توجد مجموعة من التعاريف لحوكمة المؤسسات منها :

تعريف أول: "هي القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم

وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى (جملة سندات ,عمال,موردين) وتشمل

حوكمة المؤسسات العلاقات بين المصالح المختلفة و الأهداف و إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح الأخرى

تشمل العمال و العملاء و الدائنين (مثل المصارف و حاملي السندات)".²

تعريف ثاني : " هي مجموعة من القرارات والسياسات والقوانين التي تؤثر في الطريقة التي تدار وتراقب بها

المؤسسات بطريقة تعزز وتضمن كفاءة اعلى وأداء مالي أفضل".³

تعريف ثالث: "هي فن ممارسة الرشادة و العقلانية و تعظيم الثقة و تنمية عوامل الأمان و تفعيل توظيف

الموارد".⁴

تعريف رابع: هي "إخضاع المؤسسات للقوانين الرسمية التي تفرض المراقبة، المتابعة و ضمان أن تتم تلك

المراجعة و ممارستها الإدارية و المالية بأقصى درجات الإفصاح و الشفافية لحماية حقوق المساهمين فيها".⁵

⁶ Brahim Lakhlef (2006), *la bonne gouvernance (croissance et développement)*, ed Dar Alkhalidounia, Alger, P10

¹ عوض سلامة الرحيلي، *لجان المراجعة كإدعاه حوكمة الشركات حالة السعودية*، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 22، العدد 1، 2008، ص 179.

² Bernard .M,et Bompont.P, *Gouvernement d'entreprise et communication Financière*, Ecinomica /49, rue Héricort, 75015 Paris, p105.

³ احمد منير نجار، *البيد المصرفي في حوكمة الشركات*، مجلة مصارف الكويت، الكويت، العدد 45، 2006، ص 3.

⁴ محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15-16.

⁵ بشرى نجم عبد الله المشهداني، *اهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والإداري*، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، بغداد، 2006، ص 9، 8.

تعريف خامس: هي "النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات ومجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة مؤسساتها ودور المساهمين في الحوكمة هو إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه".¹

تعريف سادس: حوكمة المؤسسات هي: "الآلية التي بموجبها يتم تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع استراتيجية المؤسسة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة ومصالح الأطراف الأخرى بما فيها الملاك من جهة أخرى".²

من خلال مجموعة التعاريف السابقة نستنتج العناصر التالية:

-العنصر الأول: حوكمة المؤسسات تتمثل في إتباع السلوك الأخلاقي المناسب.

-العنصر الثاني: تتميز بوجود مسؤولية امام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .

-العنصر الثالث: هي إحترام لحقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة .

-العنصر الرابع: تسعى إلى حسن سير المؤسسة إداريا وماليا.

من خلال مجموعة النقاط السابقة نصيغ التعريف الإجرائي التالي :

حوكمة المؤسسات: هي "نظام رقابي يسعى إلى تحقيق الإنضباط في السلوك الأخلاقي والشعور بالمسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة وإحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة وضمن حسن سير المؤسسة إداريا وماليا لتحقيق أهدافها وزيادة أداءها".

¹ جورج كيل، **الدليل السابع** (البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة المؤسسات)، مؤسسة التمويل الدولي، ص 9
² عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 130.

المطلب الثاني: الأسباب التي زادت من الاهتمام بحوكمة المؤسسات

لقد كشفت الأزمات المالية و الإنهيارات المتكررة التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات العالمية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية عن الكثير من حالات الفساد لاسيما الفساد المالي و المحاسبي الأمر الذي كان له الأثر السيئ في الكثير من المجالات أبرزها الاقتصادية، من هذه العوامل مايلي¹:

- تعد فترة الثمانينات و التسعينيات أمثلة على حالات الفساد الكبيرة إرتبطت بأسماء كبرى للمؤسسات العالمية مثل البنك التجاري الكندي ، وفشل إحدى المؤسسات اليابانية ، ثم أزمة القروض والمدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية .
- مع بروز انفجار الأزمة المالية الآسيوية في 1997 ، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات في حين أن الأزمة الآسيوية يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تضم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منظمات الأعمال و الحكومات فهذه المشاكل التي ظهرت أثناء الأزمة تضمنت عمليات و معاملات الموظفين الداخليين منها حصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل هذا و في نفس الوقت حرصت هذه المؤسسات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون بطرق و أساليب محاسبية مبتكرة.
- ظهور و زيادة حالات الغش والاختلاس داخل المؤسسات والتي أدت بها إلى الإفلاس مثل مؤسسة انرون للطاقة والغاز وورلد كوم للاتصالات بأمريكا وزيروكس المختصة في آلات النسيج ببليجا . حيث يعد انهيار مؤسسة انرون فضيحة كبيرة بكل المقاييس لمؤسسة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تحولت بين يوم وليلة إلى أكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة هذا مع افتضاح أمر المؤسسة أثناء التحقيقات و هو مازاد من غضب الموظفين و المستثمرين ومن هنا نجد غموض حول طبيعة الأسباب التي كانت وراء هذه الفضيحة .
- وجود بعض النزاعات الإدارية بين أصحاب رأس المال و المسيرين و يعود هذا إلى عدم وجود توافق في وجهات و آراء كل منهم وإختلاف مساعيهم و رؤياهم فقد كانت طويلة الأمد بالنسبة للمسيرين وقصيرة الأمد بالنسبة لأصحاب رأس المال .

¹ 1/بشرى نجم عبد الله المشهداني ، مرجع السابق ، ص 10 ، 2/عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة ، مرجع سابق ، ص 140-143
3/Depret.M .H, et Fiet A (2005), gouvernement d'entreprise ;(Enjeux managériaux, comptables et financières) , ed de boeck, Belgique, pp 17-18

4/بشرى نجم عبد الله المشهداني ، مرجع السابق، ص 11 ، 4/عطا الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 23.

- السعي وراء تعظيم قيمة و أرباح المؤسسة عن طريق التسيير الجيد.
- ظهور التقسيمات داخل بعض المؤسسات بمعنى تقسيم المسؤولين داخل المؤسسة (أصحاب رأس المال و أصحاب الأسهم و المسيرين).
- فشل التقارير المالية للمؤسسات في معالجة العديد من القضايا و الإفصاح عنها مثل تضخم الأرباح السنوية للمؤسسات و تعديل التقارير المالية.
- إنفصال ملكية رأس المال عن الإدارة أدى إلى تحول الكثير من دول العالم إلى النظام الرأسمالي بالاعتماد على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة .
- التنافس الشرس على جذب الاستثمارات الأجنبية.
- إن انهيار أداء المؤسسات دفعت صندوق النقد الدولي و البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي إلى آلية الحوكمة و حددت مبادئ للحوكمة خاصة بحقوق المساهمين و المساواة في المعاملة.
- تدني أخلاقيات الأعمال وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المؤسسات مما يستوجب تبني قواعد مستجدة لتنظيم أعمال هذه المؤسسات ومراقبة أدائها.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات

نظرا لأهمية حوكمة المؤسسات في مؤسسات اليوم زاد الإهتمام بها، خاصة في الدول الغربية وينبع من هذه الأهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب من خلال التطرق للعنصرين.

الفرع الأول: الأهمية

تعتبر حوكمة المؤسسات من العمليات الضرورية لأداء المؤسسة لوظائفها وتحقيق الثقة في المعلومات المالية مع تأكيد نزاهة الإدارة و ضمان وفاء المؤسسة بالتزاماتها .

كما تعتبر الحوكمة أداة وأساس جيد لتأكيد معالجة الفساد والإستقامة والمعالجة المالية لدى تتجلى أهميتها في: ¹

1- الناحية الاقتصادية: يمكن القول أن التطبيق الجيد للحوكمة وذلك في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات مع ضمان استمراريتها في أداء أعمالها بحيث تساعد هذه الحوكمة على الحد من هروب رأس المال مع مكافحة الفساد المالي والإداري .

أشار أحد الكتاب إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، مع كشف

¹ 1/عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 23، 2/محمد مصطفى سليمان، مرجع السابق، ص 16،3/ محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 58-59

حالات التلاعب الحاصلة والفساد وسوء الإدارة، للعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء المالي وتدعيم تنافسية المؤسسة بالأسواق مع جذب مصادر التمويل المختلفة المحلية والعالمية، ومن هنا نستطيع أن نستنتج أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية وهي في أنها :

-تحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية، خاصة وإنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المؤسسة .

-زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

-الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب عن ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .

-حماية لأقليات من المساهمين في فتح الأبواب أمام عدد كبير من أسواق رأس المال والوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود إلى فرص استثمارية أكبر .

- تساعد الحوكمة على منع الأزمات التالية حتى في الدول التي لا يوجد تعامل نشط في معظم مؤسساتها في أسواق الأوراق المالية .

-تحقيق أداء تشغيلي أفضل عن تخصيص أفضل للموارد .

-تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق ولربط الإنفاق بالإنجاز.

-زيادة القيمة السوقية للمؤسسة .

2- من الناحية القانونية: وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة المؤسسات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في المؤسسة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم ، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل المؤسسات (مثل قوانين المؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) الأساس لإطار حوكمة المؤسسات ، إذ تنظم تلك القوانين و المعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالمؤسسة والمعنية بالاقتصاد كله ، ويشير كاتب آخر في هذا الصدد إلى إن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم هذا وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للمؤسسة .

وفي المقابل تعد القوانين والأنظمة نظام للحماية يضمن حوكمة جيدة للمؤسسات كما أن كلا من معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية الأخرى تعتبر العضو المحرك لمبادئ حوكمة المؤسسات، هذا وقد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 بأن يتم إصدار قواعد أو دساتير لحوكمة المؤسسات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق رأس المال والمؤسسات مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي ، حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالإستناد إلى دعامين هامتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة.¹

3- من الناحية الاجتماعية : قد تتأثر المؤسسات بالحياة العامة ونلمس ذلك في أدائها لوظائفها ومدخراتها وغيرها من الأمور المرتبطة بالأفراد ، ففي الواقع فإن الحوكمة أداة جيدة ، تمكن المجتمع من خلال القوانين والتشريعات التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين والمقرضين .

بالإضافة إلى تحقيق صيانة نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف .²

- ضمان تحقيق النزاهة الجيدة والإستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل بها ، مع محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا .

- تحقيق السلامة والصحة للقوائم المالية وعدم وجود أي أخطاء عمديه أو إنحراف معتمد أو غير معتمد ومنع الاستمرار في هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شئ صحيح .³

الفرع الثاني : أهداف حوكمة المؤسسات

تساعد الحوكمة السليمة للمؤسسات في دعم الأداء وزيادة العلاقات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وتدعيم الاستقرار للأسواق المالية والأجهزة المصرفية من خلال :⁴

- 1- إدخال إعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار .
- 2- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات عن المؤسسات وكذلك عن الأداء والانجاز الذي قامت به .
- 3- التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المسيرين .
- 4- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب إستثمارات ورؤوس أموال جديدة .

¹ بشرى نجم عبد الله المشهداني ، مرجع السابق ، ص 13 .

² نرمين أبو العطا ، مرجع السابق ، ص 13 .

³ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة ، مرجع السابق ، ص 24 .

⁴ 1/ محسن احمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص 22، 2/ عدنان قباجة ومهند حامد و ابراهيم الشفاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (الماس) ، فلسطين ، 2008، ص ص 32-33 .

- 5- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات.
- 6- مراعاة مصالح المجتمع والعمال.
- 7- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء
- 8- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.
- 9- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- 10- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للمؤسسة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية .
- 11- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- 12- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- 13- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد كبير من المستثمرين المحليين والأجانب.

المبحث الثاني: نظام حوكمة المؤسسات وخواصه

لكل نظام مكونات تشمل مجموعة من العناصر كما له ركائز يقوم عليها كذلك وتتمثل هذه العناصر فيما يلي.

المطلب الأول: مكونات وركائز حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: مكونات نظام حوكمة المؤسسات :

يتكون نظام حوكمة المؤسسات من:¹

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

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 وفي تطوير أحكامها والارتقاء بفاعليتها .

ثالثاً-مخرجات النظام: الحوكمة ليست هدف في حد ذاته ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

¹ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدينة ، 2009، ص12.

الشكل رقم (01): مكونات نظام حوكمة المؤسسات



مخرجات

نظام التشغيل

مدخلات

المصدر: عمر علي عبد الصمد(دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات) رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة المدينة ،2009،ص12

الفرع الثاني: ركائز حوكمة المؤسسات:

ترتكز حوكمة المؤسسات على ثلاث عناصر هي ¹:

اولا- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد ،والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ،والشفافية في عرض المعلومات المالية،القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

ثانيا- الرقابة والمساءلة: تتمثل في تفعيل دور أصحاب المصلحة في المؤسسة الذي يشمل

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

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

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

ثالثا- إدارة المخاطر: تشمل كل من وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

¹ طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع الأعمال ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب)،الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 49.

المطلب الثاني: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات (النظريات التعاقدية التنظيمية)

تتمتع حوكمة المؤسسات بإطار نظري واسع جدا و خصب من النظريات التعاقدية التي تشتمل على نظرية الوكالة الواقعية و نظرية تكاليف الصفقات و نظرية حقوق الملكية وشرحها فيمايلي:¹

الفرع الأول: نظرية تكاليف المعاملات (التبادل) :

يعود أصل هذه النظرية إلى عام 1937 بعد المقال الذي كتبه رونالدكوز تحت عنوان "طبيعة المؤسسة" هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف وليامسن خلال (1975_1985) حيث توضح أن المؤسسات تستطيع أن تنمو بشكل أوسع و السبب في ذلك القدرة على إجراء معاملات السوق الخارجية داخليا وبأقل تكلفة من أن تتم مع المؤسسات المتواجدة في السوق الخارجية .

كما تعتمد هذه النظرية على فرضية العقلانية المحدودة ،فإذا كانت تكاليف المعاملة كبيرة في السوق فالأفراد يستطيعون اللجوء إلى البحث عن بدائل مؤسساتية أخرى لعقد التبادلات أو السوق أو المؤسسة التي تظهر حسب هذا الإتجاه كشكل جديد للتنسيق بين هذين الشكلين هناك بدائل هجينة (مختلطة) من الأشكال كالمناولة و التنازلات و الشبكات .

من ناحية أخرى يضع كارل جدالهن تكاليف المعاملة في ثلاثة مجموعات :

1-تكاليف البحث عن المعلومات (دراسة السوق و مقارنة الأسعار).

2-تكاليف التفاوض و القرار (تحرير وإعداد القيود).

3-تكاليف الرقابة (الإشراف) و التنفيذ.

إذن نجد أن هذه النظرية سمحت بتبيان لماذا تتم كل المعاملات في السابق وهو ما يفسر تواجد المؤسسة.

الفرع الثاني: نظرية الوكالة

تشكل نظرية الوكالة في الوقت الراهن إطاراً للتحليل يهيمن على دراسة أشكال التنظيم الاقتصادي لاسيما المؤسسة وتتعلق في مقاربتها من إقتصاد حقوق الملكية.

لقد أعادت هذه النظرية النظر في تحليل، ميل ومدغلياني في 1958 وأعطت مرجعية جديدة لتحليل السياسات المالية حسب جونسون وميكيلينغ حيث بينا أن هناك نوعين من المتعاملين المعنيين هما :المساهمين و

المقرضين كما أعطت هذه النظرية مفهوم جديد للمؤسسة كحلقة وصل لمجموعة من العقود و كشكل من أشكال التعاون كما عرفا المؤسسة بأنها خيال قانوني .

¹ /1 عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،تحليل المنظمات ،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008 ، ص16،2 / عدنان بن حيدر درويش،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية ،مصر، 2007، ص 74 ، 3/ عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،مرجع سابق ،ص17 ، 4/المعتصم بالله الغرياني ،حوكمة شركات المساهمين (دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية) ، الدار الجامعية الجديدة ، 2008 ، ص ص16-19، 5-19 / هشام سفيان صلوا نشي ،مرجع سابق ،ص ص 13-14 .

وقد قدم جونسون وميكي لينغ سنة 1976 تعريفا لهذه النظرية كمايلي : "هي عقد يقوم بمقتضاه شخص أو عدة أشخاص وسمي الموكل بتكليف شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بإسمه مهمة معينة تستوجب تفويض سلطة قرار كامل.

كما ورد تعرف آخر لنظرية الوكالة وهو : "بأنها عقد بمقتضاه يكلف شخص أو أكثر (الأصيل) شخصا آخر (الوكيل) بالقيام بخدمة (عمل) نيابة عنه (لحسابه) تتضمن تفويض بعض من سلطة إتخاذ القرار لهذا الوكيل و بصورة أدق تقوم علاقة الوكالة عند وجود أي علاقة عمل تستلزم أن يضع أحد الأطراف ثقته في الطرف الآخر ويترتب الناتج النهائي على التعاون بينهما وتنفيذ كل من الطرفين لالتزامه.

هذه النظرية تركز على فرضيتين سلوكيتين من جهة الأفراد يعتصمون وظيفتهم المنفعية ومن جهة أخرى هؤلاء قادرين على تسبيق أدائهم على ذمتهم دون مخاطرة . هذا السلوك الذي نجد فيه نوعا من المبادرة يؤدي إلى تكاليف الوكالة التي تجعل الأفراد حتما يدينون منها باختيارهم للسبيل المناسب في التوكيل والبحث عن التعاقدات المتلى بأدنى تكلفة .

و هي ثلاثة أنواع رئيسية هي :

- النوع الأول : يتحمل به الأصل الذي يتعين عليه أولا أن يضع حوافز جذابة لوكيله مع قيامه في الوقت نفسه بمراقبة الوكيل وتسمى هذه التكلفة ب "تكلفة الرقابة "

- النوع الثاني : يتحمل به الوكيل الذي يبذل جهده ليؤكد للأصيل انه شخص موثوق به قادر على الوفاء بوعدده و هذه التكلفة تسمى "تكلفة الإرتباط" .

- النوع الثالث : هو محضى التباين عفوا أو عمدا بين القرارات التي يتخذها الوكيل والقرارات التي كان يتعين عليه اتخاذها تعظيما لرفاهية الأصيل و هذه التكلفة هي "تكلفة فائض الخسارة" .

الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية

تشكل أحد فروع التحليل الاقتصادي للحق وتهتم بالآثار والانعكاسات الاقتصادية لحقوق الملكية وتهدف إلى فهم تسيير مختلف التنظيمات إنطلاقا من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتها فحقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد و طريقة استعمال هذه الأشياء ،فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين هما الإستقلالية والتحويل.

حيث أن الاستقلالية في إستعمال الأصول و المراقبة الشاملة أما التحول يتمثل في القدرة على التبادل.

في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل وإحترام جذري لحقوق الملكية يتمكن كل وكيل من تعظيم منفعتها وهي تمثل نظام إقتصادي مثالي. فهذه النظرية بدورها تحدد للمؤسسة إطار قانوني يمكنها من تحسين أدائها، لهذا فالمسير يشتمل وظائف المؤسسة على أساس قيود هادفا إلى الأداء بينما المالك له كدور لبناء نظام رقابي خاصة وأن للمسيرين الاستقلالية ومن هنا يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه النظرية يذهب إلى دراسة العلاقة بين المالك و المسير .

المطلب الثالث: جوانب وميكانيزمات حوكمة المؤسسات

الفرع الأول :جوانب حوكمة المؤسسات

الحوكمة تيار متصاعد القوة، يزداد فاعلية وتفاعلا، وهو تيار أوجب ذاته وفرض نفسه من خلال ثلاث جوانب رئيسية، ولكل منها أهميته الخاصة، ولكل منها ضرورته الخاصة، ويظل تفاعلها معا يشكل الإطار العام الدافع لاستخدام الحوكمة وهي:¹

اولا. الحوكمة كحزمة تفاعلية متكاملة

تأخذ الحوكمة في مجال تطبيقها ونشاطها مجموعة من " الحزم " أو " الشروط " حيث كل شرط يشكل جزء لا يمكن فصله من هيكلها وكل جزء يدعم تيارها المتصاعد بقوة والمؤثر في محيطه إيجابيا، فهي إذن تشكل إطارا فعالا، حتما فنجد أن كل " شرط " سيحكم ويتحكم في أداء الأعمال، خاصة الحزم المتعلقة بـ " الشفافية "، و"حزمة " الإفصاح "، و"حزمة " العلانية "، و"حزمة " العدالة "، و" حزمة " المشاركة "، و"حزمة " المراقبة "، و"حزمة " المسؤولية "، و"حزمة " التنوع بتغير ". وهي شروط أو حزم تبحث في مكارم الأخلاق، وتعمل كذلك على تسيير حسن الأخلاق. إن هذه الحزم ستؤيد مطبقها في إطار نشاطه على أساس جيد لرشد لأنها تدعم الإدارة، تعظم المنفعة، زيادة العائد والمردود، استغلال كافة الموارد المملوكة بصورة أحسن كما تستخدم سياسات مرنة داخلية هادفة و تفاعل الحزم المشكلة كدوائر، يجعل الحوكمة تحقق أهدافها وتعمل كنظام مرن كذلك.

ثانيا. الحوكمة كترتيب وضوابط

تشكل أو تصب الحوكمة في مجموعة من أشكال متعددة من القوانين، التشريعات، الأعراف، التقاليد، المبادئ والقيم. كما تشكل بمجملها جزءا هاما من النظام العام التي تعمل فيه مع المتفاعلين معها والعاملين فيها حيث تعمل هذه الضوابط في حدود الحزم أو الشروط المذكورة سابقا في (الحوكمة كحزمة تفاعلية متكاملة) أي

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص 16-19.

في حدود الإفصاح، العلانية، الشفافية والإعلام عن الحقائق بالكشف عن التقارير والبيانات لمن يحتاج لذلك ولمن هو مهتم دون أي مشكل.

ثالثا. الحوكمة كمنظومة حاكمة ومتحكمة

في هذا الإطار فالحوكمة تبقى دائما تبحث عن السبيل الأرشد والأمثل الذي له غاية التحسين المستمر والمستمد حتى تحافظ على إطارها العام، وفي الوقت ذاته تخضع للتقييم المستمر، هذا التقييم يتم على أساس عمليات قد تم بناؤها على معلومات كاملة الصدق، الشفافية، العلانية والإفصاح، فيمكن القول أن الحوكمة هي منظومة تفاعلية قائمة على صحة البيانات وصدقها، حيث تستهدف العديد من الأهداف ك:

- إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- نزع الشك وزيادة الثقة.
- تحفيز العاملين.
- إبراز أن هناك شفافية وعدالة وهو الأمر الحقيقي والكل يشعر بذلك.
- تحسين عمليات صنع القرار.

الفرع الثاني: ميكانيزمات حوكمة المؤسسات

نظام الحوكمة يضم مجموع الميكانيزمات الهادفة إلى تفعيل دور المسيرين واكتسابهم الأداء وإلى تقليص تكاليف الوكالة، هذه الميكانيزمات مفصلة إلى قسمين حيث هناك ميكانيزمات داخلية وأخرى خارجية .

أولاً: الميكانيزمات الداخلية

تعمل على تجسيد النشاطات الداخلية المسطرة في النظام الداخلي للمؤسسات كالمراقبة الدائمة من طرف المالكين، المراقبة الدائمة ما بين المسيرين، المراقبات المدمجة مع الهياكل الرسمية وغير الرسمية النظرية التحويلية للتكاليف، تضيف عنصرين آخرين وهما الميكانيزم المسطر(يشمل مراقبة مباشرة من طرف المساهمين، مجلس الإدارة، هيكل رسمي)، و الميكانيزم التلقائي(يشمل مراقبة دائمة ومساهمة، ثقافة المؤسسة، نكهة داخلية). المضافان لهدف المراقبة ولا مركزية قرارات المسيرين للتقليص من التكاليف.

يجب الإشارة أن هذه الميكانيزمات مستعملة وموسعة على حساب الطبيعة القانونية وحجم المؤسسة.¹

¹ Marc- Hubert Depret, Alain finet, opcit ,p29

ثانيا: الميكانيزمات الخارجية

تضم الميكانيزم المسطر ويشمل المحيط القانوني والنظامي وميكانيزم تلقائي يشمل سوق السلع والخدمات السوق المالية، القروض المالية وقروض الشراكة ما بين المؤسسات سوق العمل (إطار المسيرين)، سوق رأس المال الجماعي، هذه العناصر تمثل مختلف شبكات العلاقات الاجتماعية مع محيط السوق في تعدد قانوني سياسي، ثقافي.¹

الجدول (01): ميكانيزمات حوكمة الشركات

ميكانيزم خارجي	ميكانيزم داخلي	
- محيط قانوني ونظامي.	- مراقبة مباشرة من طرف المساهمين (الجمعيات)	ميكانيزم مسطر
	- مجلس الإدارة	
	- هيكل رسمي.	
- سوق السلع والخدمات المالي، العمل، رأس المال الجماعي	- هيكل غير رسمي	ميكانيزم تلقائي
	- وساطة مالية	
- محيط "مابين المؤسسات".	- مراقبة (حراسة) دائمة ومساهمة	
	- ثقافة المؤسسة	
	- نكهة داخلية.	

المصدر:

Depret.M.H et Finet.A, « Gouvernement d'entreprise ;(Enjeux managériaux, comptables et financières) », ed de bœck, Belgique, 2005, P 29.

¹ هشام سفيان صلوتشي، مرجع سابق، ص 19

المبحث الثالث: مقومات ومبادئ نظام حوكمة المؤسسات

يقوم نظام حوكمة المؤسسات على مقومات ومبادئ وله طبيعة تتمثل في :

المطلب الأول: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات أربعة مقومات أساسية لا بد منها هي :¹

أولاً_الإطار القانوني: وهو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات ،كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة ،الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة إجراءات الحوكمة ،ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للمؤسسات واعتباره شأنًا داخليًا لها ،لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية فالرقابة الداخلية ليست نظام للحماية من الغش والاحتيال في المؤسسات .

ثانياً_الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل المؤسسات ،مثل الهيئة العامة لسوق المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للمؤسسات دون استهداف الريح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك وكذلك الجمعيات غير الحكومية الهادفة للريح مثل مؤسسات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي ومؤسسات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها ،ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الاقتصاد القومي عامة.

ثالثاً_الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للمؤسسة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين .

رابعاً_روح الانضباط والجد والاجتهاد: الحرص على المصلحة العامة للمؤسسة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها بقدر الإمكان من منطلق أن المؤسسة هي مركز لحماية جميع الأطراف ،ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية .

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص ص 25-27.

المطلب الثاني : طبيعة نظام الحوكمة كنموذج أمثل

كل نظام بحد ذاته متميز وله خصوصيات يتصف بها ويفرض نفسه بها فالنظام هو مجموعة من الأشياء المادية والمعنوية التي تهدف من خلال العلاقات الناشئة بينهم إلى تحقيق غرض معين سواء كان ماديا أو معنويا.¹

من خلال دراسة جوانب الحوكمة يمكن تحديد نمط نظام الحوكمة التي تصب فيه شروط معينة تجعل الإدارة تتصرف برشاده وتتحصل على نتائج ملموسة أهمها إقتصاديات الحوكمة المتمثلة في إقتصاديات التشغيل الأمثل، إقتصاديات الارتقاء الإنتاجي وإقتصاديات العائد والمردود. وهي كمايلي²:

أولاً. إقتصاديات التشغيل الأمثل

على أساس فكر الحوكمة في أمثلية التوظيف والتي من المفروض أن تسري بشكل تحليلي، فمنصب الشغل المقدم للفرد يجب أن يكون جديرا به، لأن الكل ينتظر منه الكثيرو تتم عملية التوظيف طبقا لشروط النظام (شفافية).

ثانياً. إقتصاديات الارتقاء الإنتاجي

أي الرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج خاصة العنصر البشري " الفكري "، المحرض الرئيسي لذلك و باتخاذ سياسات تحفيزية من أجله سواء كانت معنوية أو مادية، طبعا كل هذه العمليات تصب في نظام واحد.

ثالثاً. إقتصاديات العائد والمردود

كل ما يتعلق بما هو مالي ومردود يته، فهذا النظام يعمل على حفظ التكاليف وتحويلها وزيادة قدرة النظام على الرفع من إراداته أي عائدته ومردود يته.

من هذا يمكن أن نسطر على أن نظام الحوكمة يعمل على التوظيف الأمثل للموارد و تفعيلها من أجل الرفع من المردودية وكل هذا يجري ويسري في إطار سليم.

رابعاً. النموذج الأمثل للحوكمة

من جهة أخرى فالحوكمة في طابعها " البراغماتي " وفكرها القائم على قواعد صلبة، تمثل محركا قويا والروح الفعالة الهادفة كنظام، في حد ذاتها هي نموذج يمكن تطبيقه في أي مكان و في أي موضع فالأمثلية في هذه الحالة لا يمكن ضبطها والحكم عليها لأن مقومات نظام الحوكمة مبنية على الأخلاق والمبادئ، لدى

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص ص 41-42

² محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص 215- 221

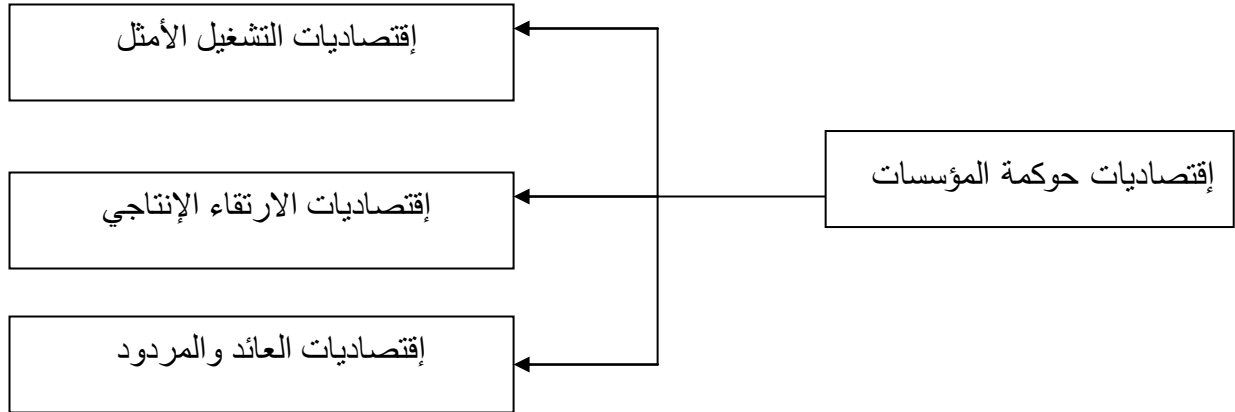
فإن أمثلية الحوكمة هو أمر نسبي على حساب المواضع والمواقع خاصة وأنها تتميز بالمرونة. نتيجة لهذا فالحوكمة قائمة على الإصلاحات الضرورية واللازمة للتغيير الإيجابي المتصاعد، هذا ما ترك المختصين الباحثين خاصة الاقتصاديين والسوسيولوجيين يهتمون بها لأنها قائمة على منهج علمي، الأمر الذي يترك المتعامل معها والعامل فيها يحقق أهدافها، ولكن لو نسقط الحوكمة على الاقتصاد، فهي تهدف حتما إلى الفاعلية الاقتصادية، الإشباع الكامل لل رغبات والاستهداف لمصلحة الجميع والمجتمع المعني ككل.

الحوكمة تتكيف مع أي مجال، لهذا ذهب الاقتصاد إلى إدماج الحوكمة ضمن أسسه وكما هو معروف نية الاقتصاد الجزئية والفعال هي " المؤسسة "، فكل من الاقتصاديين والخبراء والمديرين لجوءا إلى إدماج الحوكمة في المؤسسات وهذا من أجل :

- تحسين القدرة التنافسية.
- تقوية دور التسيير الجماعي بالإشراك.
- تحديث في الآليات والتقنيات ووسائل التكنولوجيا.
- تحديث في إطار القيم والمبادئ والمثل العليا.
- تحقيق مصالح وتأدية حقوق كافة الأطراف المساهمة في خلق القيمة.
- إكساب الفعالية الكاملة لكل الأطراف المساهمة في بناء هذا النظام والقابلية في الاستقرار، الرغبة في ذلك والبساطة في التطبيق.

إن الحوكمة التزام للمؤسسات المعاصرة والتي تملك إدارة واعية، وتنتهج المنهج العلمي القائم على (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التحفيز والمتابعة) على تطبيقها للحوكمة، لكون أن الحوكمة أساس جيد للرشد في التسيير، النضج ودليل واضح على إعلاء القيم والمبادئ وحرصها على استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، للتحسين من مرد وديتها (تعظيم أرباحها) الأمر الذي أدى إلى ظهور شكل أو نمط مستقل له ميزاته الخاصة يؤثر في المؤسسة وهو الحوكمة في المؤسسات أو "حوكمة المؤسسات".

الشكل رقم (02) : إقتصاديات الحوكمة



المصدر : محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، 2005، ص 61

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

نظرا لأهمية مفهوم حوكمة المؤسسات و تزايد الإهتمام به في الوقت الحالي حاولت العديد من المؤسسات الدولية تحليل و دراسة المفهوم هذا وقد أشارت العديد من المؤسسات إلى هذه المبادئ من بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث طلب في أبريل 1998 من المؤسسة أن تقوم بالإشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المؤسسات الدولية بوضع مجموعة من المبادئ والإشارات الخاصة بحوكمة المؤسسات وقد تمت الإستفادة من مجهودات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى مجهودات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

في ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ من الأطراف المعنية بالموضوع وهي¹:

- 1- حقوق المساهمين
- 2- المعاملة المتكافئة للمساهمين
- 3- دور أصحاب المصالح
- 4- الإفصاح والشفافية
- 5- مسؤوليات مجلس الإدارة.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 42.
 منظمة التعاون الاقتصادي هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية أنفا التي يتزعمها الفرنسي روبرت مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

وفي 22 أبريل 2004 توصلت المنظمة إلى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال وهذا بعد التطورات الحادثة منذ 1999 حتى الوقت الحالي . وهذه المبادئ الجديدة هي :¹

1- وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

2- حقوق المساهمين

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين

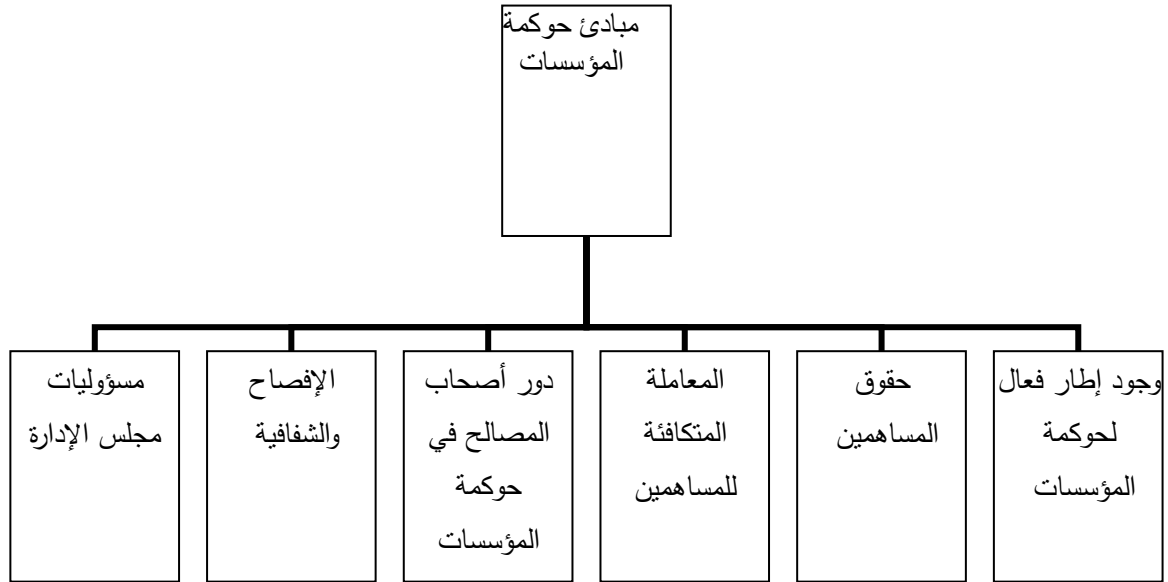
4- دور أصحاب المصالح

5- الإفصاح والشفافية

6- مسؤوليات مجلس الإدارة

حيث تعرف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها : "مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة و تتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة و التي تظهر من خلال النظم و اللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة "².

الشكل رقم (03) : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة سيد شحاتة، "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 83

¹ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 77

² محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص 43

وفيما يلي شرح لهذه المبادئ في النقاط التالية :

أولاً- وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات: جاء فيه¹

ينص المبدأ الأول من مبادئ حوكمة المؤسسات على الآتي : "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية".

حتى يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة و هو عادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية و تنظيمية و ترتيبات للتنظيم الذاتي و الالتزامات الاختيارية ، ممارسات الأعمال حتى يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار و هي التي تمثل نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها. وحتى يكون هناك أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل لا بد من أخذها بعين الإعتبار وهي :

-ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة الأسواق على الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق .

-ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق قانوني تشريعي .

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما يحدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .

-تجسيد أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية.

ثانياً- حقوق المساهمين : للمساهمين حقوق ملكية معينة كالشراء أو البيع و نقل ملكية السهم ، فيمكن القول أن حق الملكية يخول للمساهم حق المشاركة في إرباح المؤسسة مع تحديد مسؤولية بقيمة استثماره ، مع هذا فتمتلك سهم يتيح الحق في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، كما يتيح حق التأثير في الشركاء وخاصة من خلال المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين عن طريق التصويت .

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 354، 356

حيث يتكون كيان المساهمين من مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تتفاوت إهتماماتهم وأهدافهم و الآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم وذلك لأنه لا تتسنى إدارة المؤسسة عن طريق إستفتاءات المساهمين في عملياتها.

كما ينبغي على المؤسسة أن تمتلك القدرة على إتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة في ضوء تعقّد المؤسسة في إطار الأسواق سريعة الحركة و دائمة التغير فمن بين ماتركز عليه حقوق المساهمين في المؤسسة هو إختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من وسائل التأثير في تشكيل المجلس ، بالإضافة إلى وضع التعديلات على الوثائق والمستندات .

حيث تعتبر هذه الحقوق حقا أساسيا للمساهمين والتي تقرها القوانين في كافة دول منظمة التعاون والتنمية تقريبا ، كما تشتمل على عدد من الإرشادات و التشريعات التي لابد بالأخذ بها عند تطبيق هذا المبدأ¹ . حيث أن هناك مجموعة من الإرشادات لابد من الأخذ بها عند الإلتزام بهذا المبدأ وهو حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية وهي:²

1- تتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين في:

أ- ضمان طرق و أساليب تسجيل حقوق الملكية .

ب- المشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

ج- إنتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة .

د- نقل ملكية الأسهم .

هـ- المشاركة في أرباح المؤسسة إن وزعت .

و- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم .

2- للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات المناسبة عن القرارات التي تتعلق بأي تغييرات في المؤسسة مثل :

أ- التعديلات الحاصلة في النظام الأساسي أو عقود التأسيس ، أو غيرها من المستندات .

ب- التصريح بإصدار أسهم جديدة .

ج- العمليات المالية غير العادية الإستثنائية و التي تؤدي إلى التأثير على المؤسسة.

¹ علاء فرحان طالب ، ايمان شبحان المشهداني ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف ، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، 2001، عمان، الأردن، ص 37، عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته ، مرجع سابق ، ص 80، محسن احمد الخضيري ، مرجع سابق ، ص 136 .

² علاء فرحان طالب، ايمان شبحان المشهداني، مرجع سابق ، ص 38 .

3- لا بد من أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، مع علمهم بالقواعد التي تحي مجال حوكمة المؤسسات.

ولتحقيق ذلك لا بد من:¹

أ- تزويد المساهمين بالمعلومات المتعلقة بتاريخ ومكان وجدول أعمال الاجتماعات وذلك في الوقت المناسب بالإضافة إلى تزويدهم في الوقت المناسب بالمعلومات الكاملة عن الأمور التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع.

ب . لا بد من أن تتاح الفرصة للمساهمين بطرح أسئلة على مجلس الإدارة مع إضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة بحيث عملت بعض الشركات على زيادة قدرات المساهمين على إضافة موضوعات إلى جداول الأعمال عن طريق تبسيط التعديلات والقرارات وهذا بغرض توسيع نطاق قدرة المساهمين على المشاركة في الاجتماعات.

4. يتعين أن تتوفر للمساهم القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا مع إعطاء نفس الوزن للتصويت بصرف النظر عن كونه غائبا أو حاضرا.

كما توصى المبادئ بقبول التصويت بالإنابة، حيث أن هدف توزيع نطاق المشاركة للمساهمين يشير إلى أن المؤسسات تنظر بشكل إيجابي إلى توسيع نطاق إستخدام التكنولوجيا في عملية التصويت أي هاتفيا أو بإستخدام وسائل إلكترونية.

5. يجب الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم للأسهم ، فبعض الهياكل الرأسمالية لا تتيح للمساهمين إمكانية ممارسة درجة معينة من السيطرة على المؤسسة بشكل لا يتناسب مع حق ملكية المساهم في المؤسسة .

6. ينبغي أن يسمح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو يتسم بالكفاءة والشفافية وذلك من خلال: أ . التعبير والإفصاح بوضوح عن القواعد و الإجراءات التي تملك قدرات الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال ،بالإضافة إلى التغييرات غير العادية منها : عمليات الإندماج ، بيع أجزاء كبيرة من أصول المؤسسة، كما يتعين أن يتم إجراء العمليات بأسعار تتسم بالشفافية .

ب . يجب عدم إستخدام آليات مكافحة الإستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

¹ حاكم محسن الربيعي ،حمد عبد الحسن راضي ،حوكمة البنوك وأثرها على الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن -2011، ص 68، 69.

ثالثا. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

لا بد أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، و الذين من بينهم صغار المساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم، أو التلاعب بها أو الحيلولة دون ممارستها وذلك على النحو التالي:¹

1 . يجب أن يعامل المساهمين المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة ، بمعنى أن يكون لهم ذات الحقوق مع عدم التمييز بين الواحد و الآخر أو على حساب غيره، بالإضافة إلى عدم إتخاذ أي موقف ذريعة لحرمان أي من المساهمين من ذات الحقوق و ذلك عن طريق ما يلي :

أ. ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت، فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين و يتم ذلك قبل شراء الأسهم.

ب . لا بد من أن يتم التصويت بواسطة الإئناء أو المفوضين و ذلك بواسطة طريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

ج . كما ينبغي أن تكفل العمليات و الإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين بالمعاملة المتكافئة لكافة المساهمين، كما يجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن صعوبة أو عن إرتفاع تكلفة عملية التصويت.

2 . يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية خاصة فيما يتعلق بتكوين جماعات النفوذ و أصحاب المصالح، بالإضافة إلى ما يتم إجراؤه من تحالفات من أجل صنع مراكز القوة و إحداث توازنات للتصويت في الجمعيات العمومية، و هو ما يضر بمصالح و حقوق المساهمين.

و من هنا يتم وضع حد زمني للإعتداد بنقل الأسهم أو بيعها قبل بدء أعمال الجمعيات العامة.

3 . ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم في مسائل قد تخص وتمس بالمؤسسة.

¹ 1/عبد المطلب عبد الحميد ، حوكمة الشركات مدخل للتنمية والوقاية من الفساد (الإدارة الحديثة في الدارة منظمات الخدمة العامة) ، ، القاهرة 2007،ص 229،طارق عبد العال حماد،مرجع سابق،ص 42.

رابعاً. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

مع تعدد أصحاب المصالح في المؤسسات و امتداد و تنوع هذه المصالح أصبحت مجموعات أصحاب المصالح من (مستهلكين، موردين، موزعين، متعاملين و عملاء، جهات حكومية...و غيرهم)، أصبح هؤلاء من أكثر الجهات إهتماماً بالمؤسسات، ليس فقط لتأمين مصالحهم الحاضرة، و لكن لضمان إستمرار هذه المصالح في المستقبل.

حيث ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو قد تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة مع العمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات و أصحاب المصالح و خلق الثروة و فرص العمل و إستدامة المؤسسات السليمة مالياً.

حيث تهتم إحدى الجوانب الهامة في الحوكمة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى المؤسسات سواء في شكل حقوق ملكية أو انتمان.

كما تعمل الحوكمة على إيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري و المادي الخاص بالمؤسسة وذلك وفقاً للمستويات الاقتصادية المتلى و القدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة في مختلف الموارد.

كما ينبغي على المؤسسات أن تعترف بأن إسهامات أصحاب المصالح تشكل أحد الموارد القيمة لبناء مؤسسات تنافسية و مريحة ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للمؤسسات تقتضى ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح.¹

إن هذا المبدأ يضم مجموعة من الإرشادات التي لا بد من الإلتزام بها وهي:²

- 1 . يجب إحترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون و تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
- 2 . حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح ، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في إنتهاك حقوقهم.
- 3 . ينبغي السماح بوضع و تطوير آليات تعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- 4 . في حالة مشاركة أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة والقدر الكافي، مع الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.

¹ محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 138

² 1 /حاكم محسن الربيعي، حمد عبد المحسن راضي، مرجع سابق، ص 70، 2/محسن احمد الخضيرى، مرجع السابق، ص 138، 3/علاء الدين طالب، ايمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 40.

5 . ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة المؤسسات بإطار فعال وكفاء للإعصار مع إطار آخر فعال لتنفيذ حقوق الدائنين.

6 . ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملين و هيئات تمثيلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة و ذلك للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية و غير الأخلاقية.

خامسا . الإفصاح و الشفافية:

ينص هذا المبدأ على الآتي :

" ينبغي أن يكفل ممارسات حوكمة المؤسسات، تحقيق الإفصاح السليم و الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و حقوق الملكية وأسلوب حوكمة المؤسسات".

حيث تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة المؤسسات المستندة على قوى السوق و هي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية و تثيرها تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة و فعالة لحقوق الملكية أن الإفصاح يمكن أن يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين ويمكن لنظم الإفصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال و الحفاظ على الثقة من أسواق رأس المال، كما يتطلع المساهمون و المستثمرون الحصول على المعلومات المنظمة التي تتسم بدرجة مرتفعة من المصادقية و القابلة للمقارنة مع البيانات الأخرى .

كما يطلب المساهمون والمستثمرون الإحتمالين الوصول إلى معلومات منظمة وموثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بها تمكنهم من إتخاذ القرارات، وعلى النقيض فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن إرتفاع التكلفة الرأسمالية و سوء استخدام المواد.

ويساهم الإفصاح في تحسين مستويات تفهم الجمهور لسياسات المؤسسة و أدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية الأخلاقية و علاقات المؤسسات مع المجتمعات التي تعمل فيها.و تعتبر إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الخاصة بالمؤسسات متعددة الجنسيات ذات الصلة في هذا الصدد .كما تقوم مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية بالإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة و تؤيد أيضا نشر التقارير في نفس الوقت لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية،و يجب

على المؤسسات لمحافظة على علاقات وثيقة مع المستثمرين و المشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية.¹

هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي :

1 . يجب أن يكون الإفصاح شاملا و متكاملا و بغير حدود، أي أن يشمل الإفصاح و لكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:²

أ . النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة: إن المصادر الأكثر إستخداما لتقديم المعلومات المطلوبة عن المؤسسات هي التقارير المالية المعتمدة من طرف مراجع الحسابات والتي تبين الأداء المالي و الموقف المالي للمؤسسة بالإضافة إلى التدفقات النقدية و ملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية ، و هدفها الأساسي هو التمكين من المتابعة الملائمة و تقديم الأسس اللازمة لتقييم أسهم و سندات المؤسسة.

ب . أهداف المؤسسة: لتحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين المؤسسات و المجتمعات التي تعمل من خلالها و كذا تقييم الخطوات التي تتخذها المؤسسات لتحقيق أهدافها لا بد من وجود الإفصاح للمؤسسات و ذلك فيما يخص سياستها المتصلة بأخلاق المهنة و النشاط و البيئة و ما يمثلها من إلتزامات في نطاق السياسة العامة .

ج . حق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت :يتمثل أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين في الحصول على المعلومات المتصلة بهيكل ملكية الشركة و حقوقهم مقارنة بحقوق المساهمين ، و غالبا ما تلزم الدول الإفصاح عن بيانات الملكية في حالة تجاوز إجمالي حقوق الملكية حدا معينا، و قد يشمل الإفصاح عن بيانات تتصل بكبار المساهمين و غيرهم ممن لديهم حق السيطرة من أي نوع على المؤسسة.

د . أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الرئيسيين و المزايا الممنوحة لهم:يقوم المستثمرون بطلب معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة و عن كبار المديرين حتى يتسنى لهم تقييم خبراتهم و كفاءاتهم ، مع تقييم إحتتمالات تعارض المصالح التي قد يكون من شأنها التأثير على أحكامهم ، حيث تفصح المؤسسات عن القدر الكافي من المعلومات المتصلة بمكافآت و حوافز أعضاء مجلس الإدارة.

هـ . عوامل المخاطرة المنظورة : تشمل مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر المعاملات المالية التي لا تظهر في الميزانية .

و . المسائل المادية المتصلة بالعاملين و غيرهم من أصحاب المصالح : إن توفر المؤسسات على المعلومات المتصلة بالمسائل الرئيسية ذات الصلة بالعاملين و غيرهم من أصحاب المصالح و التي تؤثر بصورة ملموسة

¹ مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 52-54 .

² طارق عبد العال حماد ، المرجع السابق، ص 44 .

على أداء المؤسسة، و قد يشمل الإفصاح على علاقات الإدارة و العاملين و علاقتهم مع باقي أصحاب المصالح.

ن . هياكل و سياسات ممارسة حوكمة المؤسسات: إن الإفصاح عن سياسات ممارسة حوكمة المؤسسات و بصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة فيما بين الإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة والمساهمين تعد بمثابة عنصر هام لتقييم ممارسات حوكمة المؤسسات.

2- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية ومتطلبات عملية المراجعة والتدقيق التي تمت من قبل مراجعي الحسابات.

3- يجب الاضطلاع والقيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ذو كفاءة وأهلية حتى يتمكن من تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية للأسلوب المستخدم في إعدادها، حيث إن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي المادية و الهامة.

4- ينبغي أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة، و سلامة التوقيت وفعالية التكيف.¹

سادسا- مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة و المساهمين .

تتباين هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء في داخل أو فيما بين الدول في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، ويقصد بالمبادئ إن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المؤسسة أو الإشراف على إدارتها. و مع قيامه بتوجيه إستراتيجية المؤسسة فإن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسية عن الإشراف على الأداء الإداري و تحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح و تحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على المؤسسة. ولا بد من أن تكون مجالس الإدارة قادرة على ممارسة حكم موضوعي و مستقل من أجل الإيفاء بمسؤولياتها. ومن بين المسؤوليات المهمة لمجلس الإدارة الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام المؤسسة بطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة و العمل والبيئة مع تساوى الفرص و الصحة في بعض الدول.²

¹ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص 150

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 52-54 .

إن مجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام المؤسسة و مساهمتها فحسب، و يجب العمل لتحقيق أفضل مصالحهم.

و حتى يتسنى لمجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياتها بصورة فعالة يتعين أن تتوفر له درجة من الاستقلال على الإدارة التنفيذية .

يمكن أن نختصر مسؤوليات مجلس الإدارة أمام المؤسسة و المساهمين في:¹

1 . إتاحة معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة

2 . ينبغي على مجلس الإدارة القيام بعدة وظائف من بينها :

أ . تصميم و توجيه إستراتيجية المؤسسة و أهدافها، خططها و موازنتها التقديرية.

ب . الإشراف على نظام حوكمة المؤسسات.

ج . تحديد مرتبات و مكافآت كبار المديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة و بين مصلحة المؤسسة.

د- مراعاة الشفافية في ترشيح و انتخاب مجلس الإدارة .

هـ- المراقبة على التعارض المحتمل بين مصلحة المؤسسة و مصلحة أعضاء مجلس الإدارة و مصلحة المساهمين.

و- ضمان نزاهة و أمانة حسابات المؤسسة و قوائمها المالية .

3- ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي والمستقل عن شؤون المؤسسة

كالآتي:²

أ-تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة للرقابة على إحتمال وجود تعارض في المصالح.

ب- إعلان دور لجان مجلس الإدارة وتشكيلها وأهدافها .

ج-ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يلزموا أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة .

4-المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين لان لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على المساهمين .

5- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية ،وأن يأخذ في الإعتبار إهتمامات كافة أصحاب المصالح .

6- يجب أن تتوفر لأعضاء المجلس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب

حتى يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤوليتهم في الواقع نجد أن الأعضاء غير التنفيذيين لا تتوفر لديهم إمكانية

¹ عدنان قباجة وآخرون، مرجع سابق، ص 47

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 56-57 .

الحصول على المعلومات بالصورة التي تتوافر للأعضاء التنفيذيين ، ومن ثم فإنه بالإمكان تدعيم إسهامات الأعضاء غير التنفيذيين عن طريق إتاحة قنوات الاتصال بينهم وبين عدد كبير من التنفيذيين ، مع تمكينهم من الحصول على استثمارات خارجية مستقلة على حساب المؤسسة. وحتى يتم الاضطلاع لابد أن يضمن لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على المعلومات الدقيقة والمناسبة في الوقت المناسب .

الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية.

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:¹

- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير .
- إستراتيجية المؤسسة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس .
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلي أو خارجي.

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الإستثمار القومي ،، مركز المشروعات الدولية الخاصة مصر، 2007، ص7 .

² تأسست هذه اللجنة عام 1975 من محافظي المصارف المركزية للدول العشر وهي تضم ممثلين عن السلطات الرقابية والمصارف المركزية للدول التالية: بلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا واللكسمبورغ واليابان وهولندا والسويد وسويسرا وبريطانيا والولايات المتحدة الأميركية. تجتمع هذه اللجنة في مصرف التسويات الدولية في بازل حيث توجد أمانتها العامة.

الفرع الثالث: مبادئ مركز الحوكمة الخاصة بالشركات العامة الأمريكية 2000:

وتضمنت :¹

أولاً التفاعل :حيث تتطلب الحوكمة السليمة الرشيدة تفاعلاً بين مجلس الإدارة، والإدارة والمدقق الداخلي .

ثانياً- غرض مجلس الإدارة: يجب على مجلس الإدارة أن يفهم أن غرضه هو حماية مساهمي المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح.

ثالثاً- مسؤوليات الإدارة: يجب أن تتركز المسؤوليات الرئيسية للمجلس على مراقبة المدير التنفيذي، والإشراف على إستراتيجية المؤسسة ومراقبة المخاطر .

رابعاً- الاستقلالية: وهو أن لا يكون للشخص أية إرتباطات مهنية أو شخصية بالنسبة للمؤسسة المساهمة أو إدارتها غير خدمته كعضو مجلس إدارة.

خامساً- الخبرة والمعرفة: يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة، والآلة والمجال الوظيفي والخبرة في الحوكمة ويجب أن يعكس أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من الخلفيات والقدرة، وان يتحصل مجلس الإدارة على توجيه مفصل وتأهيل مستمر لضمان تحقيقهم وحفاظهم على المستوى الضروري من الخبرة والمعرفة.

سادساً- الاجتماعات والمعلومات: يجب أن يجتمع المجلس بشكل متكرر لفترات مطولة، وأن يكون منفذا للحصول على المعلومات التي يحتاجونها من أجل تأدية واجباتهم.

سابعاً- القيادة: يجب الفصل بين أدوار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي العام.

ثامناً- الإفصاح: يجب أن تعكس إتصالات ونشاطات وعمليات المجلس بأسلوب من الشفافية والتوقيت المناسب.

تاسعاً- اللجان: يجب أن تكون عمليات الترشيح والتعيين والمكافآت ولجان التدقيق للمجلس فقط من قبل الأعضاء المستقلين فيه.

عاشراً- التدقيق الداخلي: يجب على جميع مؤسسات المساهمة العامة الإحتفاظ بوظيفة تدقيق داخلي دائمة وفاعلة ترفع تقاريرها مباشرة للجنة التدقيق.

¹ عدنان قباجة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 47-48 .
 ° الشركات العامة الأمريكية هي عبارة عن الشركات التي تعمل في القطاع العام وجاءت بهذه المبادئ في عام 2000.

خلاصة الفصل

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات، ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم . كما تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالمؤسسة . و لا شك أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات في بلوغ أهدافها التي تساعد على تدعيم مركزها المالي.

إن الإهتمام بمبادئ حوكمة المؤسسات يساعد على تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي نظرا لأن حوكمة المؤسسات تؤدي إلى تحقيق المصداقية، الشفافية والقضاء على الفساد في بيئة الأعمال وكذلك تحقيق الرقابة الفعالة على أداء إدارة المؤسسات .

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

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

تدعيما لما قدمناه في الجانب النظري وما قمنا بدراسته في الفصل الأول والثاني من خلال إيضاح أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات ،سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بوكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري بولاية ورقلة والتي تتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأخلاقيات الأعمال مع التركيز على دور مجلس الإدارة في المؤسسة ومحاولة معرفة مدى أهمية أخلاقيات الأعمال في تحقيق حوكمة المؤسسات بالوكالة ،وذلك من خلال إنجاز قائمة إستبائية حول الأبعاد التي يتبناها المتغير المستقل والمتغير التابع لوكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري وقد استعنا كذلك بمجموعة الملاحظات المقابلات لإتمام ماينقص في الإستمارة.

لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كمايلي :

المبحث الأول: واقع أخلاقيات الأعمال في حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني: عرض تفصيلي للوكالة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لقد اهتمنا في هذه الدراسة بالجوانب الممثلة في المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع أخلاقيات الأعمال في حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن حوكمة المؤسسات

تزداد الحاجة إلى التأكيد من أهمية وضرورة الإلتزام وتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات سواء تلك التي وردت في الفكر الإداري أو التي أصدرتها الهيئات الدولية.

الفرع الأول: أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ الفكر الإداري لحوكمة المؤسسات:

لقد كان أول من إهتم بحوكمة المؤسسات الباحثان الأمريكيان بيرل ومينس سنة 1932 اللذان توصلا من خلال دراستهما إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين حماية لحقوق صغار المساهمين.

تستند حوكمة المؤسسات في الفكر التنظيمي إلى مجموعة من النظريات وأهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى ميكيلينغ وجونسون في سنة 1976.

كانت إشكالية الحوكمة تدور حول الكيفية التي يتم بها ، ضبط سلوك الإدارة العليا بالشكل الذي يسمح لها بالقيام بالمهام الموكلة لها في الإتجاه الذي يخدم مصلحة المساهمين وهذا الأخير يركز على إشباع رغبات المساهمين . لكن في الثمانينات من السنة نفسها، تم تطوير أفكار إدارية جديدة صاحبها موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر المؤسسات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول مؤسسات إلى منافسيها وحدوث تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من المؤسسات.

فانتقلت إشكالية حوكمة المؤسسات من العلاقة القائمة بين المساهمين والمسيرين إلى العلاقة القائمة بين المؤسسة وكل الأطراف ذات المصلحة.

بالإضافة إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري مؤسسات المساهمة حتى تكون قراراتهم وتصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل أصحاب المصالح . وكننتيجة لذلك تم تطوير نماذج لهذه المؤسسات أهمها¹ :

-النموذج الأول يسمى بالحوكمة القائمة على المساهمين والذي مغزاه تعظيم المنفعة التي يرغب بها كل أصحاب رؤوس الأموال الذين يمتلكون أسهما في المؤسسة.

¹ عبد الرحمان العايب ،بالرقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ملتقى حول أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 18-19/11/2009، صص 9-11.

-النموذج الثاني يسمى بالنموذج القائم على الأطراف ذات المصلحة الذي يعظم منفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة ويطلق عليهم تسمية الأطراف ذات المصلحة. وهذا الأخير يعتبر أفضل نموذج يقوم على تعظيم المنفعة للمساهمة فقط.

في هذا المجال، تم تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاثة فئات:

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

-الفئة الثانية: فهي ترى أن النموذج الأول أفضل من الثاني لأنه أخلاقي ويراعي المتطلبات المشروعة لكل الأطراف ذات المصلحة ويسهر على إشباعها.

-الفئة الثالثة : هي التي ترى أن النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول، ذلك لأنه يندمج مع الغاية التي

أنشأت من أجلها المؤسسة وهي تحسين أدائها الاقتصادي من أجل 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، فقد 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

وإقتصادي. لذا لا توجد جدوى من إثارة فكرة أن هناك تناقض بين مصالح المساهمين ومصالح الأطراف

الأخرى، ومثل هذا التوجه يعتبر غير أخلاقيا .

الفرع الثاني : أخلاقيات الأعمال ضمن مبادئ المنظمات والهيئات الدولية

من منظور منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، تم وضع مجموعة من الأدوات التي تساعد على تقوية أخلاقيات الأعمال تتمثل فيما يلي¹ :

أولاً:المبادئ الأساسية لفائدة المؤسسات المتعددة الجنسية

تعتبر هذه المبادئ هي التي تحتوي على كل العناصر ذات العلاقة بأخلاقيات الأعمال، فهي تشمل على

مبادئ عامة على شكل توصيات واضحة لفائدة هذه الفئة من المؤسسات والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

-إحترام القوانين و التشريعات، حماية المستهلكين، إحترام حقوق الإنسان، خلق مناصب شغل وتوطيد علاقات

العمل، حماية البيئة.

¹ نفس المرجع السابق،ص 11.

ثانياً: إتفاقية منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لمكافحة الرشوة لسنة 1997

تحاول هذه الاتفاقية المساهمة إيجابياً على تحسين أخلاقيات الأعمال عبر الأعمال بحيث أنها تهتم بمحاربة الرشاوي التي تمنح للموظفين الحكوميين من طرف المؤسسات المتعددة الجنسيات من أجل الحصول على صفقات تجارية دولية أو الإحتفاظ وتجديد الصفقات التي حصلوا عليها في السابق .

ثالثاً: مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي لحوكمة المؤسسات لسنة 2004

هذه المبادئ هي بمثابة المعايير الأساسية التي يستند إليها منتدى الإستقرار المالي من أجل صحة وسلامة الأنظمة المالية وهي أيضاً بمثابة المرجع الأساسي للدول والحكومات عند صياغتها للمدونات الوطنية لحوكمة المؤسسات فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال.

كما تركز هذه المبادئ على الدور الذي يجب أن تؤديه مجالس إدارة المؤسسات بإرساء قواعد أخلاقية سليمة خاصة فيما يتعلق بعنصر المخاطرة وأجور المسيرين.

الفرع الثالث: أخلاقيات الأعمال ضمن إتفاقية بازل

نتيجة للإنهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وتعرض العديد من البنوك والمؤسسات الأمريكية بالإضافة إلى التحولات الإقتصادية الراهنة ، قامت لجنة بازل كما ذكر سابقاً بإصدار تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام، 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منها عام 2005 وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة معدلة بعنوان "تعزيز التعاون في المؤسسات البنكية".

وفيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، تركز إتفاقية بازل على تصرفات المسيرين حتى يتحلوا بأخلاق الإدارة. في هذا المجال فهي تنص على ثلاثة أمور¹:

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور مع القيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع إستراتيجية هذه المؤسسة.

- تحذر الإتفاقية من لجوء المسيرين إلى القيام بعمليات مضاربة في الأسواق المالية تبتغي من ورائها تحقيق عوائد مالية على المدى القصير ودون مراعاة عنصر المخاطرة.

- كما تفرض الإتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للبنك. وعليه حتى يمكن تفادي المبالغة في إتخاذ المخاطر تطالب الإتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور.

¹ نفس المرجع السابق، ص12.

المطلب الثاني: دور السلوك الأخلاقي في دعم مجلس الإدارة

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل المؤسسات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة إلتزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها مع ضرورة إلتزامهم بالقيم واللوائح والتركيز على حصر تعامل العاملين في أسهم المؤسسة في حالة توفر معلومات داخلية لديهم بشكل قد يؤثر على قيمة الأسهم بالسوق والتأكيد على أن يعمل العاملين على حماية معلومات المؤسسة وضمان سريتها مع ضرورة منع العاملين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات المؤسسة، وفي نفس الوقت حصر قيام العاملين بالمؤسسة بإعطاء أي رشاي للغير¹.

ونظرا لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات وجهت العديد من تلك الهيئات العلمية والمهنية النظر في مجالس إدارة المؤسسات على أهميته ودوره في تحسين سمعة المؤسسة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال التي تنتشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أخذها بعين الإعتبار من طرف مجلس الإدارة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالمؤسسة، حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

-الإلتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي.

-تشجيع الإلتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الإلتزام به.

-تنمية ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة.

وعن طريق إتباع هذه السياسة بشكل دوري مع كلا من مبادئ حوكمة المؤسسات والقوانين الداخلية فإن

المؤسسة يجب أن تؤكد رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي بها، حيث أن تجاهل الحوكمة

وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل يؤدي إلى أزمات مالية .

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 150-151.

-السلوك الأخلاقي : إن السلوك الأخلاقي هو التصرف المقبول أخلاقيا و هو تصرف جيد و صحيح أما السلوك اللاأخلاقي ، فهو تصرف خاطئ و لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام.

المطلب الثالث: أثر أخلاقيات الأعمال على أصحاب المصالح والأطراف الأخرى

توجد العديد من الواجبات الأخلاقية التي على المنظمة أن تقوم بها إتجاه أصحاب المصالح وهي كالتالي¹ :

أولاً-واجبات تجاه المالكين (حملة الأسهم)

يتوقع المالك أن يحصل على عائد الاستثمار ،ومع ذلك قد يختلف المستثمرون بشكل فردي في تفصيلاتهم للربح الحالي مقابل الربح المستقبلي وإحتمالات زيادة المخاطرة ،والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي إلى تحقيق إدارة مريحة لمالكي الإستثمار .

ثانياً-واجبات تجاه المجتمع

يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع وكمؤسسة اجتماعية ،وبمأن الزبائن والمجتمع هما السبب في إستمرار الأعمال لذلك تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية النفقات ،العدالة وهذا من أجل أن يكون عضوا فعالا في المجتمع.

ثالثاً - أصحاب المصالح الخارجيين

إن أخلاقيات الأعمال تتأثر بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين وهم مجموعات خارج المؤسسة تؤثر في أدائها ،وعند صنع القرار الأخلاقي تدرك المؤسسة بأنها جزء من مجتمع كبير وتأخذ بعين الإعتبار أثر قراراتها وأعمالها على كل أصحاب المصالح الأكثر أهمية وهم الوكالات الحكومية ،الزبائن ،مجاميع المصالح الخاصة الذين يكون لديهم اهتمام بالبيئة والطبيعة وقوى السوق العالمية.

رابعاً-الإلتزام الأخلاقي تجاه العملاء

إن الإلتزام الأخلاقي تجاه العملاء يعني تقديم منتج بمواصفات عالية الجودة و بالأسعار المناسبة ، الإعلان الصادق و الإرشادات الواضحة بشأن استخدام المنتج ، منتجات آمنة عند الاستعمال ، احترام ثقافة العميل و خصوصياتها الدينية و الاجتماعية و عاداته و تقاليده ، و تلبية الحاجة التي ينتظرها من وراء السلعة بالشكل المناسب فحرص المؤسسة على الوفاء بالإلتزام الأخلاقي تجاه العملاء يعمل على:

-وجود إنطباع ذهني إيجابي لدى العميل عن المؤسسة، وكسب ولاء العملاء وجذب مستهلكين جدد.

-إبعاد الشكوك حول المؤسسة التي تلتزم بقواعد العمل و لا تخرق القوانين.

-قيام العملاء بالدعاية المجانية عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها المؤسسة .

-حصول المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأنهم سيشعرون بنوع من الولاء للمؤسسة.

¹ 1/أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، صص 359-361.
2/بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، صص 65-69.

خامسا- الالتزام الأخلاقي تجاه الموردين

عندما تتعامل المؤسسة مع مورديها بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة و بالتالي ستكون العلاقة طويلة الأجل و تكون مبنية على الثقة و الاحترام و المصالح المشتركة ، مما يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقل و جودة أفضل و تستطيع أن تطلب تعديل أسلوب العمل أو التكنولوجيا للوصول إلى الجودة المطلوبة.

كما أن حرص المؤسسة على الإلتزام الأخلاقي تجاه الموردين يعمل على:

-إستعداد الموردين للعمل يدا بيد مع المؤسسة لتطوير منتجاتها و بالتالي ضمان الحصول على ما تريد وفي الوقت المناسب و بالمواصفات المطلوبة.

-العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على أساس الثقة و تكون علاقة تعاون طويلة الأمد .

-تقديم يد العون لتقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

سادسا- الإلتزام الأخلاقي تجاه العاملين

يشكل المورد البشري العنصر المهم في المؤسسة فهو يقدم جهده و مهاراته و قدراته ليساهم في خلق و تطوير المؤسسة ، و من المعلوم أن الثقة بين العاملين و الإدارة له علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل ، و إن إلتزام المؤسسة بإحترام حقوق العامل إلى جانب إحترام أخلاقيات الأعمال كالصدق و الأمانة و العدل و الوفاء للعاملين يؤدي إلى:

-زيادة ثقتهم في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل .

-يستمر العاملون في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا .

-العامل يكون سعيد في عمله و لديه ولاء لهذه المؤسسة المحترمة .

-المؤسسة التي تتعامل أخلاقيا مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة .

-الرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعل العامل مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة المؤسسة.

-إذا لم تدفع أخلاقيات الأعمال إلى الإبتكار و التجديد فهي على الأقل لن تجعله يتبنى موقف سلبي من المؤسسة.

-إشراك العامل في إتخاذ القرارات لها أثر مباشر على فعالية المؤسسة .

-إن فرص الترقية المتاحة للعاملين تؤدي إلى تحسين قدراتهم الفنية و المالية وهذا يزيد من إنتاجيتهم.

-توفير بعض الخدمات المهمة للعاملين يؤمن للعامل استقرارا عاليا و حافزا للبقاء في المؤسسة و تطوير الذات

-العدالة الوظيفية تولد شعور بالانتماء و الإحساس بالثقة و تساهم بتتمية ثقافة تنظيمية ايجابية .

سابعا- الإلتزام الأخلاقي تجاه المساهمين

تؤثر ثقة المساهمين في اهتمام المؤسسة بأخلاقيات الأعمال على تقييمهم لأسسها ، لأن المؤسسة التي تتميز بأخلاقيات الأعمال تكون قوائمها المالية دقيقة و صادقة ، و بالتالي يستطيع المساهمين الإعتماد عليها أما المؤسسة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو العاملين فلن تتوقف عن خداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة و بالتالي فإن أخلاقيات الأعمال تؤثر على فرص جذب المستثمرين و هو ما يقلل من فرص توسع المؤسسة و إدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ثامنا- الإلتزام الأخلاقي تجاه المنافسين:

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات الأعمال فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة ، فبالرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المنافسون بما يعود بالنفع على كل منها، مما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر مما لو إشتري كل منهم على حدى وبالتالي يكون المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين ،هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات الأعمال لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجس والشك والحذر . فالإلتزام الأخلاقي تجاه المنافسين يجنب المؤسسة من:

-سحب العاملين بأساليب غير نزيهة و مشروعة حيث تكون آليات السوق و العمل الشفاف هو المحرك الأساسي للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل.

-عدم الإضرار بمصالح الآخرين ، فالإضرار بمصالح المنافس دون مبرر يجعل من عملية المنافسة تدميرية.

تاسعا-الثقة وحوكمة المؤسسات

لايمكن لأي مؤسسة ممارسة حوكمة المؤسسات دون الإلتزام بمعايير السلوك الأخلاقي وهذا لما يمثله من دور مهم في بناء الثقة التي تمثل عنصرا أساسيا في حوكمة المؤسسات لذلك تحرص المؤسسات على توفير الثقة خاصة عند الإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية بالنسبة للمؤسسة وأصحاب المصالح الأخرى ،حيث تعتمد الحوكمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين ،فمن خلال توفر عنصر الثقة يستطيع الأفراد تقديم خدماتهم حتى ولو كانت الظروف سيئة وهذا مايؤدي إلى زيادة الترابط بينهم والتحسين للظروف الشخصية ،وبالتالي إذا

عملت المؤسسة على تفادي وتجنب الغش خاصة من طرف مجلس الإدارة والمراجعين تستطيع أن تحقق ثقة المتعاملين معها ومنه تستطيع زيادة قيمتها ومصداقيتها أمام المتعاملين معها وهو ما تهدف إليه المؤسسة.

عاشرا- النزاهة وحوكمة المؤسسات

من الجوانب الأخرى للسلوك الأخلاقي النزاهة، وهي صفة شخصية تنظيمية تجمع بين الشرف والمسؤولية وتوفرها في الفرد وفي المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل صحيح وفي الوقت المناسب والمحدد دون الإخلال بأي موعد. كما تقوم الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من خطط واستراتيجيات وأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف والإهتمام بالأمور المتعلقة بالتحسين المستمر والبحوث والتطوير والتدريب لزيادة نزاهة الأفراد وولائهم للمؤسسة ضمن ماتسعى إليه حوكمة المؤسسات.

شعور الفرد بالمسؤولية يعد أمر جوهري في السلوك الأخلاقي فهي تخص مصلحة الجماعة والمجتمع ككل. تعتبر الحوكمة توازن قيادي مهيمن ومسيطر على توازنات المصالح ومحقة لها لصالح الجميع بالإضافة إلى الخصوصية التي تتفق مع خصائص المجتمع الذي تطبق فيه، والتي تتوافق مع ظروفه وأوضاعه ومع أماله وطموحاته وفي نفس الوقت لا بد من إمتلاك القدرة والوعي الاجتماعي المتمثل في وجود سياسة واضحة تؤكد السلوك الأخلاقي بالمؤسسة. إن الأفراد في الوقت الحالي يرفضون المسؤولية ويعود السبب في ذلك أن كل فرد يتذكر حقوقه وينسى ما عليه من مسؤوليات، ففي حوكمة المؤسسات لا بد من تحمل الأفراد مسؤولية مايقومون به من مهام وواجبات وهذا ما يساعد على إتخاذ القرار الأخلاقي السليم.

المبحث الثاني: عرض تفصيلي للوكالة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة :

لقد تم إنشاء وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 ديسمبر 2004 ومداولة المجلس الشعبي لولاية ورقلة رقم 18 المؤرخ في 3 أكتوبر 2004 والذي تمت المصادقة عليه بمقتضى قرار وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 50 المؤرخ في 20 أكتوبر 2004 حيث تكتسي طابع صناعي وتجاري وذلك طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 408/03 المؤرخ في 5 نوفمبر 2003 المعدل والمتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 405/90 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم الوكالات العقارية المحلية للتنظيم والتسيير الحضري.

وبهذه الإجراءات تكونت وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة وبناء على المادة 28 من القرار الوزاري المشترك الذي بموجبه أنشأت الوكالة، وضمت إليها الوكالات العقارية البلدية التالية، بما فيها الممتلكات

المحمولة وغير المحمولة ومواردها البشرية :وكالة ورقلة ، وكالة الرويسات، وكالة سيدي خويلد، وكالة حاسي مسعود، وكالة تقرت .

تعريف المؤسسة :

تعتبر وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وخدماتي أيضا منشأة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ 2004/12/14.

الموقع : سابقا بحي سيدي عبد القادر وحاليا بالحديقة طريق غرداية ورقلة .

المطلب الثاني :مهام وأهداف المؤسسة

الفرع الأول:مهامها

بصفتها ذات طابع صناعي وتجاري تقوم:

تتمثل مهمة وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة في مايلي :

- 1-تسيير السندات العقارية للجماعات المحلية .
- 2-حيازة جميع العقارات او الحقوق العقارية المتخصصة للتعمير لحساب الجماعات المحلية ولحسابها الخاص والتنازل عنها حسب القوانين المعمول بها.
- 3-نقل ملكية العقارات او الحقوق العقارية .
- 4-تستثمر لحساب الجماعات المحلية ولحسابها الخاص في المجال العقاري .
- 5-تساعد أجهزة الجماعات المحلية في تحضير وسائل التعمير ومتبعتها.
- 6-تساعد في تحضير الملفات الادارية والتقنية وكذا برامج التهيئة حسب إمكانياتها.
- 7-ترقية الاراضي المقررة و المناطق المختلفة الانشطة تطبيقا لوسائل التعمير والتهيئة او التكلف من يقوم بترقية ذلك.
- 8-الحرص علي تعويض الاراضي المتخصصة لانجاز برامج تبادل بها الدولة ولها بعد وطني.
- 9-عملية شراء وبيع الاراضي للتنظيم المعمول به .
- 10-بناء المحلات ذات الطابع التجاري والسكني وبيعها وشرائها

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

- 1-تحقيق أكبر رقم أعمال العائد من العقار أو السكنات.
- 2-تطوير المؤسسة.
- 3 -تنظيم العقار في البيع والشراء.
- 4-تقديم خدمات للمواطنين.

الفرع الثالث:أهمية القطاع في الاقتصاد الوطني

- تطوير الإستثمار الجزائري.
- حل مشكلة السكن على القرى والمدن.
- خلق مناصب عمل جديدة من خلال المشاريع المراد انجازها.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة**الفرع الأول:الترتيب السلمي**

التنظيم المفضل للوكالة العقارية يتمحور حول 3 مستويات سلمية هي :

المستوى الإستراتيجي: يحدد الأهداف العامة الواجبة بلوغها والمراقبة الدورية لنشاطات الوكالة ،هذا الدور المكلف به مجلس الإدارة باقتراح من مدير الوكالة.

المستوى التسييري: يحددون مجموع الوسائل التقنية للإجراءات ،القواعد ،الوثائق،والأدوات،كما الذين يتكفلون بتحديد الأعمال الواجب القيام بها ومراقبتها.

المستوى التنفيذي: يتكفل بتحديث الموقع ،استقبال الطلبات والرسائل على الموقع،وضع الإعلانات واللوحات الإشهارية على الموقع ،متابعة المشاريع على الموقع.

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي

بالوكالة تنظيم خاص بها يشمل كل المصالح الموضحة كمايلي:(ويوضحه الملحق رقم (02))

أولاً: مجلس الإدارة والتنظيم

ثانياً:المدير وهو من يقوم بتسيير الوكالة وينفذ قرارات مجلس الإدارة ،يعد مشروع الميزانية ،ويمثل الوكالة.

ثالثاً:الفروع الإقليمية**رابعاً:الأمانة**

تهدف تسيير مكتب المدير وتقوم بالإستقبال والتوجيه،تحضير الاجتماعات الاستشارية التسجيل،نسخ الوثائق...

خامسا: مكتب الإعلام الآلي والإحصائيات

يعمل على صيانة معدات الإعلام الآلي، تسيير نظام الشبكة، تحصيل المعلومات وحجزها، مراقبة معطيات جدول القيادة، تأمين وجود معلومات.

سادسا: دائرة الإدارة والمالية

بعض مهامها:

السهر على مسك و إتمام ملفات المستخدمين و إعداد بطاقة لهم، السهر على تطبيق القوانين المعمول بها في إطار علاقات العمل، السهر على تطبيق النظام الداخلي و إحترام الانضباط العام داخل الوكالة، متابعة التطور المهني و الوظيفي للعمال، تطبيق كافة إجراءات التسيير للعمال و ذلك في إطار القوانين المعمول بها المساهمة في إعداد الخطة الهيكلية للوكالة، إعداد الموازنة السنوية للوكالة، المراقبة المالية و الجرد الفعلي السنوي للوسائل العقارية و المنقولة للوكالة محاسبية لكافة العمليات التجارية التي تكون الوكالة طرفا فيها، إعداد المخطط المالي للوكالة.

وتشمل:

1- مصلحة المحاسبة و العمليات المالية:

تتمثل مهامها فيما يلي:

إعداد الميزانية السنوية للوكالة، المراقبة المالية و المحاسبية لكافة العمليات التي تكون الوكالة طرف فيها، إعداد الجرد الفعلي السنوي للوسائل العقارية و المنقولة للوكالة، إعداد الموازنة الجبائية و تسيير الجباية المحافظة على سجل الجرد و مسكه وفقا للقوانين المعمول بها، إصدار أوامر الدفع، القيام بإحصائيات محاسبية دورية، تنفيذ و متابعة العمليات المالية لكل الفروع و المديرية العامة بالتنسيق مع المحاسبين المعتمدين، السهر على حسن تسيير الموارد المالية، تسديد الابعاء المالية التي هي على عاتق الوكالة، توجيه النفقات و إدارة تسييرها و مسك العروض، إعداد المخطط المالي للوكالة، متابعة عمليات بين الوكالة و البنك و مصلحة الضرائب و صندوق الضمان الإجتماعي و مصالح أملاك الدولة و المتعاونين، تسليم سندات الطلب و مراقبتها.

2- مصلحة تسيير المستخدمين و الوسائل العامة:

تهدف إلى متابعة المستخدمين

من مهامه:

مسك ملفات المستخدمين، إعداد الأجر، الإهتمام بتعليمات التعيين، انشاء الوضعيات الجبائية و الاجتماعية، الإهتمام بتعليمات نهاية العقد، إقتراح الترقية، متابعة عملية التكوين، تنظيم إستشارة التكوين، تحرير

عروض التعيين، شراء و تنظيم لوازم المكتب، دفتر الجرد، تخصيص الوسائل، صيانة الاماكن و العتاد، إنشاء محاضر التسيير .

3-مصلحة القانون و المنازعات :

مهمته : تسيير حقوق الملكية للوكالة فيما يخص حماية العقار، إعطاء الرأي على إجمالي العمليات المتعلقة بالحيازة أو التنازل على العقارات، متابعة عمليات التسوية العقارية، المسك اليومي للملفات العقارية (متابعة حقوق الملكية) .

التحديث اليومي لعمليات التسوية المحلية والولائية والوطنية فيما يخص العقارات، دراسة عقود الوكالة من الجانب القانوني (الموارد،الزبون ،العمل)

و يهدف إلى معالجة مختلف ملفات الوكالة القانونية .

4-الدائرة التجارية و التسويق:

وظيفة مركزية تتمثل مهامها فيما يلي:

جرد الإحصائيات التجارية لفروع الوكالة و تلخيصها لمتابعة:الطلبات ،الإستفادة من التسديدات و العقود، القيام بالإشهار و الدعاية الإعلامية بلورة مخطط استثماري للوكالة، القيام بدراسة المشاريع الاستثمارية نجاعتها دراسة السوق العقاري المحلي و متابعته و تطوره، متابعة المنافسة، دراسة الأسعار .

وتشمل مصلحة المتابعة التجارية ومصلحة التسويق

مصلحة المتابعة التجارية:

متابعة كافة العمليات التجارية للفروع، مراقبة مسك السجلات من طرف الأعوان في الفروع بالنسبة ل:سجل الطلبات،سجل العقود،سجل الدفع،سجل الإستفادة، تلخيص و تحليل المعطيات التجارية.

مصلحة التسويق:

القيام بمتابعة السوق العقاري، إقتراح افكار تجارية، القيام بدراسات لمشاريع استثمارية(دراسات تقنية و اقتصادية)، متابعة نوعية إستقبال المواطنين من طرف الأعوان تحضير دوري لمخطط التسويق، دراسة السوق، وضع خطة اشهارية وتنفيذها وضع خطة الإشعار متابعة زبائن الوكالة.

سادسا:الدائرة التقنية والترقية العقارية

تهدف إلى تسيير ومراقبة الدراسات التقنية وعمليات الجرد الطبوغرافي وقطع الأراضي المهيأة،وتقوم بتسيير قطاع الأراضي وتجهيزها،الدراسات التقنية للطلالات التقنية ،حفظ دراسات التهيئة ،التخطيط التقني لأهداف المؤسسة،القيام بالإحصائيات الدورية ،المراقبة العملية لجميع الورشات الخاصة بالوكالة.

1-مصلحة الدراسات :

تقوم بدراسة جميع المشاريع التي تخص الوكالة

2-مصلحة الانجاز و التطبيق و المتابعة:

تعمل على:

التخطيط التقني لأهداف المؤسسة، موافقة المخططات و ملفات التنفيذ القياس و التسيير و التحقيق المراقبة و المتابعة و تقديم التقارير الخاصة بها، التغطية الطبوغرافية للأراضي التي هي محل الدراسة للوكالة القيام بإحصائيات دورية للوكالة تحديد الصفقات و الإتفاقيات و الطلبات من الناحية التقنية، السهر على تنفيذ المشاريع وفق المخططات المدروسة و المصادق عليها، المراقبة العملية لجميع الورشات الخاصة بالوكالة، القيام بكافة عمليات مسح الأراضي مراقبة تنفيذ المشاريع و مدى تطبعها للدراسة المصادق عليها، التنفيذ التقني لكافة الصفقات التي تقوم بها الوكالة.

3-مصلحة الصفقات:

تتمثل أهم نشاطاته في بحث وجمع كافة الوثائق التالية :

-إنجاز كافة الدراسات التي تدخل ضمن المشاريع الإنمائية للوكالة او تكون طرفا فيها ، التكفل بجميع

القضايا التقنية والعملية للوكالة، إقتراح الحلول الملائمة للمشاكل التقنية خاصة التي تخص الوكالة، تقرير إنجاز

للمشاريع التي تدخل الوكالة فيها وذلك لمتطلبات العصر، مساعدة مختلف الدراسات الأخرى، إنجاز المشاريع

ضمان متابعة فرق الدراسات التي تكون الوكالة طرفا فيها إلى حين إتمام إنجازها، مسك الملفات ما قبل

الشروع، إعداد ملفات دراسة التهيئة المختارة، تصميم المخططات المختلفة جماعية كانت أم فردية، المتابعة

الميدانية لكافة الدراسات التي تقوم بها الوكالة، جمع كافة المعلومات الخاصة بالدراسات المقرر إنجازها من

طرف الوكالة.

4-مصلحة متابعة الحافظة العقارية:تعمل على متابعة ما قامت به المصالح الأخرى التابعة للوكالة .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة الميدانية

1- **مجتمع الدراسة:** يمتثل مجتمع الدراسة في موظفي وكالة التنظيم والتسيير العقاري وهي مؤسسة عمومية تشغل ما يقارب 110 عامل سنة 2012، بين المرسمين والمؤقتين وقد كانت الفئة المختارة هم المرسمين بالوكالة .

2- **العينة:** هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة .

ولقد استخدمنا العينة العشوائية البسيطة في بحثنا هذا.

تعريف العينة العشوائية البسيطة: تلخص طريقة اختيار العينة العشوائية البسيطة في إعداد قائمة بعناصر

المجتمع ليتم إختيار عينة من هذا المجتمع يحدد حجمها سلفا ،ولا توجد نسبة ثابتة لحجم العينة إلى حجم

المجتمع فقد تكون نسبة حجم العينة إلى حجم 1 % عندما يكون المجتمع كبير، وقد تصل إلى أكثر من 20 % .

تكونت عينة البحث من 50 مفردة والتي قمنا بإجراء مقابلة أيضا مع 11 فرد منها.¹

أساليب التحليل: لقد استخدمنا في التحليل نظام SPSS 16 وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة

البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية ،حيث يستخدم هذا النظام في إجراء

التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها في أشكال هندسية وحسابات مقاييس

النزعة المركزية والتشتت والإلتواء ومعامل الارتباط ومعدلات الإنحدار واختبارات الفروض،بالإضافة التحليلات

الإحصائية المتقدمة .²

وفي دراستنا هذه سوف نستخدم الأساليب التالية:

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

لقد قمنا بإستخدام بعض الأدوات الإحصائية لدراسة فرضيات البحث وتحليل محاور الإستمارة وهذا بواسطة :

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية

المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.³

الإنحراف المعياري: هي أكثر مقاييس التشتت أهمية وإستعمالا في أغراض الإستنتاجات الإحصائية.⁴

¹ فريد كامل أبو زينة و اخرون، **مناهج البحث العلمي** (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن، الطبعة الثانية 2005،ص 66.

² صالح أرشيد العقيلي، سامر محمد الشايب، **التحليل الإحصائي باستخدام SPSS** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1998، ص1

³ حسن ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، **طرق الإحصاء الوصفي**، دار الصفاء، الأردن، ص96.

⁴ صالح أرشيد العقيلي، سامر محمد الشايب، مرجع سابق، ص182.

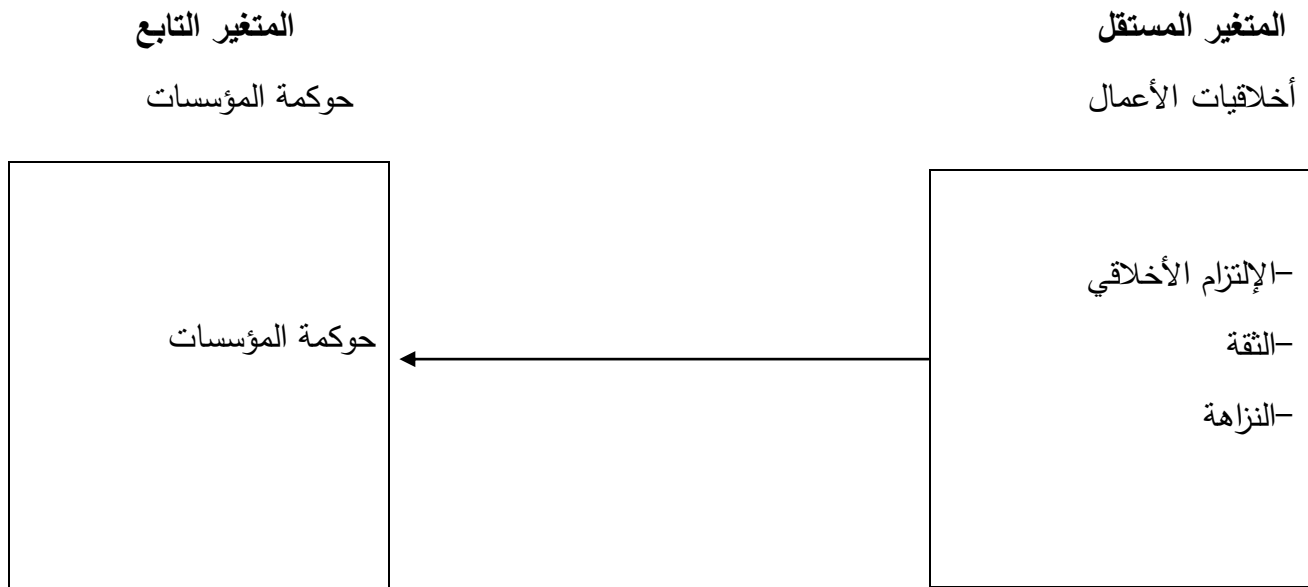
معامل ألفا كرونباخ : يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام المقياس وإعادة إختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ 50% وهناك دراسات تقول أكبر من 70%، وبالتالي يمكن قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% في دراستنا هذه.¹

معامل سيرمان: يسمى أيضا معامل إرتباط الرتب ويستخدم عندما يكون كلا المتغيرين مقاسا بمقياس ترتيبي.²
مقياس ليكارت : تم تكوين جميع مقاييس الإستجابات لفقرات القياس وفقا لسلم ليكارت الخماسي على الشكل التالي :³

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

نموذج الدراسة : استنادا إلى الجانب النظري من الدراسة وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه ، وإعتمادا على فرضيات البحث، فقد تم تشكيل النموذج الذي ينطلق من فكرة دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق حوكمة المؤسسات والذي سيتم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الطالبة

¹ Saunders, M., Lewis, P., and Thrnhill, A, (2003), **Research Methods for business students**, 3rd, edition, Financial times p.rentice hall, London,P30

² صالح ارشيد العقيلي، سامر محمد الشايب، مرجع سابق، ص258.

³ ماجد الشحادات الحجابا، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2007، ص50.

المطلب الثاني: تحليل الإستمارة

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية

1_ الجنس:

نلاحظ من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (02) أن عدد الذكور أكبر من الإناث ، حيث بلغ عدد الذكور 32 بنسبة 64% وعدد الإناث 18 بنسبة 36% وهذا لطبيعة عمل الوكالة .

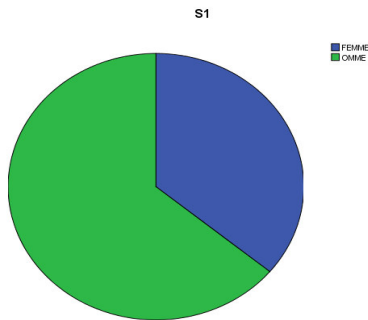
الجدول رقم (02) : تكرارات نوع الجنس بالوكالة

S1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid FEMME	18	36,0	36,0	36,0
OMME	32	64,0	64,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

الشكل رقم(05):نسبة الموظفين حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

الجدول رقم (03): تكرارات سن الموظفين بالوكالة

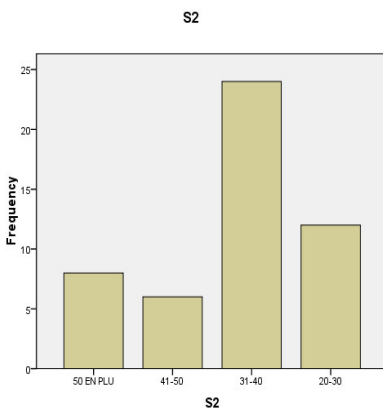
S2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 50 EN PLU	8	16,0	16,0	16,0
41-50	6	12,0	12,0	28,0
31-40	24	48,0	48,0	76,0
20-30	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (03) أن فئة ما بين 31 و40 سنة 24 موظف بنسبة 48% أكبر نسبة في الوكالة، كما بلغ عدد الموظفين الذين يتراوح عمرهم ما بين 20 و30 سنة 12 موظف بنسبة 24%، وما بين 41 و50 سنة 6 موظفين بنسبة 12%، من 50 سنة فما فوق 8 موظفين بنسبة 16%. ومنه نجد أن الوكالة تهتم بفئة ما بين 30-40 سنة وتقوم بتوظيفهم خاصة الذين يحملون شهادات ولديهم كفاءات وبعض الدراية عن نشاط الوكالة ونتيجة لسنهم المناسب لطبيعة العمل.

الشكل رقم(06):نسبة سن الموظفين



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

3- سنوات العمل :

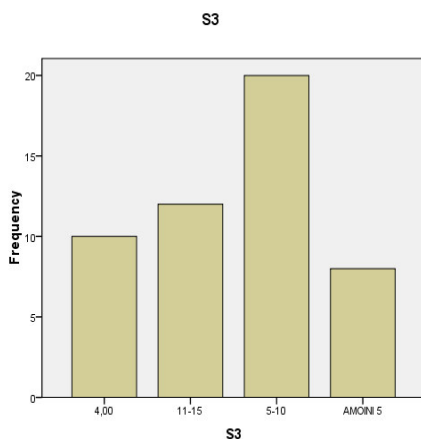
الجدول رقم (04): تكرارات سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	10	20,0	20,0	20,0
11-15	12	24,0	24,0	44,0
5-10	20	40,0	40,0	84,0
AMOINI 5	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (04) أن الفئة ما بين 5-10 تمثل أكبر نسبة هي 20
 موظف بنسبة 40%، ثم تليها الفئة ما بين 11-15 ب 12 موظف بنسبة 24%، ثم فئة أكثر من 15 سنة ب 10
 موظفين بنسبة 20%، وأخيرا الفئة أقل من 5 سنوات ب 8 موظفين بنسبة 16%.

الشكل رقم(07):نسبة سنوات العمل



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

4-المستوى التعليمي :

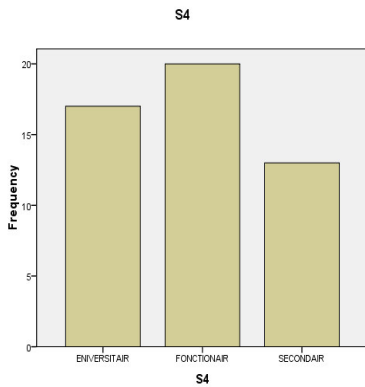
الجدول رقم (05):تكرارات المستوى التعليمي

S4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ENIVERSI TAIR	17	34,0	34,0	34,0
FONCTIO- NAIR	20	40,0	40,0	74,0
SECON- DAIR	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

الشكل رقم (08):توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (05) أن عدد المهنيين بلغ 20 بنسبة 40%، وعدد الحاصلين على الشهادات العليا والجامعية بلغ عددهم 17 بنسبة 34%، وعدد الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي بلغ 13 بنسبة 26% ومنه الوكالة تقوم بتوظيف المتخرجين من التكوين المهني بنسبة معتبرة نتيجة لطبيعة نشاطها والدراية بالنشاط خاصة في مصلحة المراقبة والمتابعة الميدانية .

الفرع الثاني: تحليل محاور الأسئلة للإستمارة

تحليل نتائج أسئلة المحور الأول: الإلتزام الأخلاقي

السؤال الأول : وجود شعار أساسي للمؤسسة يعكس إلتزامها الأخلاقي

الجدول رقم(06): تكرارات السؤال الأول للمحور الأول

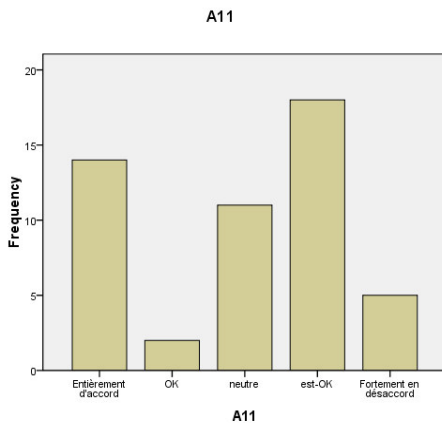
A11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entièrement d'accord	14	28,0	28,0	28,0
OK	2	4,0	4,0	32,0
neutre	11	22,0	22,0	54,0
est-OK	18	36,0	36,0	90,0
Fortement en désaccord	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(06) عدم وجود شعار أساسي للمؤسسة يعكس إلتزامها الأخلاقي حيث بلغ عدد اجابات ب "غير موافق" 18 إجابة بنسبة 36%، وكان عدد الإجابات ب"موافق بشدة" 14 إجابة بنسبة 28%، بينما عدد الإجابات ب"محايد" 11 إجابة بنسبة 22 %، وعدد الإجابات ب"موافق" 2 بنسبة 4%.

الشكل رقم (09): تمثيل السؤال الأول للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثاني: إعداد برامج تخص تدريب العاملين على مختلف الجوانب الأخلاقية وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية

الجدول رقم(07):تكرارات السؤال الثاني للمحور الأول

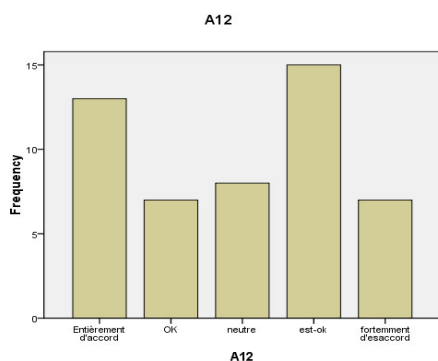
A12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entièrement d'accord	13	26,0	26,0	26,0
OK	7	14,0	14,0	40,0
neutre	8	16,0	16,0	56,0
est-ok	15	30,0	30,0	86,0
fortement d'esaccord	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تؤكد النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (07) عدم وجود برامج تخص تدريب العاملين على مختلف الجوانب الأخلاقية وكيفية تمييز المواقف الأخلاقية حيث بلغ عدد الإجابات ب" غير موافق " 15 إجابة بنسبة 30% وكان عدد الإجابات ب"موافق بشدة " إجابة بنسبة 26%، أما عدد الإجابات ب"موافق" كانت 8 إجابات بنسبة 16%، بينما كان عدد الإجابات ب"موافق" و"غير موافق بشدة" 7 إجابات لكل منها بنسبة 14%.

الشكل رقم(10):تمثيل السؤال الثاني للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثالث: المؤسسة تقوم بمكافأة السلوك الأخلاقي كالصدق والأمانة ومعاقبة السلوك الأخلاقي

الجدول(08): تكرارات السؤال الثالث للمحور الأول

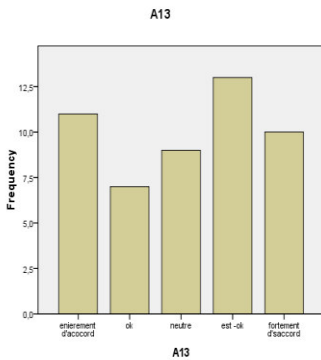
A13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	11	22,0	22,0	22,0
ok	7	14,0	14,0	36,0
neutre	9	18,0	18,0	54,0
est –ok	13	26,0	26,0	80,0
fortement d'saccord	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

جاءت النتائج من الجدول رقم (08) منافية لقيام المؤسسة بمكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوك الأخلاقي فقد جاءت الإجابات ب"غير موافق" 13 إجابة بنسبة 26%، وكان عدد الإجابات ب"موافق بشدة" 11 إجابة بنسبة 22%، بينما الإجابات ب"غير موافق بشدة" 10 إجابات بنسبة 20%، والإجابات ب" محايد" 9 إجابات بنسبة 18%، وفي الأخير بلغ عدد الإجابات ب"موافق" 7 إجابات بنسبة 14%.

الشكل رقم(11): تمثيل السؤال الثالث للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الرابع: هناك خداع وتضليل تجاه الزبائن والسعي الى تعظيم الربح دون الاهتمام بالإعتبارات الأخلاقية

الجدول (09): تكرارات السؤال الرابع للمحور الأول

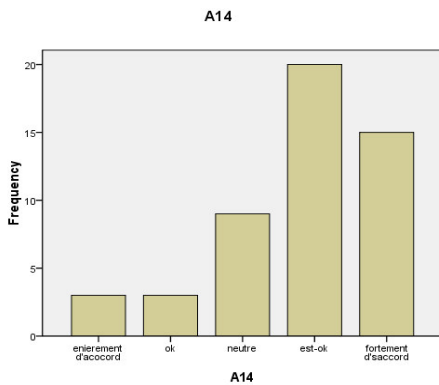
A14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	3	6,0	6,0	6,0
ok	3	6,0	6,0	12,0
neutre	9	18,0	18,0	30,0
est-ok	20	40,0	40,0	70,0
fortement d'sac-cord	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارة البحث وبرنامج SPSS

أكدت الإجابات في الجدول رقم (09) أنه ليس هناك خداع وتضليل اتجاه الزبائن من أجل تعظيم الربح وكانت الإجابات ب"غير موافق" 20 إجابة بنسبة 40%، بينما الإجابات ب"غير موافق بشدة" 15 إجابة بنسبة 30%، وكانت الإجابات ب"محايد" 9 إجابات بنسبة 18%، وجاءت الإجابات ب"موافق بشدة" و" موافق" 3 إجابات لكل منهما وبنسبة 6%.

الشكل رقم(12): تمثيل السؤال الرابع للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الخامس: المؤسسة تخصص مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات المرتكبة والأعمال الأخلاقية.

الجدول (10): تكرارات السؤال الخامس للمحور الأول

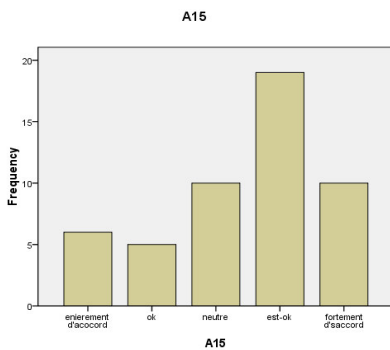
A15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	6	12,0	12,0	12,0
ok	5	10,0	10,0	22,0
neutre	10	20,0	20,0	42,0
est-ok	19	38,0	38,0	80,0
fortement d'sac-cord	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

جاءت أغلبية الإجابات في الجدول رقم (10) نافية لوجود مكاتب أخلاقية مهمتها تحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات المرتكبة والأعمال الأخلاقية ومثلتها الإجابات ب"غير موافق" 19 إجابة بنسبة 38 %، وكانت الإجابات ب"محايد" و غير موافق بشدة "10 بنسبة 20 % لكل منهما، بينما الإجابات ب"موافق بشدة" 6 بنسبة 12 %، كما جاءت الإجابات ب "موافق" 5 إجابات بنسبة 10%.

الشكل رقم(13):تمثيل السؤال الخامس للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال السادس: وجود سياسة للسلوك الأخلاقي بالمؤسسة

الجدول (11): تكرارات السؤال السادس للمحور الأول

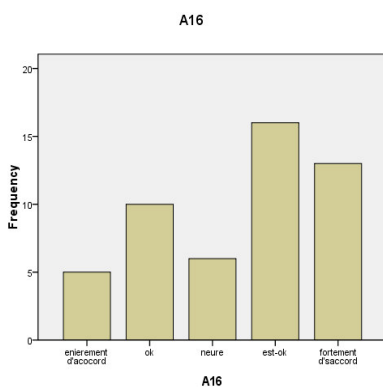
A16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	5	10,0	10,0	10,0
ok	10	20,0	20,0	30,0
neure	6	12,0	12,0	42,0
est-ok	16	32,0	32,0	74,0
fortement d'sac-cord	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (11) أنه لا توجد سياسة للسلوك الأخلاقي بالوكالة فقد بلغ عدد الإجابات ب "غير موافق" بنسبة 32%، وكانت الإجابات ب "غير موافق بشدة" 13 إجابة بنسبة 26%، وعدد الإجابات ب "موافق" 10 إجابات بنسبة 20%، بينما الإجابات ب "محايد" 6 اجابات بنسبة 12%، والإجابات ب "موافق بشدة" 5 إجابات بنسبة 10%.

الشكل رقم (14): تمثيل السؤال السادس للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال السابع: هناك وثيقة تضم الأخلاق المعمول بها داخل المؤسسة

الجدول رقم (12): تكرارات السؤال السابع للمحور الأول

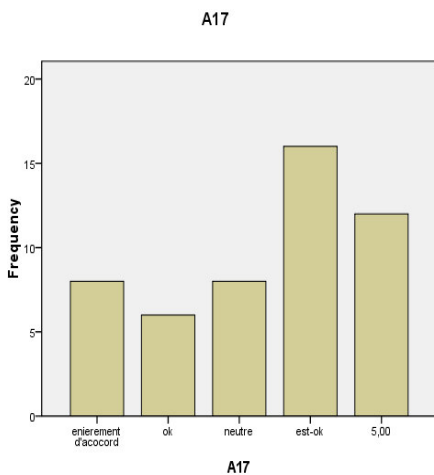
A17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	8	16,0	16,0	16,0
ok	6	12,0	12,0	28,0
neutre	8	16,0	16,0	44,0
est-ok	16	32,0	32,0	76,0
5	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

جاءت الإجابات في الجدول رقم (12) نافية لوجود وثيقة تضم الأخلاق المعمول بها داخل الوكالة فقد كانت الإجابات ب"غير موافق" 16 اجابة بنسبة 32%، ثم تليها الإجابات ب"غير موافق بشدة" 12 اجابة بنسبة 24%، بينما الإجابات ب"محايد" و"موافق بشدة" 8 إجابات لكل واحدة منهما بنسبة 16%، وأخيرا الإجابات ب"موافق" 6 إجابات بنسبة 12%.

الشكل رقم (15): تمثيل السؤال السابع للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

المحور الأول: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول (13): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistics

	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A1
N Valid	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,9600	2,9200	3,0800	3,8200	3,4400	3,4400	3,3600	3,1600
Std. Deviation	1,39913	1,44052	1,45462	1,11922	1,26427	1,34255	1,39620	1,16251

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن عدد البيانات المستعملة هو " 50 " بمعنى ان عدد البيانات الناقصة هو "0" قيمة الوسط الحسابي الكلي 3,16 التي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير الدرجة "محايد" ،ومنه نجد أن الوكالة قد تكون ملتزمة اخلاقيا لكن ليس لديها سياسة واضحة تعكس ذلك الإلتزام الأخلاقي .وهذا ماوضحه الانحراف المعياري 1,16.

الجدول رقم(14) :معامل ثبات المحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	7

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

ثبات أداة القياس للمحور الأول:

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الثبات مساوية لقيمة 0,765 أي 76,5 % وهي تفوق 50%، إذن ثبات المحور الأول مقبول.

تحليل نتائج المحور الثاني: الثقة

الجدول رقم (15): تكرارات السؤال الأول للمحور الثاني

A21

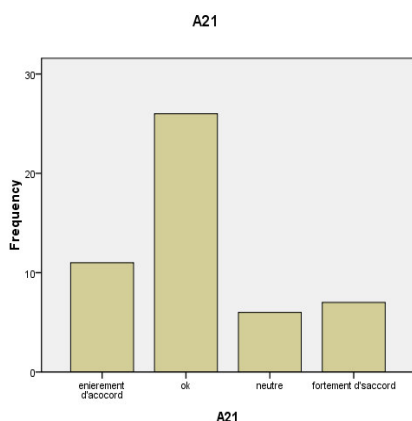
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	11	22,0	22,0	22,0
ok	26	52,0	52,0	74,0
neutre	6	12,0	12,0	86,0
fortement d'sac-cord	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الأول: وجود الصديق في الإدلاء بالمعلومات المالية والمحاسبية

تبين النتائج المبينة في الجدول رقم (15) أن هناك صديق في الإدلاء بالمعلومات المالية والمحاسبية، حيث كان عدد الإجابات "بموافق" 26 إجابة بنسبة 52%، وعدد الإجابات ب"موافق بشدة" 11 إجابة بنسبة 22%، كما جاء عدد الإجابات ب"غير موافق بشدة" 7 إجابات بنسبة 14%، وكانت الإجابات ب"محايد" 6 إجابات بنسبة 12%.

الشكل رقم(16): تمثيل السؤال الأول للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثاني: تقديم أحسن الخدمات لذوي العلاقة بالمؤسسة كأصحاب المصالح

الجدول رقم(16):تكرارات السؤال الثاني للمحور الثاني

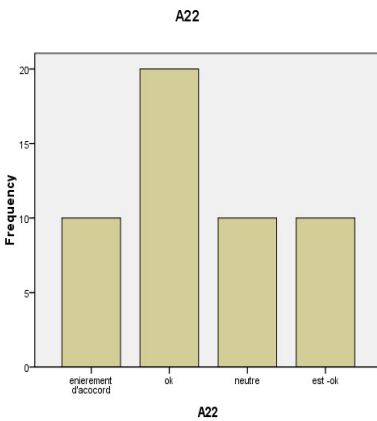
A22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	10	20,0	20,0	20,0
ok	20	40,0	40,0	60,0
neutre	10	20,0	20,0	80,0
est -ok	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

يبين الجدول رقم (16) أن المؤسسة تقدم أحسن الخدمات لذوي العلاقة بالمؤسسة حيث كانت الإجابات ب"موافق 20 إجابة بنسبة 40%، بينما كانت الإجابات ب "موافق بشدة" و"محايد" و "غير موافق" 10 إجابات لكل واحدة منهم أي بنسبة 20 %.

الشكل رقم(17):تمثيل السؤال الثاني للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثالث: توفر المؤسسة جميع إحتياجات ومتطلبات المتعاملين معها

الجدول رقم(17):تكرارات السؤال الثالث للمحور الثاني

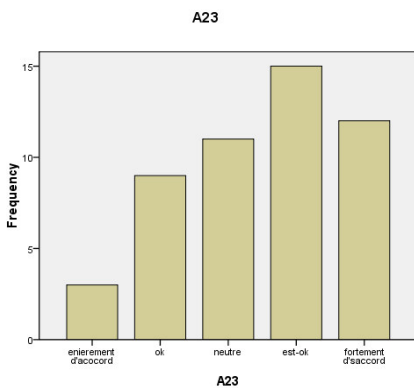
A23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	3	6,0	6,0	6,0
ok	9	18,0	18,0	24,0
neutre	11	22,0	22,0	46,0
est-ok	15	30,0	30,0	76,0
fortement d'sac-cord	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (17) أن الوكالة لاتوفر جميع إحتياجات ومتطلبات المتعاملين معها فقد جاءت الإجابات ب"غير موافق" 15 إجابة بنسبة 30%، ثم تليها الإجابات ب"غير موافق بشدة" 12 إجابة بنسبة 24%، كما جاءت الإجابات ب"محايد" 11 اجابة بنسبة 22%، والإجابات ب"موافق" 9 إجابات بنسبة 18%، وأخيرا الإجابات ب"موافق بشدة" 3 إجابات بنسبة 6%.

الشكل رقم(18):تمثيل السؤال الثالث للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الرابع: هناك عدالة بين مصالح المؤسسة ومصالح الأطراف الأخرى (زبائن، عملاء...)

الجدول رقم (18): تكرارات السؤال الرابع للمحور الثاني

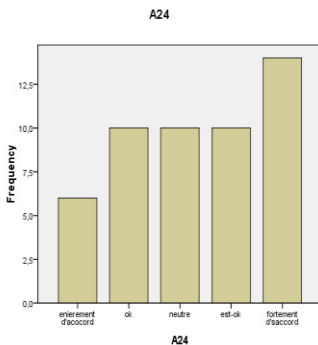
A24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	6	12,0	12,0	12,0
ok	10	20,0	20,0	32,0
neutre	10	20,0	20,0	52,0
est-ok	10	20,0	20,0	72,0
fortement d'sac-cord	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (18) المتحصل عليها أنه ليست هناك عدالة بين مصالح الوكالة ومصالح الأطراف الأخرى من زبائن وعملاء فقد جاءت الإجابات ب"غير موافق بشدة" 14 إجابة بنسبة 28 %، وكانت الإجابات ب"موافق" ومحايد "وغير موافق" 10 إجابات لكل واحدة منهم أي بنسبة 20 %، بينما جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 6 إجابات بنسبة 12 %.

الشكل رقم (19): تمثيل السؤال الرابع للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الخامس: تعمل المؤسسة على زيادة جذب المستثمرين بها

الجدول رقم(19):تكرارات السؤال الخامس للمحور الثاني

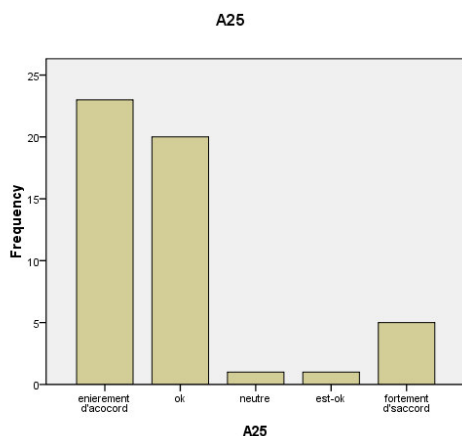
A25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	23	46,0	46,0	46,0
ok	20	40,0	40,0	86,0
neutre	1	2,0	2,0	88,0
est-ok	1	2,0	2,0	90,0
fortement d'sac-cord	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

يبين الجدول رقم (19) أن المؤسسة تعمل على زيادة نسبة الإستثمارات بها فقد جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 23 إجابة بنسبة 46%، كما جاءت الإجابات ب "موافق" 20 إجابة بنسبة 40%، بينما جاءت الإجابات ب"غير موافق بشدة" 5 اجابات بنسبة 10%، وجاءت الإجابات ب"محايد" و غير موافق بإجابة لكل واحد منهما أي بنسبة 2%.

الشكل رقم (20):تمثيل السؤال الخامس للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال السادس: تعمل المؤسسة على إحترام القوانين والتشريعات

الجدول رقم(20): تكرارات السؤال السادس للمحور الثاني

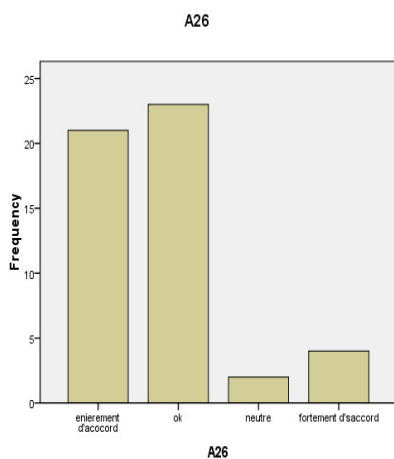
A26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	21	42,0	42,0	42,0
ok	23	46,0	46,0	88,0
neutre	2	4,0	4,0	92,0
fortement d'sac-cord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) نجد أن الوكالة تعمل على إحترام القوانين والتشريعات فقد جاءت الإجابات ب"موافق" 23 إجابة بنسبة 46%، وكانت الإجابات ب"موافق بشدة" 21 إجابة بنسبة 42% كما جاءت الإجابات ب"غير موافق بشدة" 4 إجابات بنسبة 8%، في الخير الإجابات ب"محايد" إجابتين بنسبة 4%.

الشكل رقم(21): تمثيل السؤال السادس للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

المحور الثاني: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم(21):حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistics

	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A2
N Valid	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,3200	2,4000	3,4800	3,3200	1,9000	1,8600	2,0900
Std. Deviation	1,23619	1,03016	1,21622	1,39152	1,21638	1,08816	1,02365

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن عدد البيانات المستعملة هو "50" بمعنى أن عدد البيانات الناقصة هو "0" قيمة الوسط الحسابي الكلي 2,09 والذي يقع في الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق"،ومنه نجد أن هناك ثقة بالوكالة حيث تحاول تقديم أحسن الخدمات للمتعاملين معها من زبائن وعملاء وأصحاب المصالح الأخرى. وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 1,02.

ثبات أداة القياس للمحور الثاني:

الجدول رقم (22):معامل الثبات للمحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	6

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (22) أن قيمة المعامل مساوية لقيمة 0,679 أي 67,9% وهي تفوق 50%،إذن درجة ثبات المحور الثاني مقبولة.

المحور الثالث: النزاهة

السؤال الأول : لديك شعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة

الجدول رقم(23): تكرارات السؤال الأول للمحور الثالث

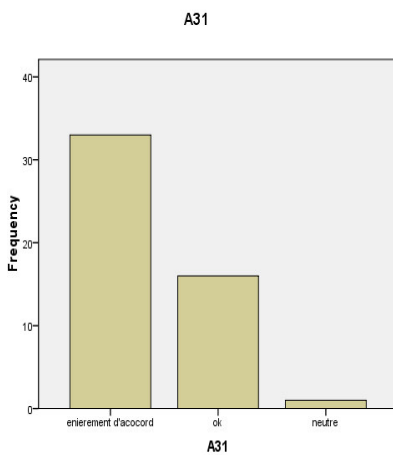
A31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	33	66,0	66,0	66,0
ok	16	32,0	32,0	98,0
neutre	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (23) يتبين أن لدى أغلبية الموظفين شعور بالمسؤولية اتجاه الوكالة فقد جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 33 إجابة بنسبة 66%، والإجابات ب"موافق" 16 إجابة بنسبة 32%، بينما جاءت إجابة واحدة ب"محايد" بنسبة 2%.

الشكل رقم(22): تمثيل السؤال الأول للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثاني : أقوم بإستغلال كافة طاقتي وقدراتي لإنجاز عملي

الجدول رقم (24): تكرارات السؤال الثاني للمحور الثالث

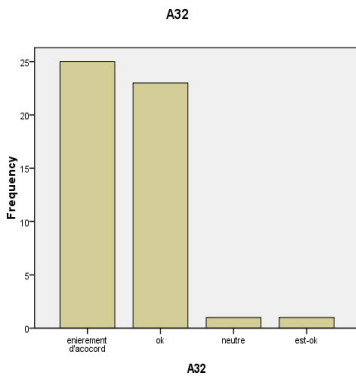
A32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	25	50,0	50,0	50,0
ok	23	46,0	46,0	96,0
neutre	1	2,0	2,0	98,0
est-ok	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (24) أن أغلبية الموظفين يقومون بإستغلال طاقاتهم وقدراتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم حيث جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 25 إجابة بنسبة 50%، أما الإجابات ب"موافق" 23 إجابة بنسبة 46%، وجاءت الإجابتين ب"محايد" و"غير موافق" إجابة واحدة لكل واحد منهما بنسبة 2%.

الشكل رقم(23): تمثيل السؤال الثاني للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثالث: أقوم بإنجاز المهام الموكلة لي بدقة

الجدول رقم (25): تكرارات السؤال الثالث للمحور الثالث

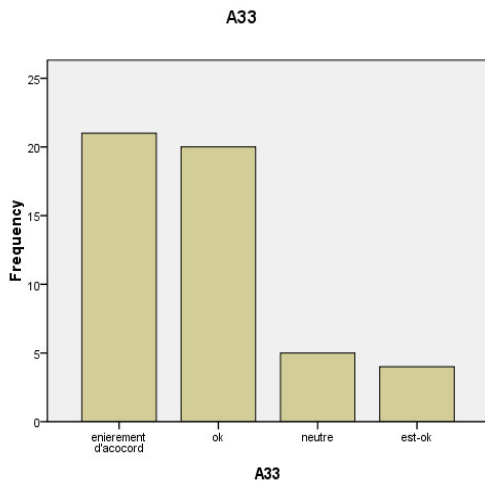
A33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	21	42,0	42,0	42,0
ok	20	40,0	40,0	82,0
neutre	5	10,0	10,0	92,0
est-ok	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناءً على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

يبين الجدول رقم (25) أن الموظفين بالوكالة يقومون بإنجاز مهامهم بدقة حيث جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 21 إجابة بنسبة 42%، كما جاءت الإجابات ب"موافق" 20 إجابة بنسبة 40%، وكانت الإجابات ب"محايد" 5 إجابات بنسبة 10%، وجاءت الإجابات ب"غير موافق" 4 بنسبة 8%.

الشكل رقم(24):تمثيل السؤال الثالث للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالبة بناءً على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الرابع: هناك صدق في الإدلاء بجميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من طرف كل مصلحة

الجدول رقم(26):تكرارات السؤال الرابع للمحور الثالث

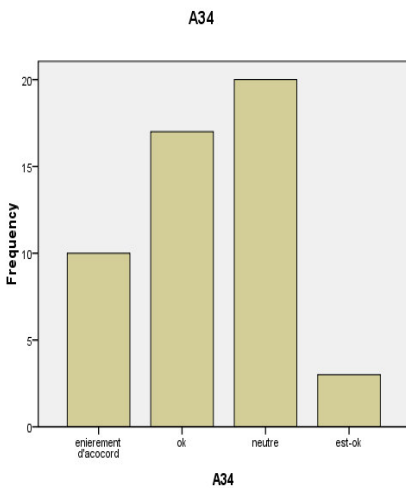
A34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	10	20,0	20,0	20,0
ok	17	34,0	34,0	54,0
neutre	20	40,0	40,0	94,0
est-ok	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

يبين الجدول رقم (26) أن أغلبية الموظفين غير واثقين من الإدلاء الصادق للمعلومات فقد جاءت الإجابات ب"محايد" 20 إجابة بنسبة 40%، ثم الإجابة ب"موافق" 17 بنسبة 34%، والإجابات ب"موافق بشدة" 10 إجابات بنسبة 20%، و 3 إجابات ب"غير موافق" بنسبة 6%.

الشكل رقم(25):تمثيل السؤال الرابع للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الخامس: هناك رقابة من طرف الإدارة على الأعمال التي يقوم بها الموظفين

الجدول رقم(27): تكرارات السؤال الخامس للمحور الثالث

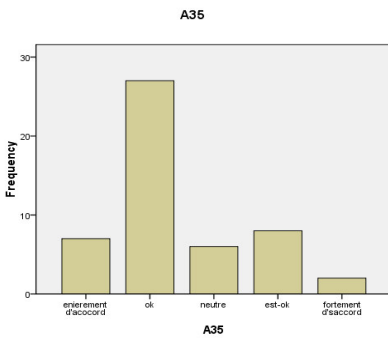
A35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	7	14,0	14,0	14,0
ok	27	54,0	54,0	68,0
neutre	6	12,0	12,0	80,0
est-ok	8	16,0	16,0	96,0
fortement d'saccord	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

جاءت إجابات الجدول رقم (27) موافقة لوجود رقابة من طرف الإدارة على الأعمال التي يقوم بها الموظفين وكانت الإجابات ب"موافق" 27 إجابة بنسبة 54%، بينما الإجابات ب"غير موافق" إجابات بنسبة 16%، وجاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 7 إجابات بنسبة 14%، كما كانت الإجابات ب"محايد" 6 إجابات بنسبة 12%، وأخيراً الإجابات ب"غير موافق بشدة" إجابيتين بنسبة 4%.

الشكل رقم(26): تمثيل السؤال الخامس للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال السادس: احترام قوانين العمل بالمؤسسة

الجدول رقم(28): تكرارات السؤال السادس للمحور الثالث

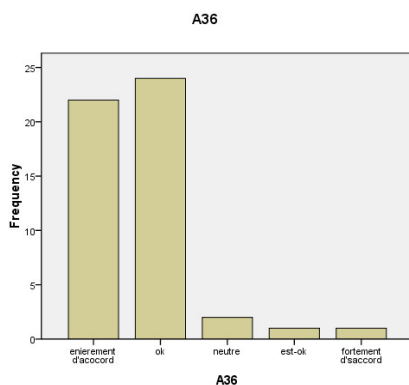
A36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	22	44,0	44,0	44,0
ok	24	48,0	48,0	92,0
neutre	2	4,0	4,0	96,0
est-ok	1	2,0	2,0	98,0
fortement d'sac-cord	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من الجدول رقم (28) نجد أن أغلبية الموظفين يحترمون قوانين العمل بالوكالة فقد جاءت الإجابات ب"موافق" 24 إجابة بنسبة 48%، وكانت الإجابات ب"موافق بشدة" 22 اجابة بنسبة 44%، وإجابتين ب"محايد" 2 بنسبة 4%، وهذا وقد جاءت الإجابات ب"غير موافق" و"غير موافق بشدة" إجابة لكل واحد منهما بنسبة 2%.

الشكل رقم(27): تمثيل السؤال السادس للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال السابع: هناك تحفيزات مادية ومعنوية للموظفين بالمؤسسة

الجدول رقم (29): تكرارات السؤال السابع للمحور الثالث

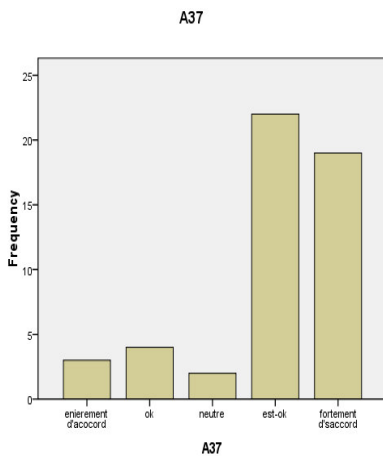
A37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'aco-	3	6,0	6,0	6,0
cord				
ok	4	8,0	8,0	14,0
neutre	2	4,0	4,0	18,0
est-ok	22	44,0	44,0	62,0
fortement d'saccord	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (29) أنه ليست هناك تحفيزات لامادية ولامعنوية للموظفين فقد جاءت الإجابات ب"غير موافق" 22 إجابة بنسبة 44%، وكانت الإجابات ب"غير موافق بشدة" 19 إجابة بنسبة 38%، كذلك كانت الإجابات ب"موافق" 4 إجابات بنسبة 8%، والإجابات ب"موافق بشدة" 3 اجابات بنسبة 6%، وأخيرا إجابيتين ب"محايد" بنسبة 4%.

الشكل رقم (28): تمثيل السؤال السابع للمحور الثالث



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

المحور الثالث: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (30): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث

Statistics

	A31	A32	A33	A34	A35	A36	A37	A3
NValid	50	50	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,3600	1,5600	1,8400	2,3200	2,4200	1,7000	4,0000	2,6800
Std. Deviation	,52528	,64397	,91160	,86756	1,05153	,81441	1,14286	,63696

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن عدد البيانات المستعملة هو "50" بمعنى ان عدد البيانات الناقصة هو "0" قيمة الوسط الحسابي 2,68 بالنسبة لأسئلة المحور يعني بين (2-3) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي وهذه الفئة تشير إلى درجة الإجابة "موافق" ،ومنه نلمس أن الموظفين يتمتعون بنوع من النزاهة وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 0,63.

ثبات أداة القياس:

نلاحظ من الجدول رقم(31) أن قيمة معامل الثبات مساوية لقيمة 0,524 أي 52,4% وهو يفوق 50%،إن ثبات هذا المحور مقبول.

الجدول رقم (31): معامل الثبات للمحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,524	7

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

المحور الرابع: حوكمة المؤسسات

السؤال الأول : يقوم مجلس الإدارة بإتخاذ القرارات في المؤسسة

الجدول رقم (32): تكرارات السؤال الأول للمحور الرابع

B1

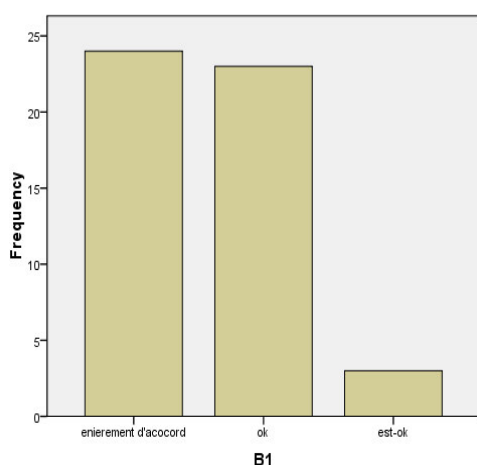
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'acocord	24	48,0	48,0	48,0
ok	23	46,0	46,0	94,0
est-ok	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (32) نجد أن مجلس الإدارة يقوم بإتخاذ القرارات في المؤسسة وقد جاءت الإجابات ب"24 إجابة بنسبة 48%، وكانت الإجابات ب"موافق" 23 إجابة بنسبة 46%، بينما جاءت الإجابات ب" غير موافق 3 إجابات بنسبة 6%.

الشكل رقم(29): تمثيل السؤال الأول للمحور الرابع

B1



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثاني: يوجد نظام رقابي خارجي على المؤسسة

الجدول رقم (33): تكرارات السؤال الثاني للمحور الرابع

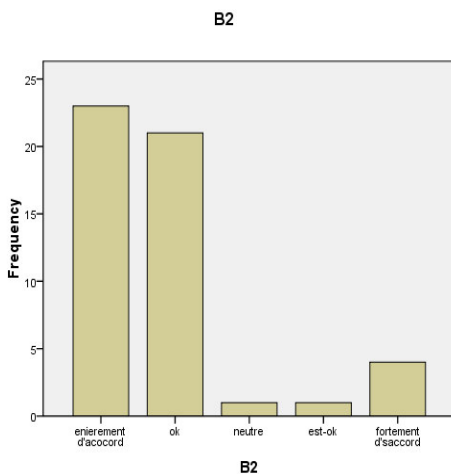
B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'aco- cord	23	46,0	46,0	46,0
ok	21	42,0	42,0	88,0
neutre	1	2,0	2,0	90,0
est-ok	1	2,0	2,0	92,0
fortement d'saccord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (33) أن هناك نظام رقابي خارجي على المؤسسة فقد جاءت الإجابات ب"موافق بشدة" 23 إجابة بنسبة 46%، كما جاءت الإجابات ب"موافق" 21 إجابة بنسبة 42%، بينما الإجابات ب"غير موافق بشدة" 4 إجابات بنسبة 8%، وهذا والإجابات ب"محايد" و"غير موافق" إجابة واحدة لكل منهما بنسب 2%.

الشكل رقم (30): تمثيل السؤال الثاني للمحور الرابع



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الثالث : يقوم مجلس الإدارة بإنجاز مهامه على أكمل وجه

الجدول رقم(34): تكرارات السؤال الثالث للمحور الرابع

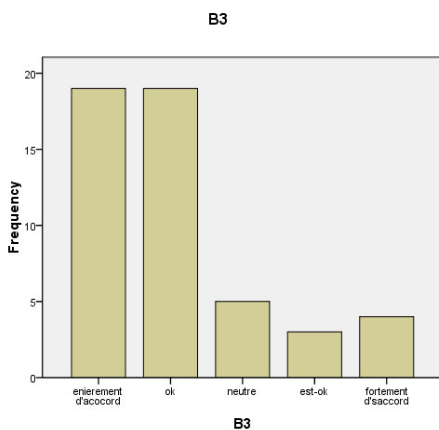
B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'aco-	19	38,0	38,0	38,0
cord				
ok	19	38,0	38,0	76,0
neutre	5	10,0	10,0	86,0
est-ok	3	6,0	6,0	92,0
fortement d'saccord	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (34) نجد أن مجلس الإدارة يقوم بإنجاز مهامه على أكمل وجه فقد جاءت الإجابات ب"موافق بشدة "وموافق" 19 إجابة لكل واحد منهما بنسبة 38%، وجاءت الإجابات ب"محايد " 5 إجابات بنسبة 10%، والإجابات ب"غير موافق بشدة "4 إجابات بنسبة 8 %، بينما جاءت 3 إجابات ب"غير موافق " بنسبة 6%.

الشكل رقم(31):تمثيل السؤال الثالث للمحور الرابع



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الرابع: وجود نزاهة وأمانة في حسابات المؤسسة وقوائمها المالية

الجدول رقم(35):تكرارات السؤال الرابع للمحور الرابع

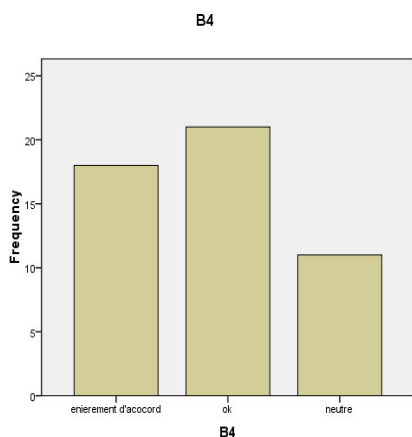
B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid enierement d'aco- cord	18	36,0	36,0	36,0
ok	21	42,0	42,0	78,0
neutre	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (35) نجد وجود النزاهة والأمانة في حسابات المؤسسة فقد جاءت الإجابات ب"موافق" 21 إجابة بنسبة 42%، وكانت الإجابات ب"موافق بشدة" 18 إجابة بنسبة 36%، كما جاءت الإجابات ب"محايد" 11 إجابة بنسبة 22%.

الشكل رقم(32):تمثيل السؤال الرابع للمحور الرابع



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

السؤال الخامس: تتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة جميع المعلومات عن المؤسسة وفي الوقت المناسب .
الجدول رقم(36):تكرارات السؤال الخامس للمحور الرابع

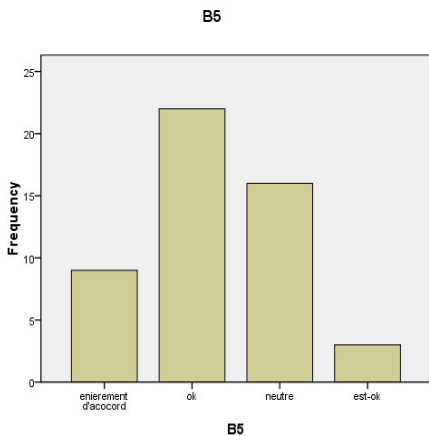
B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid enierement d'aco- cord	9	18,0	18,0	18,0
ok	22	44,0	44,0	62,0
neutre	16	32,0	32,0	94,0
est-ok	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

من خلال ما جاء في الجدول رقم (36) فإنه تتوفر لدى أعضاء مجلس الإدارة جميع المعلومات عن المؤسسة وفي الوقت المناسب ،فقد كانت الإجابات ب"موافق" 22 إجابة بنسبة 44%،وكانت الإجابات "محايد"16إجابة بنسبة 32 %،والإجابات ب"موافق بشدة" 9 إجابات بنسبة 18%،كما جاءت الإجابات ب "غير موافق" 3 إجابات بنسبة 6%.

الشكل رقم (33):تمثيل السؤال الخامس للمحور الرابع



المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

المحور الرابع: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم(37):حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع

Statistics

	B1	B2	B3	B4	B5	B
N Valid	50	50	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	1,6400	1,8400	2,0800	1,8600	2,2600	1,9500
Std. Deviation	,77618	1,13137	1,20949	,75620	,82833	,46566

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (37) أن عدد البيانات المستعملة هو "50" بمعنى ان عدد البيانات الناقصة هو "0" قيمة الوسط الحسابي بالنسبة إلى جميع أسئلة المحور الرابع بين 1,64 و 2,26 بمعنى بين "موافق بشدة" و"موافق"، كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي 1,95 والذي يقع كذلك ضمن الفئة الأولى من فئات ليكارت الخماسي وهي التي تشير إلى موافق بشدة ومنه نجد ان مجلس الإدارة يقوم بانجاز مهامه على أكمل وجه وهذا من خلال توفر له المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يظهر في الانحراف المعياري 0,46.

ثبات أداة القياس للمحور الرابع:

الجدول رقم (38):معامل الثبات للمحور الرابع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,567	5

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن قيمة معامل الثبات مساوية 0,567 أي 56,7% وهي تفوق 50%، إذن ثبات المحور الرابع مقبول.

معامل الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة والمتغير التابع (سبيرمان)

الجدول رقم (39): حساب بين معامل الارتباط المتغير المستقل والمتغير التابع

		Correlations				
		الإلتزام	الثقة	النزاهة	حوكمة المؤسسات	
Spear- man's rho	الإلتزام الأخلاقي	Correlation Coefficient	1,000	,424**	,279*	,066
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,050	,646
		N	50	50	50	50
	الثقة	Correlation Coefficient	,424**	1,000	,149	,375**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,302	,007
		N	50	50	50	50
	النزاهة	Correlation Coefficient	,279*	,149	1,000	-,125
		Sig. (2-tailed)	,050	,302	.	,386
		N	50	50	50	50
	حوكمة المؤسسات	Correlation Coefficient	,066	,375**	-,125	1,000
		Sig. (2-tailed)	,646	,007	,386	.
		N	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطالبة بناء على إستمارة البحث وبرنامج SPSS

إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (39) نجد أنه يوجد إرتباط ضعيف ذا معنوية 0,64 بين الإلتزام الأخلاقي وحوكمة المؤسسات يقدر ب0,06، كما أن معنوية الإرتباط أكبر من 0,05، إذن ليست هناك علاقة مباشرة بين الإلتزام وحوكمة المؤسسات وهي غير دالة إحصائياً.

الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (39) يوجد إرتباط قوي، ذا معنوية 0,07 بين الثقة وحوكمة المؤسسات يقدر ب0,37، كما أن معنوية الإرتباط أكبر من 0,01، وهو ما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,01 بين هذا البعد وحوكمة المؤسسات.

الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (39) يوجد إرتباط عكسي قوي ذا معنوية 0,38 بين النزاهة وحوكمة المؤسسات يقدر ب(0,12-)، كما أن معنوية الإرتباط أقل من 0,05، إذن ليست هناك علاقة مباشرة بين النزاهة وحوكمة المؤسسات. وهي غير دالة إحصائيا.

من خلال إختبار الفرضيات نستنتج مايلي :

الفرضية الأولى غير دالة إحصائيا

الفرضية الثانية ذات دلالة إحصائية

الفرضية الثالثة غير دالة إحصائيا

ومنه نستطيع القول أن المحور الذي يقيس الموضوع هو المحور الثاني .

المطلب الثاني: تفسير النتائج بناء على جميع أدوات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا والمقابلات الملاحظات التي قمنا بها وبناء على الإستمارة المقدمة توصلنا إلى مايلي:

1- أخلاقيات الأعمال و مبادئ المؤسسات متعددة الجنسيات :

تعمل الوكالة على احترام المبادئ الخاصة بهذه المؤسسات وذلك لأن إحترامها للقوانين و التشريعات يعتبر أمر هام و تعاقب عليه الوكالة إن اكتشف أمرها خاصة وأن هناك محافظ حسابات يقوم بالمراجعة الخارجية ومراقب حسابات داخلي، كما أن الوكالة تسعى إلى زيادة أرباحها من خلال زيادة الاستثمارات فيها كما تعمل على حماية كل من المستهلكين و الزبائن و حماية البيئة و هذا ما لاحظناه ، فهي تعطي إهتمام كبير للبيئة و تحاول زرع مساحات خضراء و جو ترفيهي من خلال بنائها حديقة ترفيهية للمواطنين. بالإضافة إلى أنها تحاول خلق مناصب شغل جديدة ولكن الظروف تسوء في بعض الأحيان وتخذ لها كما يوجد بالوكالة مستثمرين أجنب و محليين يحاولون تحقيق أرباح تتماشى مع طبيعة عملهم .

كما لاحظنا أن علاقة الموظفين بالمستثمرين علاقة سطحية في مجال العمل فقط فهناك بعض الموظفين الذين يجهلون أولئك المستثمرين، لذلك نستطيع القول أنه ليست هناك رشاوى و لا اختلاسات من طرف الموظفين بالمؤسسة.

ليست هناك قواعد أخلاقية سليمة بالوكالة لكن نقول أن هناك بعض الاستقرار المالي و هذا يعود إلى أن كل معاملات الوكالة تتم من خلال تعاملها مع البنوك أي أن النقود ليست ملموسة وهو ما يعرقل الاختلاسات بالمؤسسة.

تتعرض الوكالة في الوقت الحالي إلى بعض النقص في السيولة و ذلك نتيجة لتوقيف الدولة عملية بيع الأراضي الجديدة حيث أن الوكالة تقوم بتسوية ما لديها من قبل و بناء السكنات التساهمية فقط و هذا ما يكون سببا لإفلاسها وهو ما يتخوف منه الموظفين و يحاولون العمل لصالح الوكالة كما لاحظنا نقص في الإطارات منذ نشوء الوكالة الى الوقت الحالي وهذا يعود إلى توفر مناصب عمل أحسن من مناصبهم الممنوحة بالوكالة.

2-الإلتزام :

لقد تم رفض الفرضية الأولى المتعلقة بأن الإلتزام الأخلاقي له محقق لحوكمة المؤسسات ،نتيجة للنتائج المحصل عليها من الجدول رقم(39) والملاحظات والمقابلات التي قمنا والتي أوصلتنا إلى أنه:

بالوكالة ليس هناك شعار أساسي يعكس إلتزامها الأخلاقي ،كما أن الوكالة لاتخصص برامج تدريبية أخلاقية للموظفين وهذا ما يؤثر سلبا على الوكالة حيث يصبح الموظفين لايميزون بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطيء، بالإضافة إلى أن المؤسسة لاتكافئ الأفراد ذوي السلوك الأخلاقي والذين يتمتعون بالصدق والأمانة...بالإضافة عدم ملاحظة المعاقبة لمن لايتحلون بالأخلاق الحميدة.

كما تلتزم الوكالة بتوفير أحسن الخدمات لزبائنها .في حين أنها لاتوفر مكاتب تهتم بتحديد الأحكام المتعلقة بالمخالفات و لا تضع وثيقة أو سياسة للسلوك الأخلاقي بالوكالة .

من خلال هذا المحور نسعى إلى معرفة التزام المؤسسة أخلاقيا فمن خلال وجود الإلتزام بالمؤسسة تحقق الإلتزام لموظفيها وهذا مانهدف للوصول اليه.

يقوم أغلبية الموظفين باستقبال ذوي العلاقة بهم من أصدقاء و أفراد العائلة و غير ذلك في مكان العمل،كما و ذلك ما يدفعهم إلى ترك العمل من أجلهم بحجة أنهم ليس لديهم وقت لملاقاتهم ،أو هناك مصالح شخصية لابد من إتمامها في ذلك الوقت و هذا ما يتنافى مع أخلاقيات العمل .

لا يوجد بالوكالة ثقافة تنظيمية تنص على المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للموظفين بها ، و هذا ما ينقص شعور بعض الموظفين بالأمر التنظيمية و لا يكون إلا إذا غلب على بعض الموظفين ضميرهم الإنساني و المهني لأن التنشئة الاجتماعية هي التي تحدد السلوك ، فالفرد يعمل وفقا لطباعه و دينه و عاداته و ممارسته الأخلاقية و من هنا نستطيع القول أن هذا الإحساس يعود لطبيعة شخصية كل موظف من موظفي الوكالة .

3-الثقة :

لقد تم قبول هذه الفرضية والنقول أن الثقة تحقق حوكمة المؤسسات من خلال ماتوصلنا إليه في الجدول رقم (39) ومجموعة المقابلات والملاحظات التي قمنا بها إلى :

في هذه الدراسة التطبيقية قمنا بتقسيم الثقة إلى جانبين هما الثقة المتعلقة بالمؤسسة و الأفراد العاملين بها فيما بينهم و الثقة بين المؤسسة و الأطراف المتعاملين معها ((الخارجيين)) .

أ-الثقة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة و المديرين التنفيذيين و مجلس الإدارة :

فيما يخص هذه الثقة فإنها تكون من خلال توفر المعلومات المتبادلة بين أطراف كل مصلحة من مصالح الوكالة و هذا يعود لوجود نوع من التكامل بين وظيفة و أخرى .

كما تقوم مصلحة المالية و المحاسبة بتقديم معلومات تخص الإعانات و السلفيات و الهبات و الوصايا

بالإضافة إلى إيرادات و نفقات الوكالة و هذا لكونها تعتبر كل فرد إداري بها له الحق في معرفة وضعيتها

مؤسسته كذلك لكون نظام المؤسسة يعمل على تقديم الأجور وفقا للأرباح فمن خلال عملها تحقق أرباحها وتقدم أجور الموظفين و هذا يمكن أن يكون دافعا لكل موظف من موظفي الوكالة لزيادة أدائه .

مما سبق يمكننا القول أن هناك ثقة بين الموظفين بالوكالة خاصة في مجال العمل و ليس هناك شكوك فيما

بينهم لأنهم جميعا يسعون إلى بلوغ أهداف الوكالة و تحقيق أكبر قدر ممكن للأرباح .

أما فيما يخص علاقة الموظفين بالمديرين التنفيذيين و مجلس الإدارة ،بالوكالة المدير معين من طرف وزارة

الداخلية وهو المسير للوكالة كما أنه عضوا في مجلس الإدارة ، فقد وجدنا أن هناك ثقة بمدير الوكالة من طرف العاملين و هذا يعود لأخذ آراء الموظفين بمعنى مسؤولي كل مصلحة و الأخذ بها في اتخاذ القرارات التي تخدم

الوكالة و سبب ذلك أن الموظفين هم الأكثر دراية بما هو واقع في السوق الاقتصادي و التنافسي كما توجد لديهم معرفة بانشغالات الزبائن و العملاء .

أما مجلس الإدارة فله ثقة في المدير الذي يقوم بتنفيذ قراراته ، و يمثل الوكالة في جميع أعمال الحياة المدنية

وبرافع عنها أمام العدالة ،و يمارس السلطة السلمية على مجموع المستخدمين ،يعد مشروع الميزانية ، وينفذ

الحالات التقديرية للإيرادات و النفقات و يبرم جميع العقود و الاتفاقيات ، كما يوجد صدق في الإدلاء بالمعلومات المالية و المحاسبية و هذا يعود إلى شفافية المعلومات في الوكالة .

ب-الثقة بين المؤسسة و الأطراف الخارجية :

تقوم الوكالة ببناء بعض الأشغال مثل السكن التساهمي فهي تقوم بتوكيل المقاولين للقيام بهذه الأعمال ومن

خلال التواجد بالوكالة لاحظنا بعض المشاكل الموجودة بين الوكالة والمقاولين وهذا راجع لنقص ثقة المقاولين

في الوكالة حيث أنهم يقومون بانجاز المشاريع بينما تقوم الوكالة بتأخر في دفع ثمن الإنجاز ، ويقول موظفي الوكالة أن ذلك راجع إلى وجود أخطاء في بعض البيانات المقدمة من طرف المقاولين والتي يطلب منهم إعادتها بينما هم يرفضون ذلك، لهذا السبب تتأخر بالدفع كما لاحظنا هروب بعض المقاولين من العمل معها لنفس السبب ،هذا ما جعل الوكالة تبحث عن المتعاملين القدامى معها وتحاول توكيلهم مشاريعها .

أما فيما يخص الزبائن فهي تتعامل مع معهم بصورة واضحة وجيدة ولا توجد أي شكاوي من طرفهم فهي توفر لهم الجو المناسب من خلال تقديم أفضل الخدمات .

إذن من خلال ماسبق نستطيع القول أن الوكالة تحاول كسب ثقة المتعاملين معها في الوقت الحالي ،كما تسعى إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال انجازها لبعض المشاريع الضخمة مثل حديقة التسلية و الترفيه التي لم تقم بمثلها أي وكالة من الوكالات الجزائرية ،كما تعمل الوكالة على ترقية العقارات .

4-النزاهة و الانضباط:

لقد تم رفض هذه الفرضية والتي تقول أن النزاهة تساهم في تحقيق حوكمة المؤسسات نتيجة لما تحصلنا عليه في الجدول رقم (39)،كما توصلنا من خلال مجموعة المقابلات والملاحظات إلى :

يقوم الموظفون باستغلال كافة طاقاتهم لكن في حدود إمكانياتهم وجهدهم و الوقت المحدد لذلك و هذا يعود لعدم توفر بعض الأدوات لانجاز الأعمال المطلوبة منهم وهو نفس السبب الذي يجعلهم يقومون بتأجيل أعمالهم من يوم إلى غيره ،كما أن بعض الموظفين يستغرقون وقت في انجاز الأعمال المطلوبة منهم خاصة موظفي المصلحة التقنية و مصلحة الدراسات و الانجازات و المتابعة و هذا راجع لكون الوكالة لا توفر الجو المناسب لانجاز مهام الموظفين على أكمل وجه .

إن وجود النظام الرقابي الذي يقوم به مراجع الحسابات و محافظ الحسابات فالأول يقوم بالمراقبة الداخلية و الثاني يقوم بالمراقبة الخارجية ،للنظام الرقابي زيادة في النزاهة و هو الشيء المهم في الوكالة. أما من ناحية الانضباط نستطيع القول أن الموظفين ينقصهم هذا الانضباط و هو راجع إلى عدم حضور بعض العاملين في الوقت المحدد للعمل ، مع الغياب عن العمل في مواعيته ، كما يوجد بالوكالة نوع من عدم الإحترام فيما بين بعض العاملين و هذا ما نتج عنه نوع من صراعات العمل ، حيث لاحظنا أثناء الوجود بالوكالة صراع بين عاملين جاء نتيجة عدم الانضباط و هو ما رفضه أحدهما في حين الآخر رأى أن هذه المشكلة عادية و منها نشب الصراع . ومنه إستطعنا القول أن الاحترام غير موجود بالمؤسسة إلا لصفة قليلة من الموظفين و هم الإطارات داخلها .

أما فيما يخص التحفيزات في الوكالة فهي قليلة جدا أو تكاد تكون منعدمة وهذا راجع لأسباب تخص المؤسسة.

5- السلوك الأخلاقي ودور مجلس الإدارة

يتشكل مجلس الإدارة التسيير للوكالة من مجموعة أعضاء وهم : الوالي وممثلة، رئيس المجلس الشعبي وممثلة المدير المكلف بالإدارة المحلية، المدير المكلف بالتقنين والشؤون العامة، المدير المكلف بأملاك الدولة، المدير المكلف بالمصالح الفلاحية، مفتش البيئة، المدير المكلف بالتعمير، المدير المكلف بالتخطيط والتهيئة العمرانية للإقليم، المدير المكلف بالسكن والتجهيزات العمومية، المدير المكلف بالسياحة، المدير المكلف بالمنافسة والأسعار، و ممثل الوكالة الوطنية للتنمية والاستثمارات، وممثلين للجمعيات هدفها حماية الإطار المعيشي والبيئة إضافة إلى رئيسين اثنين منتخبين من طرف رؤساء المجالس الشعبية البلدية كعضوين دائمين في المجلس. يحضر رؤساء المجالس الشعبية البلدية اجتماعات مجلس الإدارة و التسيير كل ما تكون بلديتهم معنية بموضوع الاجتماع.

كما يمكن لمجلس الإدارة والتسيير الإستعانة بصفة استشارية بكل شخص يحكم تخصصه أو مؤهلاته قصد تنوير مداورات المجلس، كما يعد المجلس نظامه الداخلي ويصادق عليه، ويضمن مدير الوكالة الأمانة التقنية للمجلس وينشط المجلس.

في إطار القوانين والتنظيمات سارية المفعول يداول مجلس الإدارة على بناء تقرير مدير الوكالة في تنظيم وسير الوكالة النظام والجدول السنوي للمستخدمين، القوانين الأساسية والشروط الخاصة بمرتبات المستخدمين، برامج الاستثمار، مخططات التسيير وحصيلة النشاط للسنة المالية، والميزانية و الحسابات. يجتمع مجلس الإدارة أربع مرات في السنة في دورات عادية باستدعاء من رئيسه، ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من مدير الوكالة، وسعد الرئيس جدول الأعمال باقتراح من المدير.

نظام مداورات المجلس:

لا يمكن لمجلس الإدارة التداول بصفة صحيحة إلا إذا بحضور ثلثي أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب القانوني ينظم اجتماع ثاني في مدة ثمانية أيام وفي هذه الحالة تكون كل المداورات صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

يصادق على قرارات المجلس بالأغلبية العادية للأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، كما ترسل مداورات ولوائح المجلس للوصاية خلال ثمانية أيام التي تلي الموافقة عليها، وتصبح المداورات قابلة للتنفيذ خمسة عشر يوما بعد إيداعها في الولاية مع مراعاة الأحكام. كما تدون مداورات مجلس الإدارة أثناء الجلسة في محاضرة مسجلة في سجل خاص ومؤشر وموقع عليه من طرف رئيس مجلس الإدارة.

من خلال ما سبق نجد أن مجلس إدارة الوكالة يحاول قدر الإمكان الوصول إلى أهداف الوكالة وذلك من خلال قيامه بالأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، فهو يقوم بالاجتماعات الطارئة و الاجتماعات السنوية المتفق عليها بالإضافة إلى حضور محافظ الحسابات خلال الاجتماعات و هذا يعود إلى وجود شفافية في المعلومات المالية و الإدارية كما يقوم بتوثيق كل ما هو مصادق عليه من طرف رئيس مجلس الإدارة فكل عضو من أعضاء المجلس يكون في الوقت المناسب و يتحلى بالسلوك المناسب ضمن ما هو متفق عليه أثناء العمل و نسبة للوثائق الرسمية و للقوانين و التشريعات التنظيمية .

كما يعمل مجلس الإدارة على رقابة الوكالة عن طريق محافظ الحسابات الذي يقوم بالمراجعة لكل المعلومات المالية للوكالة ، كما يقرر هذا المجلس السياسة العامة للوكالة ، كما نجد أن هناك انفصال بين مهام مجلس الإدارة و المديرين فكل منهم يقوم بالمهام الموكلة له لكن يقوم مجلس الإدارة باستشارة المديرين نتيجة لأنهم يعبرون عنهم و يقومون بالرقابة داخل الوكالة .

يضع مجلس الإدارة مجموعة السلوكيات و التصرفات التي لا بد من توفرها في موظفي الوكالة. بالإضافة إلى أنه يعمل على منح المعلومات في الوقت المناسب للوكالة و ذلك لبلوغ الأهداف في وقت قصير بالإضافة إلى زيادة الاستثمارات و المنافسة بين المتعاملين و المنافسين لها .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع و مدى إدراك المؤسسة الجزائرية لأخلاقيات الأعمال و حوكمة المؤسسات. حيث توصلنا إلى عدم الدراية و الاهتمام بشأن هذه المواضيع الحديثة في المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة، وهذا بعد إنفتاح الأسواق على المستوى العالمي. حيث أنه مع إشتداد الأزمات و حالات الفساد المالي و الإداري بالمؤسسات أوجب وجود سلوك يضبط تصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة و يعمل على توضيح القضايا الاخلاقية و يبحث على القيم الأخلاقية كذلك و إحترام المبادئ الاخلاقية و التي تساعد حوكمة المؤسسات في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها. فمن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبعد المقابلة الملاحظة توصلنا إلى أن المؤسسة أو وكالة التنظيم و التسيير العقاري بولاية ورقلة تحاول قدر الإمكان توفير الراحة لموظفيها لكن هذا ما لم يلمسه الموظفين فعلا كما رأينا شعور الموظفين تجاه مؤسستهم بالوفاء و الإلتزام إليها مع شعورهما بالمسؤولية كذلك لأنهم يعتبرون أنفسهم جزء منها.

كما لاحظنا بعض التقصير من طرف المؤسسة و المتمثل في عدم وجود الحوافز و الترقية مع وجود الشفافية في الإفصاح عن المعلومات و شفافية في إختيارات الموظفين كذلك وجود عدالة في توزيع اجور الموظفين، كما تحرص الوكالة و تحاول إرضاء زبائنهم من خلال تقديم أفضل الخدمات.

من هذا نستطيع القول أن أخلاقيات الأعمال غير معروفة بالوكالة و بالمؤسسات الجزائرية بصفة عامة كذلك حوكمة المؤسسات الذي لايلقى إهتمام من طرف الوكالة وهذا لعدم وجود الدراية التامة به.

الخاتمة العامة

خلاصة عامة

نظرا للدور الهام الذي تسمو إليه القيم والمبادئ الأخلاقية في حياة الأفراد، فقد حاولت منظمات الأعمال الاهتمام بهذا الجانب نتيجة إهمال الجوانب الأخلاقية في تسيير المؤسسات، والتي نتج عنها الكثير من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية.

حيث أن كل من الثقة والالتزام والنزاهة والإفصاح والشفافية مصطلحات ألفت وزادت الاهتمام ولفت الأنظار إلى أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات خاصة في الدول الغربية ، ونتيجة لاعتبار الأخلاقيات والحوكمة من المواضيع المعاصرة التي تكتسب أهمية في منظمات الأعمال الساعية إلى البقاء والديمومة ،حيث تحاول العديد من المؤسسات إصدار مدونات لأخلاقيات الأعمال و إعادة صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز فيها مسؤولية الأخلاقيات للمؤسسات .

ولاشك أن الحل الوحيد للالتزام بالمهام المهنية والقيام بها على أكمل وجه هو الالتزام بأخلاقيات الأعمال، فمن خلال السلوك الجيد الذي يحارب كل الانحرافات الناتج عنها سوء التسيير وتقتضي حالات الفساد والتلاعبات في الحسابات نستطيع تطبيق حوكمة المؤسسات دون وقوع أي مشاكل أو أخطاء.

من خلال دراستنا للموضوع وجدنا أن هناك علاقة وطيدة بين حوكمة المؤسسات التي تهدف إلى إدارة المال برشد وشفافية، وبين الأخلاق الحميدة التي تمثل الحكمة والضمير الخلقى للفرد، و من المرجح هو أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق ،وشيوخ الممارسات الأخلاقية، والافتقاد إلى الممارسات السليمة للرقابة، وعدم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات أو غيابها، تعتبر جملة من الأسباب المؤدية إلى حدوث انهيارات مالية ومن ثم أزمات مالية بتوافر أسباب أخرى لذلك لا بد من الإلتزام بالأخلاق حتى تحقق حوكمة المؤسسات.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى : يساهم الإلتزام الأخلاقي في العمل بحوكمة المؤسسات،فقد توصلنا من خلال الدراسة إلى نفي مساهمة الإلتزام الأخلاقي في تحقيقه لحوكمة المؤسسات وهذا لعدم وجود خطوات معينة أو طريقة عمل توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تكون ملتزمة أخلاقيا،حيث لاحظنا عم ظهور سياسة أو شعار أخلاقي بالمؤسسة يعبر عن إلتزامها الأخلاقي،كغياب المدونات والمواثيق والمبادئ مثل: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية، ميثاق غرفة التجارة العالمية، مبادرات منظمة الأمم المتحدة ، وهو الشئ نفسه الذي تنص عليه حوكمة المؤسسات،لكن من خلال هذه الدراسة تم رفض هذه الفرضية نسبة لغياب جانب الإلتزام بالوكالة.

الفرضية الثانية: تعمل أخلاقيات الأعمال على المساهمة في تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال وجود الثقة نتيجة للعلاقات الموجودة بين المؤسسة والعاملين بها والأطراف التي تتعاملوا معهم خارجها من زبائن وعملاء ومستثمرين، تجد نفسها مطالبة بكسب ثقة كل واحد منهم وهذا يكون من خلال توفير أحسن الخدمات للزبائن والعملاء، وتوفير جميع وسائل الراحة للعاملين بها حتى تحقق رضا الأطراف التي تتعامل معها وتكسب سمعة جيدة للمؤسسة، وهذا ما تقوم به وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري، فمن خلال الإستبيان ومجموعة الملاحظات والمقابلات وجدنا أن الثقة عنصر أساسي ومشارك بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات وهو ما أكد قبول فرضية الدراسة.

الفرضية الثالثة: لا تساهم النزاهة في تحقيق حوكمة المؤسسات، حيث تعتبر النزاهة عنصر مهم في أخلاقيات الأعمال وهذا من خلال مجموعة القيم والمبادئ الخاصة بكل فرد حيث لا يمكن قياسها من خلال مجموعة التساؤلات فقط، بل من خلال التجسيد الفعلي للمبادئ والقوانين الخاصة بكل مؤسسة، فمن خلال الدراسة الميدانية وجدنا أن الموظفين يحاولون القيام بمهامهم على أكمل وجه وبحسب قدراتهم وإمكانياتهم، وذلك نتيجة لشعورهم بالمسؤولية إتجاه مؤسستهم، بالإضافة إلى وجود الرقابة التي تساهم في تحقيق النزاهة، في نفس الوقت نقص وإنعدام التحفيزات سواء كانت مادية أو معنوية قد يتسبب في نقص نزاهة موظفي المؤسسة وهذا ما أدى إلى رفض هذه الفرضية .

نتائج البحث

من خلال الدراسة تم الوقوف على جملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

تمت هذه الدراسة في الفصلين الأولين حيث توصلنا إلى:

1-إن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي، و لكنها أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالإلتزام الأخلاقي ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن إحترام قواعد اللعبة الصحيحة و المتوازنة يؤسس بشكل قوي حقوق المؤسسة.

2-إن الإلتزام الأخلاقي للمؤسسات في تزايد مستمر و ذلك في ظل تنامي الوعي لدى العملاء و لدى كل الفاعلين في المجتمع، و لا مفر إلا من أن تأخذ المؤسسات هذه الظاهرة بعين الإعتبار و تحاول أن تجد لها مكانة في المجتمع قبل وجودها في مجال الأعمال .

فالإهتمام بأخلاقيات الأعمال يمكن أن يقود إلى تطوير المجتمع وذلك بالتركيز على البرامج الأخلاقية التي تساعد في بناء مسلمات و ثوابت يتم الاستناد إليها في أوقات الأزمات ، مع وجود وسائل للتأكد من قانونية و شرعية الأعمال التي تعتبر بمثابة مواجهات يتم الاعتماد عليها لإدارة المنظومة القيمية في المؤسسة .

3- تمثل حوكمة المؤسسات الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها بالدرجة الثانية.

4-إن العمل بمبادئ حوكمة المؤسسات بإعتبارها جزء مهم لمحاربة الفساد يضمن بلوغ المؤسسات لأهدافها من خلال حسن سيرها الإداري والمالي.

5-يجب على كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات سواء كانوا مستثمرين أو مساهمين أو مسيرين أن يظطلعوا بالدور المنوط بهم في إرساء مبادئ وقيم الأخلاق والنزاهة والتي هي الأساس لثقافة تحسين أداء المؤسسات في أنواع كل المؤسسات.

6-إن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على إنتشار الفساد وإنعدام الثقة في المؤسسات وهو ما يستلزم وجود حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال.

7- تعتبر أخلاقيات الأعمال ركيزة من ركائز حوكمة المؤسسات وهذا ما يبين العلاقة القائمة بينهما ،أي أنه لايمكن تطبيق حوكمة المؤسسات بمعزل عن أخلاقيات الأعمال وهذا يعود للتداخل الموجود بين العنصرين.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى :

1-عدم إهتمام الوكالة بأخلاقيات الأعمال وهذا يعود إلى غياب وجود مكاتب تختص في الجانب الأخلاقي بالإضافة إلى عدم وجود برامج تدريبية في مجال الأخلاق،ولا سياسة للسلوك الأخلاقي زيادة على ذلك خلوها من وثائق تضم الأخلاق المعمول بها داخل المؤسسة.

2-عدم الدراية بحوكمة المؤسسات بالوكالة نتيجة لجهل موظفيها لمصطلح حوكمة المؤسسات وعدم وجود مبادئ تنص عليها.

3-إن الالتزام بالجانب الأخلاقي يساعد المؤسسة في تحسين علاقاتها مع العملاء والزبائن والموظفين وهذا من خلال حسن السلوك والتقيد بما هو متفق عليه مع المؤسسة.

4-تعتبر القوانين الداخلية للوكالة عبارة عن كلام على الورق فقط دون تجسيد على أرض الواقع بمعنى أن القوانين تسري في مجال ضيق ومحدود.

5- وجود نوع من الشعور بالمسؤولية من طرف الموظفين اتجاه مؤسستهم ما يؤكد أن للمؤسسة قدرة على تطبيق كل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات.

6- تسعى الوكالة إلى جذب المستثمرين وهذا من خلال محاولتها كسب ثقة جميع الأطراف ذوي العلاقة بها ، كما تحاول الإلتزام واحترام القوانين والتشريعات وتفرض رقابة على موظفيها .

التوصيات

1- زيادة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وهذا من خلال وجود ثقافة تنظيمية للموظفين والإدارة لأن الإهتمام بالثقافة يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية وهذا يساهم في معرفة مكانة المؤسسة ومعرفة المؤسسة لوضعيتها ، كما تعمل على زيادة شعور الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية التي تحدد تصرفات وسلوكيات كل واحد منهم.

2- محاولة تطبيق وتجسيد مضمون الوثائق المعمول بها على أرض الواقع بمعنى التطبيق الفعلي للقوانين وعدم الخروج عن القانون الداخلي للمؤسسات ، حتى تستطيع المؤسسات القيام بواجباتها ومنحها حقوق موظفيها وهو ما يحقق وجود مدونات أخلاقية بالمؤسسات.

3- محاولة تدريب الموظفين أخلاقيا من خلال المامهم بالمعارف والنظريات السلوكية وتوعية الموظفين بأهمية السلوك الأخلاقي الفعال وأثره على المؤسسة وجذب العملاء والزبائن.

4- زرع حوكمة المؤسسات داخل كل المؤسسات لمحاربة كل حالات الغش والفساد المالي والإداري الذي يعمل على إنهيار المؤسسات.

5- حوكمة المؤسسات تعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه كونها نظام متميز في جميع جوانبه فهو يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة لذا لا بد من أخذه بعين الإعتبار في ممارسات الإدارة .

6- إبراز دور مجلس الإدارة من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات ، ومدى تأثيره على علاقة المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة بها.

7- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والإعتراف بالتطورات الحديثة في أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات ، وهذا بتطويرها ، وكذا إدراج مقياس أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات ، بالإضافة إلى التطبيق الفعلي لها خارج ميدان الدراسة بمعنى داخل المؤسسات.

8- ضرورة إنشاء مدونات ومواثيق ومبادئ خاصة بأخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات في كل مؤسسة من المؤسسات الجزائرية.

- 9- إن الجمع بين إدارة و تسيير المؤسسة و بين إتزامها الأخلاقي و أداء واجباتها الأخلاقية على أكمل جه يستلزم التركيز على تزويد العاملين بالاتجاهات و المداخل الأخلاقية عن طريق التدريب و التعلم ، و إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ، و عمليات التخطيط و وضع الأهداف و الإنصاف في العمل و تحري المصادقية وهكذا ستكون ممارسات المؤسسة و إتزامتها الأخلاقية تسير جنباً إلى جنب مع ممارساتها الاقتصادية.
- 10- ضرورة وجود آليات إبلاغ و التي يمكن من خلالها تحمل الأفراد مسؤولية الإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية و الأخلاقية في المؤسسة ، و إنشاء برامج مبتكرة تشجع و تدعم عمليات الإبلاغ داخل المؤسسة .
- 11- التقييم لمجالات الفساد في كل المؤسسات العامة و الخاصة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين بها والحد منها و تقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال و الالتزام بها.
- 12- يجب على وكالة التنظيم والتسيير العقاري الحضري إعطاء إهتمام أكبر بالقضايا الأخلاقية وأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات ،مع الأخذ بعين الإعتبار الإعتبارات الأخلاقية في ممارسة الحوكمة ،ولابد من وضعها لمدونات أخلاقية يلتزم بها جميع الموظفين والعاملين داخل المؤسسة، لأن الإلتزام الداخلي يحقق إلتزامها مع الأطراف الأخرى.

آفاق البحث

- يمكن طرح آفاقاً بحثية في هذا المجال كدراسة أحد تلك الأعمدة على غرار ما تم في هذا البحث:
- أخلاقيات الأعمال وإدارة الجودة الشاملة .
 - أخلاقيات الأعمال والتدريب الأخلاقي .
 - أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية.
 - قياس متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في استمارة بحثنا هذا.

قائمة المصادر والمراجع

I. المصادر

المعاجم

1/ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 1981.

2/ ريمون حرفوش، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق بيروت-لبنان، 2002.

II. المراجع

أ/ اللغة العربية

1/ أحمد علي صالح، زكريا مطلق الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.

2/ المعتصم بالله الغرياني، حوكمة شركات المساهمين (دراسة في الأسس الاقتصادية والقانونية)، الدار الجامعية الجديدة، 2008.

3/ اليازوري، إدارة الأعمال الدولية (منظور سلوكي واستراتيجي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.

4/ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن، 2009.

5/ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009.

6/ جورج كيل، الدليل السابع (البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، آداب المهنة، حوكمة المؤسسات)، مؤسسة التمويل الدولي، 2009.

7/ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسن راضي، حوكمة البنوك واثرها على الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.

8/ حسن ياسين طعمة، ايمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار الصفاء، الأردن.

9/ دافيد ريتشارد وآخرون، الإدارة المعاصرة (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المعتال)، دار المريخ للنشر، الرياض (المملكة العربية السعودية) 2001.

10/ صالح ارشيد العقيلي، سامر محمد الشايب، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1998.

11/ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع الأعمال ومصارف المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.

- 12/ طاهر محسن منصور ،وائل محمد صبحي ادريس،الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2007.
- 13/ طاهر محسن منصور الغالبي ،إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2009.
- 14/ طاهر محسن منصور الغالبي ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان-الأردن.
- 15/ طاهر محسن منصور الغالبي ،صالح مهدي الغامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان -الأردن، 2005.
- 16/ عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،تحليل المنظمات ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008.
- 17/ عبد المطلب عبد الحميد ، حوكمة الشركات مدخل للتنمية والوقاية من الفساد (الإدارة الحديثة في الدارة منظمات الخدمة العامة) ، القاهرة ، 2007.
- 18/ عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته ،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006.
- 19/ عدنان بن حيدر درويش،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية ،مصر، 2007.
- 20/ عدنان قباجة ومهند حامد وإبراهيم الشقاقي،تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين،معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (الماس) ،فلسطين ، 2008.
- 21/ عطا الله وارد خليل،محمد عبد الفتاح العشماوي،الحوكمة المؤسسية ،مكتبة الحرية للنشر والتوزيع،مصر، 2007.
- 22/ علاء فرحان طالب ،ايمن شيحان المشهداني ،الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والإستراتيجي للمصارف ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2001.
- 23/فايزة انور ابو سكرى ،القيم الأخلاقية ،دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ، 2008.
- 26/فريد كامل ابو زينة و اخرون،مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن، الطبعة الثانية ، 2005.
- 24/ محسن أحمد الخضيري ،حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية،مصر ، 2005،
- 25/ محمد حسن يوسف،محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ،بنك الاستثمار القومي ،،مركز المشروعات الدولية الخاصة ،مصر، 2007.
- 26/ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات،وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية،الجزائر، 2006.

27/محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008.

28/محمد مصطفى سليمان ،حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006.

29/نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،عمان-الأردن ،2005.

30/نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن،2006.

31/نجم عبود نجم ،أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن،2005.

ب:المجلات والدوريات

1/أحمد منير نجار ،البعد المصرفي في حوكمة الشركات ،مجلة مصارف الكويت ، الكويت ،العدد45 ،2006 .

2/بشرى نجم عبد الله المشهداني ،أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المالي والإداري ،مجلة العلوم الاقتصادية،جامعة بغداد،بغداد.

3/ طاهر محسن منصور الغالبي ،صالح مهدي حسن الغامري ،المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال مجلة العلوم الإنسانية ،عمان -الأردن ،العدد36 ،2005.

4/ عوض سلامة الرحيلي ،لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات حالة السعودية ،كلية الاقتصاد والإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز ،المجلد 22،العدد1، 2008.

5/نرمين أبو العطا ،حوكمة الشركات سبيل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية ،مجلة الإصلاح الاقتصادي ،العدد08،جانفي،2006.

6/وفاء التميمي ،واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل ،المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ،عمان -الأردن ،المجلد 6 ،العدد 3،2010.

ج: الملتقيات والأيام الدراسية:

1/ أشرف حنا ميخائيل ،تدقيق الحسابات وأطرافه في اطار منظومة حوكمة الشركات ،المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات،تدقيق المصارف والمؤسسات المالية ،تدقيق الشركات الصناعية)،مركز المشروعات الدولية الخاصة ،مصر ،2005.

- 2/ جبار محفوظ، عديله ميريمت، سامية عمر عبده، مداخلة أخلاقيات الأعمال في الأسواق المالية الكفوءة
بعض التطبيقات على السوق المالية الجزائرية، ملتقى دولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات
،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، 18-
2009/11/19.
- 3/ خالد الطيب، إدارة منظمات الأعمال (تحديات عالمية معاصرة)، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثالث، قسم
العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009 .
- 4/ خالد يوسف بركاي، ورقة عمل المسؤولية الاجتماعية بعنوان اراء الشباب الجامعي حول المسؤولية
الاجتماعية، ضمن الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، 2004.
- 6/ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في القطاع الخاص في التنمية، بالمؤتمر الدولي حول
القطاع الخاص في التنمية (تقييم واستشراف)، لبنان، 23-25/3/2009،
- 7/ كمال بوعظم، زايد عبد السلام، مداخلة حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في
الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ملتقى أخلاقيات الأعمال كجزء من مبادئ الحوكمة، قسم علوم
التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة باجي مختار عنابة، 18-
2009/11/19.
- عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة
الاقتصادية الراهنة، ملتقى حول أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 18-2009/11/19.
- د/ الرسائل والأطروحات الجامعية
- 1/ طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية
المستدامة (سوناطراك)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2007.
- 2/ عمر بن ناصر القريوي، أخلاقيات الأعمال في الدوريات الأمنية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول
على الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية
الدراسات العليا، 2002.
- 3/ عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة
،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

4/فاطمة الزهراء بن نامة ،اخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال(مطاحن الكبيرة للظهرة

مستغانم)،مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)في تسيير الأفراد وحوكمة الشركات ،تخصص حوكمة الشركات،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة ابو بكر مقلد تلمسان،2010/2011.

5/ماجد الشحادات الحجابيا، درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين

في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة،2007.

6/وافية شراد، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء الأفراد(سونلغاز بسكرة)،مذكرة مكملة للحصول على

شهادة الماستر تسيير منظمات تخصص تسيير (غير منشورة)موارد بشرية،قسم علوم التسيير،كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2009/2010.

7/وصفى نزال احمد وآخرون، اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية ،ورقة بحثية لنيل شهادة

الماجستير ، لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء ،قسم التسويق ،كلية الاقتصاد والعلوم القانونية ،جامعة النجاح العربية ،2011.

2/اللغة الأجنبية

أ:الكتب باللغة الفرنسية

1-Brahim Lakhlef, la bonne gouvernance (croissance et développement) , ed Dar Alkhaldounia, Alger, 2006, P10

2-Bernard .M,et Bompont.P, « Gouvernement d'entreprise et communication Financière », Ecinomica /49, rue Héricort, 75015 Paris, p105

3-Depret.M .H, et Fiet A (2005), gouvernement d'entreprise ;(Enjeux managériaux, comptables et financières) , ed de boeck, Belgique.

ب: الكتب باللغة الإنجليزية

1-Saunders, M., Lewis, P., and Thrnhill, A, (2003), “ Researd Methods for business students”, 3rd, edition, Financial times p.rentice hall, Londen.