



دور القيمة الأخلاقية في تفعيل الحوامة
دراسة حالة: بلدية بن داود ولاية برج بوعريج
(المجلس الشعبي)

اقتصادية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة

: مالية وحاكمة المؤسسات

:

/ ■

:

■ أوصيف مراد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الدين كان رضاها وسعادتهما أشد ما

أرغب, إلى الذين أثاروا دربي وعلماني وأوصلاني إلى قمة نجاحاتي, إلى والدي

الكريمين حفضهما الله وأطال في عمرهما وجازاهما ألف خير

إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا خير سند وعون لي

إلى كل الأصدقاء الذين وقفوا بجاني ولو بكلمة تشجيع

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إعداد هذا البحث.

إلى جماعة C68 بشكل خاص.

كلمة شكر

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر وتقديرا وعرفانا للفاضل الأستاذ رحمانى موسى المشرف على مذكري على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، والذي غمرا بأخلاقه وبتعامله وقمة تواضعه أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وعلنا من فضل عملهم حفظهم الله. إلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية وعلى رأسها عميد الكلية، ورئيس قسم علوم الإقتصاد. كما أشكر القائمين على مكتبة جامعة محمد خيضر ونشكر كل من أمد لنا يد العون كيف ما كان وتحمس لهذه الدراسة. كما أشكر كل من ساعدنا من مواطني وموظفي بلدية بن داود في إجراء الدراسة الميدانية في الأخير أشكر دفعة سنة ثانية ماستر مالية وحاكمية المؤسسة وأتمنى لهم التوفيق في الدراسات القادمة. إلى كل هؤلاء شكرا جزيلاً.

تهدف الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية القيم الأخلاقية في تفعيل حوكمة المؤسسات مع دراسة ميدانية في مقر المجلس البلدي لي بلدية بن داود ولاية برج بوعرييج و ذلك من خلال التطرق الى الإطار المفهيمي لكل من القيم الأخلاقية و أخلاقيات الأعمال و الحوكمة ، و من ثم إبراز العلاقة بينهما و تحديد إبعاد القيمة الأخلاقية ، وهذا نظرا لتزايد الاهتمام بالقيمة الأخلاقية في السنوات الأخيرة من قبل الدول و المنظمات العالمية و هذا لرجع للدور الفعال الذي تلعبه هذه الاخير في حل و مكافحة طرق الفساد و القضاء عليه نهائيا .

وبعد استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بحكومة المؤسسات، إضافة للمبادئ و الآليات، تأتي الدراسة الميدانية في محاولة لإبراز واقع الحوكمة في المؤسسة الخدمية (المجلس الشعبي البلدي لبلدية بن داود) ومدى مساهمتها في تعزيز اتخاذ القرارات و تسهيل الوصول الى الأهداف المسطرة ، وذلك بدراسة واقع عمل كل من مجلس الإدارة في مدي الوقوف على البرنامج المسطر و كذلك مصداقية هذي الوعود من حيث الهدف الرئيسي الذي أدرجت من اجله ، ومدى تكامل هذه المبادئ مع بعضها البعض في المؤسسة بهدف مقارنتها مع القوانين التي تحكمها من جهة و بين التجسيديات لمتطلبات الحوكمة من جهة أخرى، حيث توصلت الدراسة إلى إظهار ذلك الإدراك لمدى أهمية القيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ و اسس الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: القيمة الأخلاقية، حوكمة المؤسسات، الأداء، .

Summary of the study

the study aims to highlight the concept and the importance of ethical values in the activation of corporate governance with a field study at the Municipal Council me Arréridj bendaoud municipality and through addressing the tire almfhimi for both moral values and business ethics and governance, and then highlight the relationship between them and defining ethical value, and this is due to the growing interest in ethical value in recent years by the States and organizations and that of the scientist back to the active role played by This last solution and combat corruption and ways to eliminate it completely.

After reviewing the theoretical concepts for government institutions, principles and mechanisms, field study in an attempt to highlight the reality of Enterprise SOA governance (Municipal Council of the municipality of Ibn Daud) and their contribution to enhance decision making and facilitate access to the objectives, study the work of the Board of Directors in how to stand on the underlined program and the credibility of these promises of saluting the main objective included, and the extent of integration of these principles with bys in the enterprise to compare With the laws that govern and instantiations of governance requirements, on the other hand, where the study found show that the perception of the importance of ethical value in activating the principles and foundations of governance.

Keywords: moral value, corporate governance, performance, .

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	ملخص الدراسة
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة عامة
36-01	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
03	المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات
05	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات
05	الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
06	الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات
07	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
07	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
12	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات:
14	المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات
14	المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات:
18	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات:
22	المطلب الثالث: معايير تطبيق حوكمة المؤسسات:
24	المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
24	المطلب الأول: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة المؤسسات
26	المطلب الثاني: الآليات والضوابط لحوكمة المؤسسات:
27	المطلب الثالث: جهود بعض المنظمات الدولية وبعض الدول في تطبيق حوكمة المؤسسات

27	الفرع الأول: جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة المؤسسات
31	الفرع الثاني: تجارب بعض الدول في تطبيق حوكمة المؤسسات:
36	خلاصة الفصل
68-37	الفصل الثاني: الحوكمة الأخلاقية للمؤسسات
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية القيمة الأخلاقية
39	المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية
42	المطلب الثاني: مصادر القيم الأخلاقية
44	المطلب الثالث: معاني و أساس القيمة الأخلاقية ومبادئها
46	المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال
46	المطلب الأول: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها
48	المطلب الثاني: مصادر أخلاقيات الاعمال
49	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية
54	المبحث الثالث: آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمؤسسات
54	المطلب الأول: الجوانب الأخلاقية لحوكمة المؤسسات
59	المطلب الثاني: الوسائل الاخلاقية لمواجهة الفساد وعلاجه
60	المطلب الثالث: نص ميثاق أحكام بورصة نيويورك
68	خلاصة الفصل
92-69	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للحوكمة الاخلاقية دراسة حالة بلدية بن داود ولاية برج بوعريريج
70	تمهيد
71	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية بن داود دائرة منصور ولاية البرج
71	المطلب الأول: التعريف بالبلدية
72	المطلب الثاني: التعرف على أعضاء المجلس الشعبي البلدي

74	المطلب الثالث: إسهامات المجلس الشعبي البلدي وهيكله التنظيمي
77	المبحث الثاني: أسلوب الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
77	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
77	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
78	الفرع الثاني: مصداقية وثبات الاستبيان
79	الفرع الثالث: تحليل البيانات الشخصية
82	المطلب الثاني: تحليل إتجاه العينة
82	الفرع الأول: تحليل إتجاه العينة لفقرات محور القيمة الأخلاقية
85	الفرع الثاني: تحليل إتجاه محور مبادئ حوكمة المؤسسات
86	المطلب الثالث: دراسة العلاقة وإختبار فرضيات الدراسة
86	الفرع الأول: دراسة العلاقة بين القيمة الأخلاقية ومبادئ الحوكمة
89	الفرع الثاني: إختبار فرضيات الدراسة:
92	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
97	قائمة المراجع
102	الملاحق

قائمة الجداول

72	إجمالي للتعداد العام لإحصاء السكان	(01-03)
78	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	(02-03)
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس في المؤسسة	(03-03)
79	توزيع عينة الدراسة حسب السن في المؤسسة	(04-03)
80	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي في المؤسسة	(05-03)
81	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مؤسسة	(06-03)
82	يوضح تحليل إتجاه العينة لفقرات بعد الوعد والوفاء	(07-03)
83	يوضح تحليل إتجاه العينة لفقرات بعد الالتزام	(08-03)
84	يوضح تحليل إتجاه العينة لفقرات بعد الصدق	(09-03)
85	يوضح إتجاه الاتجاه العام لمحور القيمة الأخلاقية	(10-03)
85	يوضح تحليل إتجاه العينة لفقرات مبادئ حوامة المؤسسات	(11-03)
86	العلاقة بين بعد الوعد والوفاء مع مبادئ حوامة المؤسسات	(12-03)
87	يوضح العلاقة بين بعد الإلتزام مع مبادئ حوامة المؤسسات	(13-03)
87	يوضح العلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوامة المؤسسات	(14-03)
88	يوضح العلاقة بين القيمة الأخلاقية مع حوامة المؤسسات	(15-03)
89	دراسة معامل الارتباط بين الوعد والوفاء مع مبادئ حوامة المؤسسات	(16-03)
90	دراسة معامل الارتباط للإلتزام مع مبادئ حوامة المؤسسات	(17-03)
90	دراسة معامل الارتباط للصدق مع مبادئ حوامة المؤسسات	(18-03)
91	دراسة العلاقة بين القيمة الأخلاقية على مبادئ حوامة المؤسسات	(19-03)

قائمة الأشكال

07	خصائص حوكمة المؤسسات	(01-01)
08	أهمية حوكمة المؤسسات	(02-01)
14	أهداف حوكمة المؤسسات	(03-01)
17	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	(04-01)
25	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	(04-01)
49	مصادر أخلاقيات الاعمال	(01-02)
53	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	(02-02)
76	مخطط الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي بن داود	(01-03)

قائمة الملاحق

103	الاستبيان المتعلق بالجزء التطبيقي للدراسة	01
107	مخرجات برنامج SPSS V20	02
114	الهيكل التنظيمي لبلدية بن داود	03
115	خريطة موقع بلدية بن داود	04

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لقد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمامات رجال الأعمال و المؤسسات المالية الدولية ، فمنذ سنة 1997 تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية ، مرورا بفصيحة شريفة "إنرون " سنة 2003 الى الأزمات المالية الحالية ، كلها حوادث أبرزت أهمية الأشراف و الحوكمة الجديدة كمنهاج أمثل للمعالجة و الرقابة من الأزمات ، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء استخدام سلطة الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية

إن حوكمة المؤسسات لم تعد مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به المؤسسات ، وإنما أصبحت أسلوبا عالميا يتم التأكيد من خلاله حسن التسيير و إدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة و تحقيق التنمية المستدامة ، و بما أن التوجه صار نحو العمل على توفير أكبر قدر من الشفافية و الثقة في المؤسسات ، فإنه من الضروري مساعدة هذه الأخيرة على تبني طرق أو مداخل إدارية فعالة تسمح لها بخلق القيمة لجميع الأطراف الأخذ

بالمقابل بدأت المؤسسات في عصر العولمة تبحث عن نظم أكثر سرعة و تأثيرا على النمو الاقتصادي و على البيئة الاجتماعية و الطبيعية التي تعيش فيها ، فهي تعمل و تسعى باستمرار فيما إذا كان التقدم الاقتصادي قد يحسن في نوعية حياة العمل فيها و الفكرة التي يتم الترميز عليها لإعادة تشكيل الانسجام و التوافق بين العقلانية الاقتصادية و الأخلاقية من أجل الحصول على أخلاقيات الأعمال التي لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام الذي تسيير عليه المؤسسات في عالم متغير سريع التطور بتقنياته المتنوعة ، فالمؤسسة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها و يسيير عملها بأن ينسجم و المعايير والمبادئ في العمل خاصة التي تعتمد عليها الفعاليات الاقتصادية في ضوء المشاكل الاجتماعية المتفاقمة ذات التأثير البالغ على أعمالها وفعاليتها والتي جاءت متزامنة مع الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية و التطور العلمي و التكنولوجي السريع حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه كل من المسيرين وأصحاب المصالح في المؤسسة أمام السعي لتحقيق التفوق و التميز بغية البقاء والاستمرار و تعد الوسيلة الوحيدة أمام هذه المؤسسات لبلوغ هذا الهدف الذي هو تبني الحوكمة و برامج فعالة لإرساء القيم الأخلاقية التي تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع و التحديات التي تواجهه ، ولاشك أن هذه القيم والمبادئ التي تجسد الحوكمة تعد أداة مهمة للتحقيق من سيطرة العولمة وجموحها .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ماهو دور القيمة الأخلاقية في تفعيل حوكمة المؤسسات (دراسة حالة- الجماعة المحلية بلدية بن داود ولاية برج بوعريريج)

وأنطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المقصود بحوكمة المؤسسات ؟ وماهي مبادئها ؟
2. ماهي القيمة الأخلاقية وما المقصود بها ؟
3. ما أهمية القيمة الأخلاقية بالنسبة للمؤسسات ؟

ويهذا نظرح الفرضيات التالية :

1. تتركز الحوكمة على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المسيرين.
2. القيمة الأخلاقية تمثل سلوك أخلاقي مرتبط بالطبيعة البشرية المسيرة للمؤسسة تجاه جميع بالوعود و الوفاء بها
3. القيمة الأخلاقية تحسن من مناخ العمل نتيجة الصدق في التعامل من قبل المسيرين وكذلك تؤدي إلى

أهداف الدراسة :

نلخص الأهداف في النقاط التالية :

- إلقاء نظرة على حوكمة المؤسسات من خلال التعرف على الدوافع والأسباب المؤدية إلى نشأتها وأيضا المبادئ والرائز التي تقوم عليها مع تحديد الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
- تقديم فكرة عن القيمة الأخلاقية التعامل بها في المؤسسات الاقتصادية من خلال عرض حقائق حول أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاقتصادية
- التطرق إلى طبيعة العلاقة القائمة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المؤسسات

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية التي تخص بها حوكمة المؤسسات في الوقت الحاضر وبالإضافة إلى إثارة دوافع متخذي القرارات إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الأخلاقي وحوكمة المؤسسات خاصة في الفضاء التي عرفتها أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال أي أن هذا الموضوع بمتغيره يتناول قدر كبير من

الأهمية في جميع أنحاء العالم وخاصة المؤسسات الكبرى التي واجهت في الآونة الأخيرة العديد من المشاكل والأزمات .

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

- الاهتمام المتزايد بحوكمة المؤسسات من قبل المهنيين والباحثين لإيجاد أفضل الطرق والسبل لنجاح المؤسسات .
- حاجة المؤسسة الجزائرية لهذا النوع من المواضيع خاصة بعد التحول إلى نظام اقتصاد السوق .

أسباب ذاتية :

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص ، مالية وحوكمة المؤسسات .
- الميل الشخصي للموضوع .
- منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة في سبيل الوصول إلى مخرج للإشكالية والإجابة على التساؤلات المطروحة واختيار صحة الفرضيات على مناهج بحث متعارف عليها، و نعني بذلك المنهج الوصفي، الذي إستعرض مفهوم حوكمة الشركات كمفهوم جديد أُدرج ضمن آليات الإدارة في مختلف الشركات أو كبدائل للإدارة الحالية، إضافة إلى الأسلوب التحليلي المستعمل في السعي إلى ربط ما جاءت به القيم الأخلاقية و دورها في تجسيد مبادئ الحوكمة، وأخيرا أسلوب دراسة حالة وذلك من أجل الدراسة الميدانية وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار صحة الفرضيات ارتأينا تقديم خطة تحقق مبدأ وحدة الموضوع وتسلسل الأفكار من خلال تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية حوكمة الشركات أما في الفصل الثاني فسيتم التطرق إلى دور القيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ الحوكمة والفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي سنقوم بدراسة ميدانية للإجابة عن الإشكالية المطروحة وذلك في بلدية بن داود برج بوعربرج

الدراسات السابقة

1- إبراهيم إسحاق، "دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة"، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2008. و تهدف الدراسة بالتحديد إلى الأسس و القواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة و بيان الدور الذي تقوم به المعايير المعنية و علاقتها بتطبيقات الحوكمة، و تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الهام لإدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة وفق أسس و مفاهيم جديدة، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، و المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS في دراسة الحالة.

اعتمدنا على هذه الدراسة من خلال الاستعانة بالجانب المعنى بحوكمة الشركات

2- محمد زرقون، " دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل الحوكمة" رسالة لنيل شهادة ماجستير "سنة: 2008-2009، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير جامعة قاصدي مراح ورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم واهمية المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال التطرق الى الاطار المفاهيمي لكل من المسؤولية الاجتماعية والحوكمة ومن ثم تبيان العلاقة بينهما وتحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، حيث تسعى المؤسسة الاقتصادية الى الاجتماعية التي تتعدى مسؤوليتها الاقتصادية الهادفة الى تعظيم ارباحها لتشمل بيئتها التي تعيش فيها، والاطراف المتعاملين معها من الموردين والعملاء والمنافسين إلخ ... ، في سبيل خدمة المجتمع كافة وتطوير المسؤولية الاجتماعية وجعله يتوسع الى الإشكاليات المطروحة في الوقت الراهن لترتقي لتصبح مؤسسة تهتم بتطوير المجال الاستراتيجي، وكذا تطوير التطبيقات الجيدة لمبادئ حوكمة المؤسسات وذلك بتحقيق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين.

بينما كان بحث الدراسة يهدف إلى إبراز دور القيم الاخلاقية في تفعيل مبادئ الحوكمة أي انه يعتبر جزء من البحث السابق لأنه تناول المسؤولية الاجتماعية بشكل عام بينما بحث الدراسة تناول القيم الأخلاقية التي تعتبر احد مكونات المسؤولية الاجتماعية.

3- محمد الفتاح ياغي، " الاخلاقيات في الادارة"، سنة 2012، عمان.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أخلاقيات الأعمال و ذلك من خلال خمسة فصول ، تناول في الفصل الاول اخلاقيات الوظيفة العامة (مفاهيم، اهمية ، طبيعتها ومصادرها)، بينما تناول في الفصل الثاني الوظيفة العامة

و الاخلاقيات ، و الفصل الثالث تناول فيه المسؤولية و اخلاقيات الادارة العامة، اما الفصل الرابع فتناول مصاد
أخلاقيات في الإدارة ، بينما في الفصل الأخير والسابع تناول أداء الإدارة العامة (منظور معيار أخلاقي).
حيث اعتمدنا في بحث الدراسة على هذه الدراسة من خلال إثراء البحث بالمفاهيم النظرية كالتعارف بالقيمة
الأخلاقية وغيرها من التعريفات الأخرى

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية في بيئة تتسم بالديناميكية حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسة نظرة تقليدية، ولم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على مرئزها المالي وإنما إلقاء نظرة عامة عن جميع الجوانب المحيطة بالمؤسسة

نتيجة لهذه الرؤية وسلسلة الإخفاقات التي ضرت العديد من الشركات الضخمة أدت كلها إلى بناء فكر اقتصادي جديد يعد كنظام متكامل يحكم كافة المتعاملين ودور العلاقات ببيئة الأعمال باختلاف أنواعها سواء كانت قطعات حكومية أو قطعات خاصة أو شركات عائلية وهو حوكمة المؤسسات، فهذا المصطلح أصبح يحظى بأهمية بالغة من قبل مؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ولإلمام أكثر بالموضوع سنتناول هذا بالقليل من الشرح والتفصيل في ثلاثة مباحث وهي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

سنحاول في هذا المبحث تقديم بعض المفاهيم لحوكمة المؤسسات، وذلك بداية من نشأة وتطورها، ثم سنحاول التطرق لأهم تعريفها وخصائصها، وفي الأخير سنقف على أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات

أدى ظهور نظرية الوكالة "Agen Cyltheory" وما ارتبط بها من لقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المساهمين، الى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري والذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك بإعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسات وفي عام 1976م قام كل من " jensen and mekling " بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميته في الحد او التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية إلتزام مبادئ حوكمة المؤسسات وأثارها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وبالتالي قدرة الدولة على جذب المستثمرين على حد سواء المحليين والأجانب وما يترتب على ذلك من تنمية إقتصاديات تلك الدول وصاحب ذلك قام العديد من دول العام بمفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق قيام كل من الهيئات¹ العلمية والعملية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام المؤسسات بتطبيق تلك المبادئ.²

ففي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات التي تعمل به مثل " secutities exchange commission (SEC) »بالإضافة الى التطور التي وصلت اليه مهنة المحاسبة والمراجعة الى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإلزام المؤسسات وخاصة المسجلة إسمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.³

ومن الملاحظ ان هذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة " the cah fornio public employee's retirement (cal PERS) " والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة

2،الدار الجامعية، الاسكندرية،2009 11

1 محمد مصطفى سليمان،

2

3 مصطفى يوسف كافي، الأزمات الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، 2013 12.

في الولايات المتحدة، بتعرف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.¹

وفي عام 1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقرض تأسست لجنة تريبوي وتمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية سواء تمثيل الواقع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تعقيد حدوثها، وتضمن تقريرها في عام 1987 ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة ولجان مستقلة للتدقيق، ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعو لضرورة الإفصاح على المدى فعالية الرقابة الداخلية، وياتت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا وخصوصا بعد ما وجدت الدوائر الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية فيها وسيلة فعالة لتدخل في إقتصاديات الدول النامية تحت عموان برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلة والإهتمام بالجودة والبحث عن عوائد إقتصادية مرتفعة حسب ما يراه صندوق النقد والبنك الدوليين.²

وتطورت تداعيات حوكمة المؤسسات إلى الحد الذي أصبح معه المفهوم شعارا إصلاحيا وجزء من خطاب سياسي وإقتصادي للحكومات أو من يقف في مقابلتها، وطرحت آليات مختلفة للتعامل مع استحقاقاته الإدارية والمالية والمحاسبية وكذلك المهنة الأخلاقية.

يمكن القول أن ثمة عوامل إرتبطة بالمناخ الإقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم حوكمة المؤسسات إلى العلن منها:³

1- منذ عام 1997 ومع إنفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة المؤسسات، والأزمة المالية المشار إليها قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمت ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات ما بين منشأة الأعمال والحكومة، كما أن الأحداث الأخيرة إبتداء بفضيحة شرنة إنرون وما تلاه ذلك من سلسلة إكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها.

2- كما زاد من حدة الدعوى إلى حوكمة المؤسسات، ممارسات المؤسسات متعددة الجنسيات في إقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالإستحواذ والإندماج بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.

1. الدار الجامعية، 2006 .12

203 204

2 مصطفى يوسف كافي،

3 مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005 .11

3- أكسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل النزاعات.

4- في عام 1999 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مبادئ حوكمة المؤسسات والتي تهدف إلى مساعدة كل من الدول المشتركة والدول غير المشتركة بالمنظمة بغرض التطوير.¹

وظهرت بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة المؤسسات ودور مجالس الإدارة والمؤسسات وأنظمة الرقابة الداخلية وكذا اللجان التابعة لمجلس الإدارة يقيم إدارة المخاطر مثل Hampl Report عام 1995 و Higgs and Smith Report في عام 2003.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: تعريف حوكمة المؤسسات:

في البداية يجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحاسبين لمفهوم حوكمة المؤسسات ويرجع ذلك إلى تداخل في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والإقتصاد ككل وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.²
- هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق رحية معقولة لإستشاراتهم.³
- هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدف بها إدارة المؤسسات لتعظيم رحية المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.⁴
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: " نظم يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرية، وغيرهم من ذوي المصالح. وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن حوكمة المؤسسات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق .15

² .15

³ ، حوكمة الشركات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص12

⁴ معي، الإسكندرية، 2012 .102

خلاله المؤسسة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة وللإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف المؤسسة ومساهمتها، كما يجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة¹

الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات:

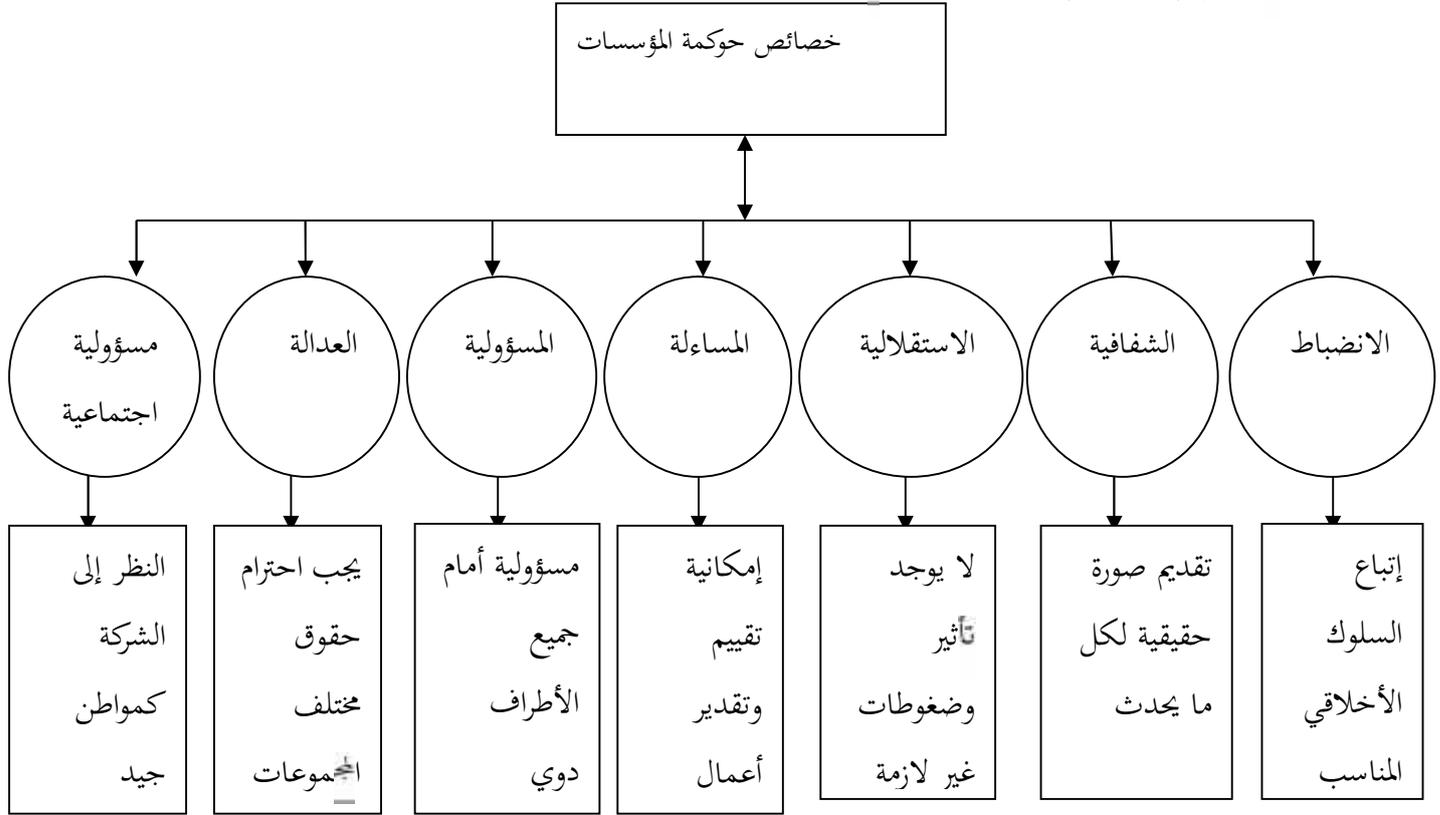
يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى الخصائص التالية:²

1. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. الاستقلالية: أي لا يوجد تأثير وضغوطات غير لازمة للعمل.
4. المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
6. العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

¹ دهمش نعيم، اسحق أبو زر عفاف تحسين وتطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك
ديسمبر 2003 27.

² المحاسبية
قواعد الشفافية
بحثة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول دور حوكمة الشركات في إرساء
البواقي، الجزائر، يومي 7 8 ديسمبر 2010 .4

الشكل رقم (01-01): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات شرعات)، الطبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية، 2008/2007، ص 23.

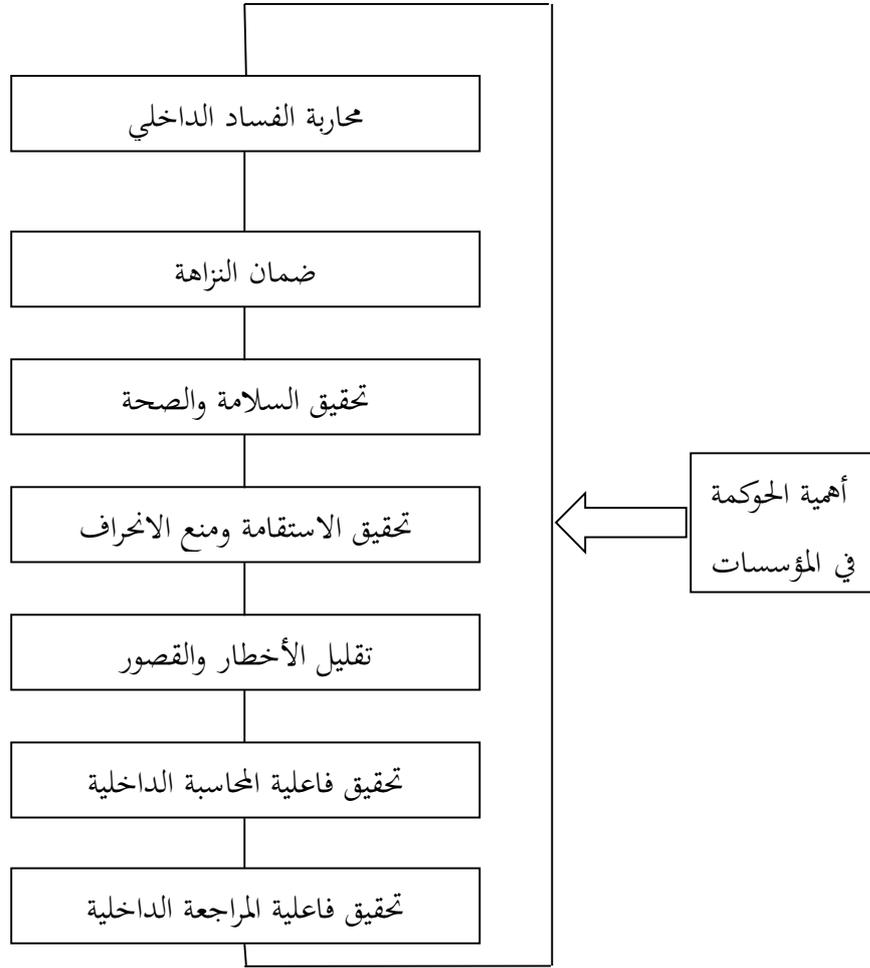
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة، والتي يظهرها لنا الشكل التالي¹:

الشكل رقم (02-01): أهمية حوكمة المؤسسات

¹ ي يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 204 206.



المصدر: محسن أحمد

الخضر، حوكمة الشركات، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص 58.

أولاً: الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات:

تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد ككل، إذ أن هناك إرتباط وثيق بين حوكمة المؤسسات والنظام الاقتصادي في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة المؤسسات لا تعزى فقط إلى فشل الإستثمارات، وإنما تمتد إلى أيعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد إنهاء سمعة القليل من المؤسسات أو ضعف الاحترام لبعض من مدراءها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة المؤسسات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة فهو يعد مكسباً للمؤسسة من خلال تحسين الأداء، وتخفيض تكاليف¹

الحصول على رأس المال، ويعد كسباً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل، وأخيراً فهو كسباً للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستمر والمستمر والأكثر كفاءة للمؤسسات التي تعمل في ظله.

- حوكمة المؤسسات والتنمية الاقتصادية: تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة وإستخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلي =
يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم =
الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.¹

ثانياً: الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات:

وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل (مثل قوانين ، قوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة ، إذ تنظم تلك القوانين المعايير العلاقة بين الأطراف المهمة = والمعنية بالاقتصاد كله.

ويشير zingales في هذا الصدد إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل

- القوانين المرتبطة بتطبيقات حوكمة :

يعدد من القوانين مثل: قوانين

، العمل والبيئة وغيرها.

- : =

بالرغم من اختلاف القوانين والنظم الأساسية المرتبطة بحوكمة بين الدول، إلا إن الأنظمة القانونية تعد هي صمام الأمان الرئيسي الضامن لحوكمة جيدة للشركات كما إن كل من معايير الإفصاح، الشفافية والمعايير المحاسبية يجب أن تكون عصب مبادئ حوكمة².

.58

1

.59

2

4- النواحي الاجتماعية: وتهدف الحوكمة الى تجنب حدوث الازمات في الاقتصاد وماله م

فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، الصحة الأخلاقية أهميتها يلي¹:

1- وعدم السماح بوجود او بإستمراره بل القضاء عليه، وعدم السماح

2- تحقيق ضمان النزاهة والحيده والاستقامة لكافة العاملين في

التنفيذيين الى عامل فيها؛

3- محاربة الانحرافات وعدم السماح بإستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح او ان

يصعب تحقيق نتائج جيدة

4- تقليل الأخطاء ا قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه

وتالي يجب تكاليف واعياء هذه

5- تحقيق الاستفاده القصوى والفعليه من نظم المحاسبية والرقاية الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات

الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الانفاق، و ربط خاصة وان العاملين في مجال المحاسبة الداخلية

أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل

6- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاص

الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة

العاملين فيها. نب المديرين التنفيذيين

جيدة تمكن المجتمع للتأكد من حسن إدارة

علمي وعملي ي الى توفير أطر عامة، لحماية أموال المستثمرين والمقرضين، وتحقيق

ومعلومات عادل وشفاف، نظام يتيح الب

جيدة

ومحاسبتهم وتقييمهم.

رابعا: أهمية الثقافة الإدارية والجوانب الأخلاقية لحوكمة المؤسسات:

الحوكمة أن تحكمها أو فيها إيجابيا مهمين أولهما الثقافة الإدارية المترابطة حول مفهوم الحوكمة وأهميته لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين من كل ذلك القناعة بها ومشروعيتها في عقولهم الباطنة وهذا ما ينعكس على تطبيقهم لها ، أما العنصر الثاني فيتمثل في الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم أعضاء مجالس الإدارة ومبار التنفيذيين في شكل يتعارض مع والتقليل من أهمية أي إجراء فيها¹.

من هنا يتضح أن تطبيق مفهوم الحوكمة يتطلب توافق ثلاث عناصر مهمة الأول يتمثل في التشريع والثاني يتعلق بتوفير مستوى كافي من الثقافة الإدارية حول مفهوم الحوكمة ومتطلباتها وأهميتها لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمرا نسيا لا يمكن قياسه بدقة فهو خاضع للقيم و المبادئ و النزعة الدينية لدى الفرد .²

وعلى هذا فإن التطبيق السليم لحوكمة يتطلب ثلاث عناصر مهمة على أرض الواقع، الأول :

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات:

إن الممارسات الجيدة لحوكمة والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:³

- 1- تحقيق
- 2- اتجاه

1 . 63 62

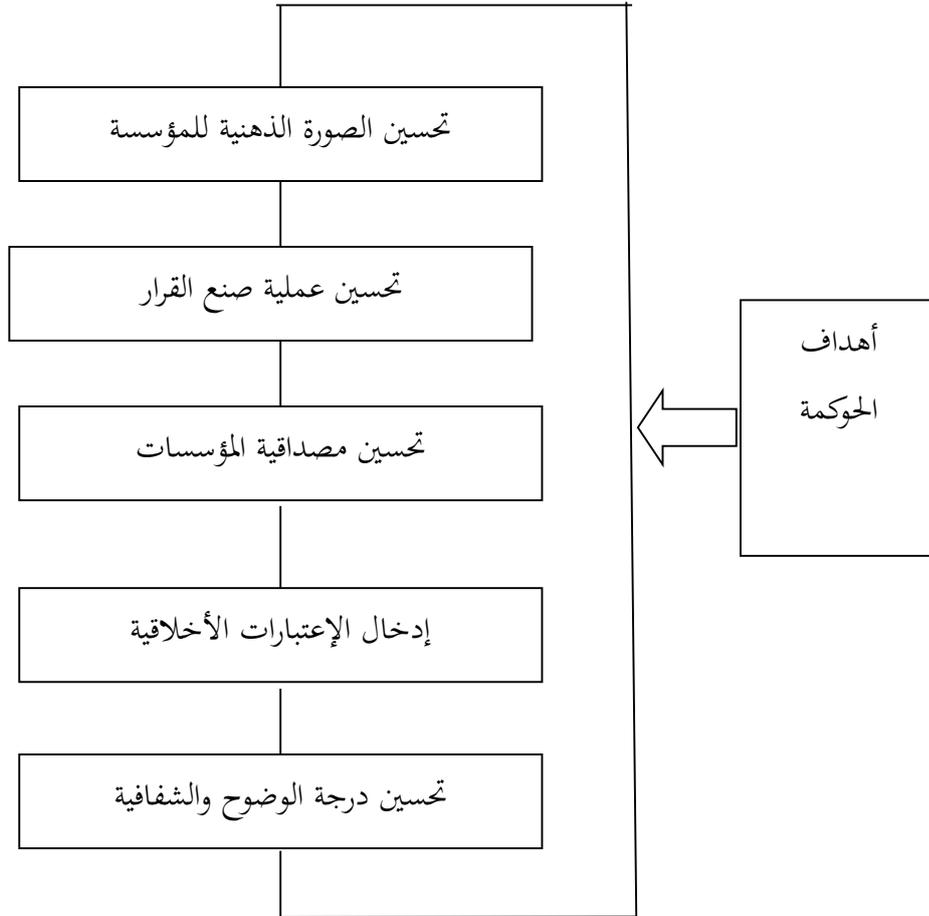
22.

2 محمد مصطفى سليل حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين،

3 بن نافلة قدور، دحمان زناتي نبيلة، حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - 20 / 19 - 2013 18.

- 3- . وتحقق
- 4- تحسين
- المديرين
- يؤدي
- 5- تحقيق إمكانية
- يؤدي
- التكاليف
- 1
- 6- وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث
- 7- وذلك من خلال ضمان وجود هيكل إداري يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- 8-
- 9- في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.²
- ك أيضا تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف والنتائج التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): أهداف حوكمة المؤسسات



المصدر: محسن أحمد الخضير، حوكمة : 21.

المبحث الثاني: ضوابط حوكمة المؤسسات

في هذا المبحث سنحاول الوقوف على أهم محددات ومبادئ حوكمة المؤسسات وكذا معايير تطبيقها

المطلب الأول: محددات حوكمة المؤسسات:

يتطلب توفير مزيج متكامل من المحددات الداخلية والخارجية في بيئة والشكل التالي يبين ماهية المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة :

هاتين المجموعتين من المحددات يكون كما يلي:

1 - المحددات الخارجية:

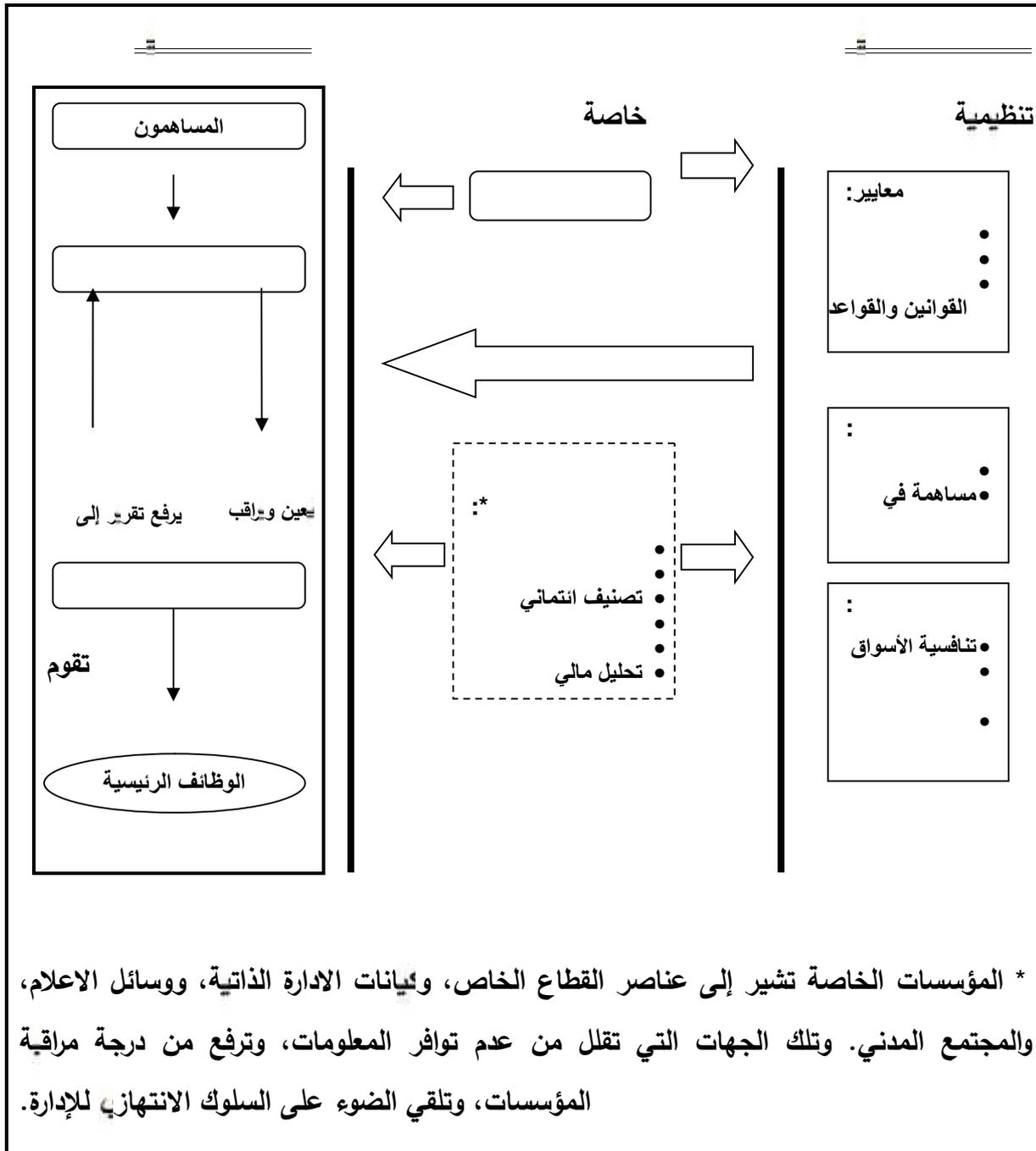
وتشير الى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم ل وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) احكام الرقابة على المشروعات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق: مثل المراجعين، المحاسبين والمحامين و في سوق الأوراق المالية وغيرها، بالإضافة الى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعين والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد

2 - المحددات الداخلي:

يقصد بالمحددات الداخلية لحوكمة السلطة داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي سيؤدي توفرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى التقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة².

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 230 231.

شكل (01-04):



Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, :

Fig. 6.1. Published in: *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات:

في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة الى اخرى حسب القانون الذي تتبعه، ونتيجة لأنه قد تخلوا القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ، فان الهيئات الرقابية الاخرى العاملة في بعض الدول مثل هيئات الاسواق المالية مبادئ لحوكمة التي يجب ان تتبعها المقيدة بها أو التي ترغب في القيد وذلك لضمان توفير الحماية لحملة الاسهم.¹

وسنتناول عدد من المبادئ الذي قامت بوضعها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

المبدأ الاول: حقوق المساهمين:

ينبغي ان يكلف حماية حقوق المساهمين من خلال التأكيد على الآتي:

أولاً: تشمل الحقوق الاساسية للمساهمين على ما يلي:

1. تأمين اساليب تسجيل الملكية؛

2. =

3. =

4. = ات العامة للمساهمين؛

5.

6.

ثانياً: للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات

الاساسية و- ومن بينها:

1. = في غيرها من الوثائق الاساسية

=

2. =

3. اية تعاملات مالية غير عادية تسفر عن بيع

ثالثاً: ينبغي ان تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين ومن بينها قواعد التصويت¹:

1. يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ واماكن و جداول اعمال

2. يجب إتاحة الفرص للمساهمين لتوجيه أسئلة الى مجلس الإدارة و إضافة وموضوعات الي جدول

3. ينبغي أن يتمكن للمساهمين ومن يشاء شخصياً او بالنيابة، كما يجب ان يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء بالحضور أو بالنيابة.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب ان يكفل للمساهمين والمساهمين الاجانب، كما ينبغي ان تتاح لكافة المساهمين فرص الحصول على تعويض فعلي في المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار

أولاً: يجب ان يتعامل المساهمون المنتمون الى نفس الفئة معاملة متكافئة:

1. ينبغي ان يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق
2. يجب ان يتم التصويت بواسطة الامناء والمفوضين بطريقة متفق علي
3. يجب ان تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

ثانياً: يجب ان يكون تعام المساهمين على النحو التالي التالية:

1. يجب منع تداول الاسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح
2. ينبغي ان يطلب من اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين الافصاح عن وجود أية مصالح

².

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 233.
² عطاء الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي،

المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة
 على تشجيع التعاون بين
 وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص
 العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة:

- 1- يجب ان يعمل إطار حوكمة
 على تأكيد احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها
- 2- يجب ان يسمح إطار حوكمة
 بوجود آليات لمشاركة اصحاب المصالح وان تكفل تلك
 الآليات بدورها في تحسين مستويات الأداء؛
- 3- حينما يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة
 ، يجب ان تكفل لهم فرصة الحصول
- 4- حينما يحمي القانون حقوق اصحاب المصالح فإن اولئك ينبغي ان تتاح لهم فرصة الحصول على

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي ان يكفل إطار حوكمة
 تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل
 ، ومن بينها الموقف المالي والأداء، الم

أولاً: يجب ان يشمل الإفصاح ولكن دون ان يقتصر على المعلومات التالية:²

1. النتائج المالية والتشغيلية؛
- 2.
3. حق الأغلبية من حيث المساهمة؛
4. اعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
- 5.
6. المسائل المادية المتصلة بالعامليين وغيرهم من اصحاب المصالح؛

.7

ثانياً: ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي ان يفي ذلك الاسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وايضا بمتطلبات عمليات المراجعة¹.

ثالثاً: يجب الاستطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجعة مستقلة، بهدف اتاحة التدقيق الخارجي².

رابعاً: يجب ان تكفل قنوات توزيع المعلومات امكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت³.

المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب ان يتبع ك ط ، كما يجب ان يكمل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الادارة وان تضمن مساءلة مجلس الاد والمساهمين.

اولاً: يجب ان يعمل اعضاء مجلس الادارة على اساس توافر كافة المعلومات وكذلك على اساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة كما يجب ان يعمل لتحقيق مصالح والمساهمين؛

ثانياً: حينما ينتج عن قرارات مجلس الادارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين؛

ثالثاً: يجب ان يضمن مجلس الادارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ بالاعتبار اهتمامات كافة

رابعاً: يتعين ان يطلع مجلس الادارة بمجموعة من الوظائف الاساسية؛

خامساً: يجب ان يتمكن مجلس الادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون وان يجر ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عند الادارة التنفيذية.⁴

35

1

2

3 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

4 239.

المطلب الثالث: معايير تطبيق حوكمة المؤسسات:

لمفهوم حوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهومها بهذه المعايير وذلك على

أولاً: معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية سنة 1999 وعلماً بأنها أصدرت تعديلاً لها عام 2004¹:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يجب أن تتضمن إطار حوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسياً مع أحكام القانون، وصياغة تقسيم المسؤوليات فيها بين السلطات الإقتصادية والتنظيمية والتنفيذية

2. حفظ حقوق كل المساهمين:

وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح؛

3. المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

وتعني المساواة في التعامل بين المساهمين وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت الجمعية العامة على القرارات الأساسية؛

4. دور أصحاب المصالح:

وتشمل الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو التعاون النشط بين أصحاب المصالح؛

5. الإفصاح والشفافية:

ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب كوضع المالي والإداري والملكية وحوكمة

1

6. مسؤوليات مجلس الإدارة:

ونشمل هيكل مجلس الإدارة وواجبات القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للـ ، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه قواعد والقوانين ومراقبة يدها " ك " ي
 يشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بتعاون بين كل من الحوكمة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين².

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

1999 ط 3:

1. وموثيق الشرط وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي تتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2. معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3. : = = =
4. وضع آلية التعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن ط =
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتطبين بالصرف ومبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في ط =
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سلمية وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8. تدقيق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو . =

¹ محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونيو 2007 .8

²

³ محمد ياسين غار، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس -

- 17 / 15 ديسمبر 2012 .21

ثالثاً: معايير مؤسسة التمويل الدولية:

2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية

لدعم الحوكمة في المؤسسات عل تنوعها سواء كانت مالية أو غير مالية وذلك على مستويات الأربعة كالتالي:¹

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً؛

4. .

المبحث الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

وفي الأخير سننظر لجهود بعض الدول والمنظمات الدولية في تطبيقها.

المطلب الأول: الأطراف التي تحتاج إلى حوكمة المؤسسات

تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة

كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهي كالتالي:²

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول

أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى :

المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الرقابة المحافظة على حقوق الملكية للمساهمين.

3. **الإدارة (المسيرين):**

مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.³

¹ محمد ياسين

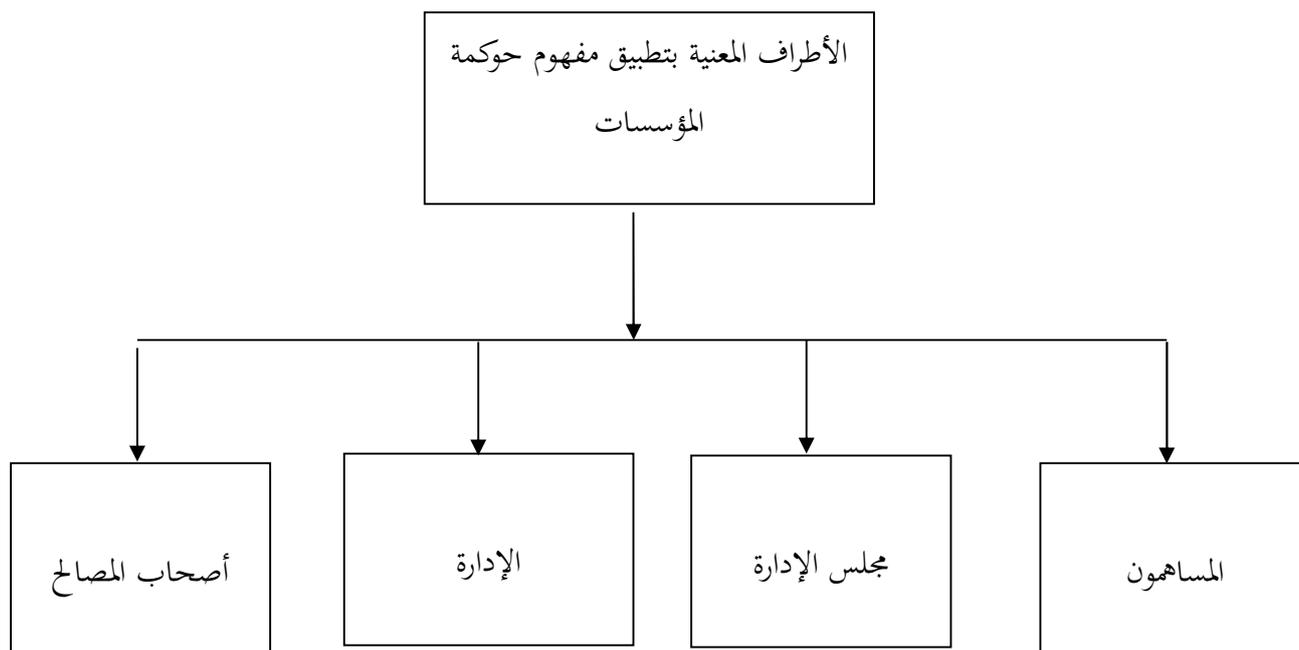
² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 16 17.

³ محمد ياسين غادر، مرجع سبق ذكره، ص 21

4. أصحاب المصالح:

الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في البعض من فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم (01-05): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، 20.

يتأثر بالعلاقات فيما بين أطراف نظام الحوكمة يات العالية من الأسهم (أفراد، عائلات، ...)، ففي الوقت تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم يكون أكثر اهتماما عادلة من المساهمين، ويلعب الدائنون دورا هام في عدد من أنظمة الحوكمة ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب كما يلعب العاملون دورا هاما الطويل بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطا وتباين دور كل

¹ غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 71.

من هؤلاء من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية

المطلب الثاني: الآليات والضوابط لحوكمة المؤسسات:

بط إلى التقليل من أوجه القصور الت

الأخلاقية وسوء الإختيار، على سبيل المثال، لرصد سلوك المديرين يقوم طرف ثالث (ق)
بمراقبة دقة المعلومات التي تقدمها الإدارة للمستثمرين وينبغي أن ينظم نظام المراقبة المثالي كل من الدوافع

أولا: الضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تصحيحية لتحقيق الأهداف التنظيمية

بط

:

1. رصيد من جانب مجلس الإدارة: مجلس الإدارة، بما لها من سلطة قانونية لتوظيف وتعويض الإدارة
نات لرأس مال المستثمر، إجتماعات المجلس العادية تسمح المشاكل المحتملة في تحديد هويتهم،
وتوقيت نجاحها، بينما المديرين غير التنفيذيين، ويعتقد أن أكثر استقلالا، فإنها قد لا تؤدي دائما في الحكم
الأكثر فعالية للشركات وربما لا تزيد الأداء، مجلس هياكل مختلف هي الأمثل بالنسبة للشركات المختلفة،
وعلاوة على ذلك، فإن قدرة المجلس على رصد المديرين التنفيذيين للشركة هو وظيفة من قدرتها على الوصول
المعرفة المتفوقة في عملية صنع القرار، وبالتالي تقييم الإدارة العليا على أساس
نتائج الأداء المالي وقوعها، يمكن القول إذن، أن ننظر إلى أبعاد من المديرين
التنفيذيين للمعايير المالية¹

2. إجراءات الرقابة الداخلية ومراجعي الحسابات الداخلية:

تنفذها كيان مجلس الإدارة، لجنة مراجعة الحسابات، والإدارة، وغيرهم من الموظفين لتقديم ضمانات معقولة
للكيان وتحقيق أهداف القرارات المالية والكفاءات التشغيلية والإمتثال للقوانين واللوائح ومدى إمكانية التعويض

²

3. ميزان القوى: إن أيسر توازن القوى هو شائع جدا، أن تشترطه على الرئيس أن يكون شخص آخر

معين وزير الخزانة، هذا التطبيق الفصل بين السلطة

¹ مصطفى يوسف كافي ص 288

²

منفصلة تحقق التوازن وإجراء بعضها بعض، إقتراح على صعيد التغييرات الإدارية

٤ استخدام حق النقض ضد التغييرات

١

4. الأجر: تم تصميمه على أساس الأداء وقد يكون نقدي أو غير نقدي مثل حوافز، تقاعد....

ثانيا: الضوابط الخارجية لحوكمة المؤسسات:

تشمل أصحاب المصلحة الخارجيين عن ممارسة الرقابة = :

1.

2. العهود والديون؛

3. الطلب على المعلومات وتقييم الأداء؛

4. ٤

5. ط

6.

المطلب الثالث: جهود بعض المنظمات الدولية وبعض الدول في تطبيق حوكمة المؤسسات:

الفرع الأول: جهود المنظمات الدولية في وضع قواعد حوكمة المؤسسات

توجد ثلاث منظمات دولية بذلت جهود كبيرة في وضع قواعد حوكمة²:

➤

➤

➤

ي = .

أولا: جهود البنك الدولي في وضع قواعد حوكمة المؤسسات

(1) الإطار العام لقواعد حوكمة المؤسسات حسب البنك الدولي:

على الرغم من أن البنك الدولي كان يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية

والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه في مجال وضع معايير حوكمة أو تحديد قواعدها

يعطي الدعم المناسب على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية كما يلي:¹

¹ مصطفى يوسف كافي ص 288

² أيمن السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة - 2000 / 2001 - 708

أ- على المستوى المحلي:

لنفسها، تحديد على أساسها مواطن القوة والضعف فيها والتي تختص بحوكمة على ترتيب أولويتهم .

والهدف من هذا التقييم دعم والإصلاح التشريعي، في الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية للقطاع الخاص، وهو الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الإدارة الجيدة للشركة كعامل أساسي في التنمية، كما يؤكد هذا الإطار على أهمية القطا (ك) العناصر الأساسية في عملية التنمية، وهو يدعو أيضا إلى الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ إستراتيجية

ب- على المستوى الإقليمي:

مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة حلقات النقاش التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين و المستثمرين، ووكالات التصنيف للمساعدة على الوصول لرأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص إصلاح وتنظيم

ج- على المستوى العالمي:

عمل البنك الدولي على المستوى العالمي مع منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على توسيع دائرة قواعد

21 1999 وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة وإدارة

على تحسين المعايير التي بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال وتشجيع العدل وتحميل المسؤولية، كما يركز البنك الدولي على الشفافية يعتقد أنها تقوم على دعامتين هما المشاركة من ناحية والمساءلة من ناحية أخرى².

لتقويم نظم حوكمة وإدارة في الدول النامية والذي يسمى نظام (ROSC)* بحيث يتيح فرصة تقويم

ختلف الأسواق، هذا التقويم سوف يساهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق

1 أيمن السيد أحمد لطفي،

2 أيمن السيد أحمد لطفي،

* نموذج وضعه البنك الدولي لتقويم نظم

في الدول النامية.

النقد الدولي على الإلتزام بمعايير وقواعد (ROSC)، والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الإلتزام ببعض المعايير المعترف بها دولياً.

وتتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الدائنين بالإضافة إلى الشفافية كما يلي:¹

✓ الإعسار وحقوق الدائنين:

توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقاً للشركات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية وإعادة التأهيل التي تنتج عن : الية بين الأطراف المعنية كما تتيح نظم الإعسار أيضاً للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مجمل المخاطر وتشجيع على أن يكون الإقتراض في صورة تدفق الأموال بدلاً من أن تكون عملية الإقتراض توجهها العلاقات أو السياسة، كما توجه المدربين لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة.

✓ الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة:

على مبادئ جوهرية هي الفعالية، تحمل المسؤولية، المشاركة والشفافية، وهذه الأخيرة تسمح بالحصول على قوائم مالية شفافة للشركة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، خاصة بمبادرات الإلتزام بمعايير وقواعد (ROSC)، يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى إلتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول.

والأكثر من ذلك فإن مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

على قواعد حوكمة وإدارة أفضل للشركة، وذلك ١
ويتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير وهذا ما ٢
أسواق الأسهم والسندات، وبناء على هذا وضع البنك الدولي مجموعة من المؤشرات تتعلق بجودة الإدارة التي ٣
دود الفساد في مجال إدارة الموارد وإدارة ٤.²

ثانياً: جهود صندوق النقد الدولي في وضع قواعد حوكمة المؤسسات

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي بمعايير وقواعد (ROSC) فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة كما يلي:

¹ يوسف محمد، مفهوم الحكم الرشيد بالقيم الديمقراطية، ورقة بحثية مقدم للملتقى " التنمية الاقتصادية والحكم الرشيد، الجزائر، ديسمبر 2006 .03
² بشير مصطفى، العولمة واقع ورهانات"، الجمعية الوطنية للاقتصاديين، الجزائر، 2005 .12

1) قانون السياسات المالية:

تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذ ك يجب على الحكومة توفير المعلومات = ظفين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد ك ك ك لتحقيق هذا الهدف¹

وفيما يلي الموضوعات الأربع الأساسية التي تؤكد عليها المدونة²:

=

- التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الإقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية؛
- ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في المؤسسات القطاعية .
- . توافر المعلومات للجماهير؛
- . إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة؛
- . تأكيد النزاهة:

:

- توافق البيانات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها؛

- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل.

2) قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

ثم إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية على أساسين:

(أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها المطبق من الحكومة؛

(مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المرئية والهيئات المالية خاضعة للمسألة خاصة ودرجة عالية من الاستقلالية، ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذه المعايير في أبريل 1998 = = = المالية الإفصاح عن هيكل وظائف الحكومة، توجهات السياسات المالية وحسابات القطاع العام والتقديرية. ثالثاً: جهود منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) في وضع قواعد حوامة وإدارة المؤسسات:

¹ International, Monetary Fund, Ifm's code of good practices on tranparency In M onetary and Financial, Policies (on line), Autunn1999< anilabe at. WWW. InF. Org > p 38.

² International, Monetary Fund, op, cit, p 38.

تهدف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إلى مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء فيها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتشريعي لإدارة فيها، وهي تقدم أيضا المشورة والإقتراحات والأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع القواعد والمبادئ الجيدة لإدارة والتي تخص كل من حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة لهم وحقوق أصحاب المصالح والشفافية وأخيرا مسؤولية مجلس¹.

الفرع الثاني: تجارب بعض الدول في تطبيق حوكمة المؤسسات:

أسفر الإهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة إلى قيام العديد من الدول بإصدار العديد من التقارير بتطبيق مفهوم حوكمة عن طرق المؤسسات العلمية بها أو عن طرق بورصة راق المالية بها، حيث أنه لا يوجد نموذج وحيد لتطبيق مفهوم حوكمة يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج في جميع دول العالم وذلك نظراً للإختلافات الإقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول وبعضها².

أولاً: تجربة المملكة المتحدة:

بالمملكة المتحدة بحيث سار
بإخفاء معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي في بداية التسعينيات إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذلك مجلس التقارير المالية FRG وكانت هذه البداية لأول فرصة لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة وقد أسفر هذا عن صدور تقرير كادبيرر CADBURY REPORT يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة³.

19 بند وهي عبارة عن توجيهات للممارسا

4.

¹ ألكسندر شوكر لنيكوف، العشرين، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة

2003 .145

² مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص 75 76.

³ 76 75.

⁴ 15 - 13.

1. ينبغي على مجلس الإدارة ان يجتمع بانتظام وأن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية
2. لابد من وجود تقسيم واضح ومقبول للمسئوليات في رئاسة بما يضمن توازن القوى Power and Authority حتى لا ينفرد شخص واحد بالسلطة في اتخاذ القرار؛
3. يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين بتوازن وعدد كافي بالمقارنة بالأعضاء التنفيذيين (المنتدبين) ويشكل يجعل لأرائهم وزن هام؛
4. لابد أن يكون لمجلس الإدارة جدولاً رسمياً للمسائل في يده بشكل مؤكد؛
5. لابد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على منشورة
6. يتعين أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الدخول على المشورة وخدمات سكرتارية وأمانة المسئولة عن المجلس لضمان أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها؛
7. ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة (غير الإدارة التنفيذية) الخاصة بالاستراتيجية والأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية ومعايير السلوك؛
8. يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لأعضاء لجنة المراجعة أي أعمال أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعة عملهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل بعيداً؛
9. يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة ولا يكون إعادة تعيينهم تلقائياً؛
10. يجب أن يتم اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية وهذه العملية وما يتعلق بها من تعيينات يجب أن تكون أمراً خاصاً بالمجلس ككل؛
11. يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين ثلاث سنوات بدون موافقة المساهمين؛
12. يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء وما يتقاضاه رئيس المجلس والأعضاء الأعلى

13. ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية

14. لا بد أن يضمن المجلس المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛

15. يجب على المجلس أن يضمن وجود لجنة مراجعة من ثلاثة على

16. كمرجعية تتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم؛

17. ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية التالية لبيان المراجعين حول

!

18. يجب على المديرين

19. يجب على أعضاء المجلس

دليل الحوكمة والتي تشمل: ¹

- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة؛

- الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس؛

- والمبادئ .

ثانياً: تجربة الولايات المتحدة²:

تمثل تجربة الولايات المتحدة تماماً تجربة المملكة المتحدة ، وذلك بالرغم من أن هيكل مسؤولية

SEC

Corporate "Core "

Governance Principles

- يجب أن تكون الأغلبية الجوهرية لمجلس الإدارة من أعضاء مستقلين؛

غير المستقلين؛
- يجب أن يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين (CEO)

- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في كتنفيدي فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضواً مستقلاً يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة:

-
- تعيين الأعضاء؛
- تقييم أعمال المجلس والحوكمة؛
- تقييم أجور التنفيذيين والإدارة؛
- التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات.

- لا يقوم أي عضو بالمجلس بأي عمل استشاري أو خدمة يقدمها للشركة؛

- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأوراق مالية للشركة، ويكون الأوراق المالية يمثل جزء هام من الأجر، وموضوع هذا " " لتعزيز دور الإشراف، ويوجد هذا الأمر توازن هام بين السلطة الضخمة الموكلة للأعضاء التنفيذيين يقابلها وجود أشخاص مستقلين على توجيه أسئلة صعبة إذا لزم الأمر، وهو ما يطلق عليه آلية توازن القوس.¹

ثالثاً: تجربة اليابان:

في اليابان أبعادها الخاصة بها نظراً لطبيعة بيئة الأعمال اليابانية من جهة وفلسفة الإقتصاد الياباني وحالة نظام الدولة المالي وثقافة الشعب ووضع المهنة في هذا البلد من جهة أخرى.

(OKABE 2004) في إختيار العلاقة بي

ورمزيت هذا الدراسة على عدة نقاط منها دراسة جوهر حوكمة

الأسهم "مدخل الوكالة" المديرين يعتبرون وكلاء عنهم، ويتم وضع ضوابط الإنضباط
في أمريكا وإنجلترا.

» في ألمانيا واليابان" أما خصائص التمويل الياباني تسيطر
والثواب والعقاب تتم من خلال البنك، كما أن الودائع البنكية تسيطر
اليابانية تتم من خلال رقابة البنك الرئيسي وما ترطه
من علاقة قريبة وطويلة الأجل مع ، حيث يعتبر أكبر مقرض ومساهم قوي في
، حيث ،
في اليابان أن مراقبة لا توضع لها ضوابط من خلال البنك حيث
هذه الأخيرة تقنقد إلى آليات الضبط الخاصة بعملياتها.¹

¹ عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة - وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، القاهرة- مصر -، الدار الجامعية، 2009، ص 707.

خلاصة الفصل:

نظاما يحكم العلاقة بين الملا

، ولكنها تعد حافزا من أجل تطبيق الأ

بالتقارير

بالتقارير

وتقديم معايير وأليات الشفافية والمساءلة

حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب

، ومكافحة الفساد المالي والإداري الذي يؤدي إلى إعاقة النمو.

بالتقارير

بالتقارير

بالتقارير

العديد من دول العالم تبني مصطلح

الجيدة التي تركزت على عدة نقاط لإدارة الشركة في مقدمتها تأتي الشفافية في القوائم المالية ومن ثم حماية

بالمعايير المحاسبية والرقابية على

حقوق صغار المساهمين

الفصل الثاني

حوكمة الأخلاقية بالمؤسسات

تمهيد:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نتيجة لأسباب عديدة في مقدمتها تزايد الفضائح الأخلاقية والنقد الموجه لإدارة الأعمال والمعايير التي تعتمدها بعيدا عن إطار أخلاقي وشفاف، وفي ظل تزايد الضغط القادم لمؤسسات المجتمع المدني وجماعات الضغط الأخرى وتراجع الحوكمة عن الأعمال بل وأغلب المؤسسات في ظل تنامي ظاهرة الخصخصة فإن موضوع أخلاقيات الأعمال أصبح من المواضيع ذات الاهتمام الكبير من قبل الحكومات والجماعات والمؤسسات العالمية والمحلية، وإدخال الموضوع كمادة دراسية مستقلة فكل الجماعات تقريبا وإنشاء الأجهزة المختلفة لمكافحة الفساد الإداري، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيمة الأخلاقية

المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال

المبحث الثالث آليات ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمؤسسات

المبحث الأول: ماهية القيمة الأخلاقية

في هذا المبحث سنقوم بمحاولة للتعرف على القيمة الأخلاقية بدايةً بمفهومها، إلى مصادرها ثم معانيها والأسس والمبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: مفهوم القيم الأخلاقية

قبل تعريف القيمة الأخلاقية وجب علينا معرفة مفهوم كل من القيم والأخلاق.

أولاً: مفهوم القيم

- القيم في اللغة: القيم لغة جمع (قيمة) من " قوم " و " قام المتاع بكذا " أي تعدلت قيمته به.

والقيمة " الثمن الذي يقوم به المتاع، أي يقوم مقامه، والجمع (القيم) مثل سدره وسدر، وقومت المتاع جعلت له قيمة معلومة"¹

أن " القيم جمع " قيمة " وهي من الفعل (قام) ومصدره (قوم) ولها عدة معاني منها " قوم العود فاستقام " أي عدله فاعتدل وأصبح مستقيماً، وقوم المتاع أي ثمنه (جعل له ثمناً ومقداراً) تقول : قام يعيرك مائه دينار، وقام تعني الثبات أيضاً، تقول ماء قائم أي دائم، وفلان ماله قيمة "أي ماله ثبات ولا دوام، وهو الحي القيوم : الدائم الباقي."

من خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم القيم في اللغة يدور حول معاني كثيرة منها الثمن، الاستقامة، القدر والوزن، الثبات، الاعتدال والاستواء.

ولا شك أن هذه المعاني منسجمة مع بعضها البعض، فالشيء القيم هو الشيء المستقيم الفاضل الذي لا إعوجاج فيه، وهو لذلك ثابت دائم لأنه يستند إلى الحق الذي لا يتغير، وهو لذلك ثمين وذو قدر رفيع².

تعريف المعجم الفلسفي : القيم " أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشرها الفرد ويحكم بها وتحدد مجالات تفكيره وتحدد سلوكه وتؤثر في تعلمه، فالصدق والأمانة والشجاعة الأدبية والولاء وتحمل المسؤولية...كلها قيم يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه وتختلف القيم باختلاف المجتمعات بل والجماعات الصغيرة"³

¹ عاشر محمود محمد مرتجي، مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم في محافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم أصول التربية بكلية التربية في جامعة الأزهر، غزة - فلسطين -، سنة 2004، ص 51.

² نفس المرجع السابق

³ بريش عبد القادر، خمو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الازمة المالية العالمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، ايام 20-21 2009 - سطيف - 5.

تعريف المعجم التروبي للقيم : مجموعة من القواعد والمقاييس الصادرة عن جماعة ما، ويتخذونها معايير للحكم على الأعمال والأفعال ويكون لها قوة الالتزام والضرورة العمومية ويعتبر أي خروج عنها بمثابة انحراف عن الجماعة ومثلها.¹

ويعرفها " الهاشمي " أنها عبارة عن مجموعة من التنظيمات النفسية وأحكام فكرية وانفعالية يشترك فيها أشخاص بحيث تعمل تلك التنظيمات في توجيه دوافع الأفراد ورغباتهم في الحياة الاجتماعية لخدمة أهداف محددة تسعى لتحقيقها تلك الفئة.²

هي عبارة عن تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشياء أو المعاني سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات متفاوتة صراحة أو ضمناً وأن من الممكن أن نتصور هذه التقديرات على أساس أنها امتداد يبدأ بالتقبل ويمر بالتوقف وينتهي بالرفض.³

وبالرغم من اختلاف الأبعاد التي تناولتها جميع المفاهيم السابقة ؛ فهي جميعها تؤدي في النهاية إلى مدلولات متقاربة ومتنوعة في نفس الوقت تتركب الفهم لجوانب مفهوم واسع مثل مفهوم القيم ويمكن إجمالها في اعتبارها نسق من المعايير التي تقيس المعاني والسلوكيات والتصرفات.

ثانياً: مفهوم الأخلاق

- الأخلاق في اللغة: يعرف الخلق لغة الطبيعة، وجمعها أخلاق، وهو وصف لصورة الإنسان الباطنة. فالخلق إذن منه ما هو محمود، ومنه ما هو مذموم، والإسلام يحض على الأخلاق المحمودة وينهي عن رذائل الأخلاق.⁴

- الأخلاق في الاصطلاح التروبي: يعرف (مكروم) الأخلاق أنها " مجموعة القواعد السلوكية التي تحدد السلوك الإنساني وتنظمه، وينبغي أن يحتذيها الإنسان فكراً وسلوكاً في علاقاته الاجتماعية ومواجهة المشكلات المختلفة، والتي تمكنه من الاختيار الخلق في المواقف الأخلاقية، والتي تبرر المغزى الاجتماعي لسلوكه بما يتفق وطبيعة الآداب والقيم الاجتماعية السائدة في مجتمعه"

- ويعرف الأخلاق في المفهوم الإسلامي بأنها عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد المؤسسة للسلوك الإنساني، والتي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه."

¹ برجات ، لظفي أحمد، المعجم التروبي، الرياض، دار الوطن، 1984، ص 113.

² الهاشمي ، عبدالمجيد محمد . المرشد في علم النفس ، دار الشروق، جدة ، 1984 ، ص 136.

³ عطية محمود . دراسات حضارية مقارنة في القيم، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 1956 ، ص 48.

⁴ عاهر محمود محمد مرتجي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

فالإسلام نظم حياة الإنسان وحدد علاقته بغيره من خلال ميادئه وقيمه السمحة التي نظمت السلوك الإنساني على أكمل وجه، ومعيار الأخلاق في الإسلام هو كل سلوك يحقق للإنسان الخير له وللاخرين. أن الأخلاق في المفهوم الإسلامي " تستوعب الحياة كلها، لأن الأخلاق إذا كانت نمطاً للعمل والسلوك في الحياة، فإن عمل الإنسان لمساعدة الآخرين أخلاق، وعمله لكسب قوته وقوت من يعول أخلاق، وإيمانه بالله وعبادته بإخلاص أخلاق".

فالمسلم مطالب أن يلقي أهل الأرض قاطبة بأخلاق، وهو مطالب أن يلتزم بالأخلاق الإسلامية الفاضلة، فالصدق واجب عليه، والوفاء والكرم والمروءة¹.

ثالثاً: مفهوم القيم الأخلاقية

تباينت التعريفات لماهية القيم الأخلاقية تبعاً لتوجهات الباحثين الشخصية والفكرية. فيعرفها بأنها " موجّهات السلوك نحو الأهداف والقواعد والمثل العليا التي تلقى قبولاً مرغوباً من المجتمع. ويعرفها بأنها " تنظيمات نفسية معيارية يتشرها الفرد ويمثلها خلال ممارسات تنشئته وتطبعه اجتماعياً في الوسط الذي يعيش فيه، بحيث تظهر هذه التنظيمات من خلال نشاطه اللفظي والوجداني والسلوكي". وايضا " القيم الأخلاقية تنشأ في البيئة ومن البيئة، وترتبط بالخبرة الإنسانية، وأن تلك القيم التي نحتكم إليها لتقدير قيمة الأفعال والنتائج في علاقتها بالفرد والجماعة".

يتضح من التعريفات السابقة أنها تنطلق من منطلقات اجتماعية، وأنها تنشأ في البيئة أو الوسط الذي يحيط بالفرد، ولا بد أن يلقي قبولاً مرغوباً فيه من المجتمع.

وهناك تعريفات أخرى للقيم الأخلاقية ذات صبغة إسلامية، حيث تعرف القيم الأخلاقية أنها " مجموعة من المعايير التي دعا الإسلام إلى الالتزام بها من خلال القرآن والسنة، وأصبحت محل اعتقاد واتفاق واهتمام لدى المسلمين، فالتزموا بها عن اختيار وإرادة لتوجه أنماط السلوك الأخلاقي لديهم باعتبار تلك المعايير أهدافاً يسعى المسلمون لتحقيقها في سلوكهم، كما يمكن الحكم على سلوكياتهم على ضوءها²".

يرى " قمحة " أن القيم الخلقية الإسلامية " هي مجموع الأخلاق التي تصن الشخصية الإسلامية وتجعلها قادرة على التفاعل الحق وعلى التوافق مع أعضاء المجتمع وعلى العمل من أجل العقيدة والنفس³.

¹ نفس المرجع

² - برنات ، لطفي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص57، 58

³ قمحة جابر . المدخل إلى القيم الإسلامية، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1983، ص 28.

ويعرف أبو بيه: القيم الخلقية بأنها ذلك الجانب في الشخصية الذي يمكن الفرد من إصدار الحكم الأخلاقي الذي يتفق مع طبيعة الأعراف والقوانين التي تسود في بيئته وتتوافق كذلك مع قناعاته الشخصية وضميره ، ذلك بالنسبة للقضايا الخلقية التي تعرض عليه أو يتعرض لها.¹

ويعرف " الخوالدة "منظومة القيم الخلقية بأنها : مجموعة النسق القيمي الأخلاقي التي حددها القرآن الكريم كمعايير للسلوك الإنساني في إطار الخير أو الشر، أي تحديد قرب هذا السلوك أو بعده عن المثل العليا التي تمثل المحاكات الأساسية للأخلاق في المجتمع الإسلامي.²

فالتعريفات السابقة مجملها تؤكد على أهمية القيم الأخلاقية لأنها عماد المجتمعات فلا يمكن الاستغناء عنها، فهي تزود أعضاء المجتمع بمعنى الحياة، وبالهدف الذي يجمعهم من أجل البقاء وذلك لأنها تستخدم بمثابة معايير يقاس بها العمل، وقيم بمقتضاها السلوك.

المطلب الثاني: مصادر القيم الأخلاقية

إن التعرف إلى مصادر القيم الأخلاقية يقرنا أكثر إلى فهم طبيعتها، وتتمثل تلك المصادر في مصادر التشريع الإسلامي نفسها، وهذا ما يميزها عن غيرها من القيم التي يكون مصدرها المخلوق لا الخالق مما يجعلها قابلة للتطبيق والالتزام من منطلق انسجامها مع الفطرة الإنسانية وواقعيتها وصلاحها لكل زمان ومكان ويمكن إجمال هذه المصادر على النحو التالي:³

1- القرآن الكريم: إن القرآن الكريم هو أول مصادر القيم الأخلاقية حيث " يحتوي على النسق القيمي الإسلامي بتفصيلاته وتفرعاته المتعددة، وهو الدستور الذي يجب أن نستند عليه في اشتقاق القيم فكل آية ضمت أو نصت على أمر فإن ما تضمنته يعتبر قيمة موجبة، وكل آية نصت على نهي فإن ما تضمنته يعتبر قيمة سالبة تدعو إلى التزام قيمة موجبة"

فالقرآن الكريم منهج تروبي متكامل، وكتاب عقيدة شامل مليء بالقيم المرغوب فيها، من تمسك بمنهجها فاز وفتح في الدنيا والآخرة.

وفي هذا الصدد يؤكد أن " القرآن الكريم يعد منهاجاً تروياً متكاملاً متوازناً، يحقق السعادة في الدنيا والآخرة للأفراد والأمة، فهو كتاب يفيض بالتربية الهادفة إلى إعداد الشخصية السليمة السوية وإيجاد العناصر المطلوبة لها."

¹ سامي محمود ، النمو الأخلاقي ، وعلاقته بوجهة الضبط واضطراب عملية التنشئة الاجتماعية ، مجلة كلية التربية ، المجلد 2، القاهرة، 1990، ص 707.

² محمد محمود ، التقييم الذاتي لدرجة الاعتقاد والممارسة لمنظومة القيم الأخلاقية الإسلامية لدى الطلبة في جامعة اليرموك، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 30 ، عدد 1 ، الأردن ، 2003 ، ص 108.

³ نفس المرجع ، ص ص 58-62.

إن القرآن الكريم يتضمن تصورات متكاملة عن جوانب حياة الإنسان وعلاقاته بالكون والحياة، كما تضمن إطاراً للمعرفة والقيم وتصورات أساسية عن المجتمع وغير ذلك مما يعد إطاراً عاماً للحياة والتربية. فعلى أن نتمسك بالقرآن الكريم وقيمه الرفيعة ومبادئه الأخلاقية التي تقوم على الصدق والصراحة والعمل الجاد المثمر، وما يساعد على الارتقاء بالفرد والمجتمع.

2- السنة النبوية: فالسنة النبوية بلاغا عن الله عز وجل، وهي مصدر هام من مصادر القيم الأخلاقية وتبرز أهمية السنة النبوية من خلال كونها تعمل على إيضاح المنهج الإسلامي المتكامل في القرآن الكريم وبيان التفاصيل التي لم ترد فيه. يتضح من هذا أن القرآن الكريم والسنة النبوية مصدران هامين وأساسيان للقيم الأخلاقية ففيهما كلمة الفصل في التربية، وهذا ما يفهم من خلال التوجيه النبوي الشريف

" تريت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما، كتاب الله وسنة نبيه". حديث قور وصحيح رواه الإمام مالك¹

3- الاجتهاد: عرف العلماء الاجتهاد بأنه " بذل الجهد في استنباط الحكم الشرعي بما اعتبره الشارع دليلاً" حديث معاذ بن جبل الذي رواه أبو داود والترمذي " كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ قال: بكتاب الله، قال: فإن لم تجد؟ قال بسنة رسول الله، قال: فإن لم تجد، قال: أجتهد برأيي".

فالاتجاه مصدر هام للقيم الأخلاقية نابع من مفكرين مسلمين ثقاء، يجتهدون في التوصل إلى ما يحقق المنفعة العامة، ونشر الخير والعدل والمساواة.

4- الإجماع: يعرف الإجماع في اصطلاح الأصوليين بأنه " اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في على حكم شرعي في واقعة معينة"، فالاجتهاد أرائانه تتمثل في وجود عدد من المجتهدين وإجماعهم على الحكم في واقعة وإبداءهم الرأي فيها باتفاق عام بين جميع المجتهدين، فإذا ما توفرت هذه الأرائان أصبح هذا الحكم قانوناً شرعياً لا تجوز مخالفته.

5- العرف: العرف هو " ما ألفه المجتمع، وسار عليه الناس من قول أو فعل أو ترك"

هذه هي أهم مصادر القيم الأخلاقية للمجتمع المسلم وتربيته، التي يجب أن نتمسك بها ونحرص عليها حتى ينشأ أبنائنا تنشئة صحيحة خالية من الآفات الاجتماعية من أجل بناء مجتمع إسلامي متماسك، فالإسلام منهج حياة يعني بالقيم الخلقية عناية شديدة، ويجعلها من الأسس الرئيزة التي يقوم عليها صلاح الفرد والمجتمع.

¹ الشيخ الألباني، باب وجوب الرجوع إلى السنة، حديث رقم 6 30.

المطلب الثالث: معاني و أساس القيمة الأخلاقية ومبادئها

: معاني القيمة الأخلاقية

إذا كنا في المنطق نقول عن فكرة أنها صحيحة أو خاطئة استنادا إلى معايير و قواعد عقلية منطقية ، فإننا قد نستحسن سلوكا أو نستقبح سلوكا آخر بالرجوع إلى معايير تسمى القيم الأخلاقية .و القيمة بصفة عامة هي صفة الشيء المعتبر أنه قابل للدرجة فيه، سواء تعلق الأمر بالقيم المنطقية أو الجمالية أو الاقتصادية أو الأخلاقية... أما الأخلاقية منها فيمكن تعريفها:¹

ما يدل عليه لفظ الخير صفة الفعل التي تجعله خيرا أو هي على خلاف الأنواع الأخرى من القيم، تتصف القيمة الأخلاقية بما يلي:

- التعالى : إن القيمة الأخلاقية مثالية و متعالية عن الواقع، لأن الواقع يعبر عما هو كائن أما القيمة فهي تعبر عما يجب أن يكون؛
- الإيجابية : إن القيمة الأخلاقية موضع حبا و تضحيتنا لأنها نابعة من الشعور أو الضمير؛
- التدرجية : إن القيم الأخلاقية كلها خيرة، لكنها ليست على درجة متساوية من الأهمية ، فالتضحية في سبيل الوطن أولى من التضحية في سبيل الأسرة؛
- المجموعية :إن القيمة الأخلاقية لا تكون كذلك بالنسبة لفرد واحد معين بل بالنسبة لجميع الأفراد الآخرين.

ثانيا: أسس القيمة الأخلاقية

عند التأمل جيدا في القيم الإخلاقية من مجتمع إلى آخر تجد ما يلي:

- من جهة توجد أفعال مستحسنة من قبل جل المجتمعات كالتعاون والشجاعة والإخلاص...وآخر مستقحة منها كالسرقة و الإعتداء...؛
- و من جهة أخرى فهناك أفعال مستحسنة في مجتمع ، و مستقحة في مجتمع آخر، فالزنا يعتبر جريمة فحشاء في مجتمع إسلامي، و سلوك عادي في بعض المجتمعات الإباحية، وهذا يعني أن القيم الأخلاقية متغيرة و نسبية وبالتالي فهي تختلف من مجتمع إلى آخر، فلا تعود قيم حقيقية وإنما مجرد معاملات، وتكون ثابتة ومطلقة، وتبقى في هذه الحالة قيم منزهة ومتعالية على كل تغير يطرأ على المجتمع.²

¹ <http://www.onefd.cdu.dz,28/04/2016>

² <http://www.onefd.cdu.dz, 28/04/2016>

ثالثاً: مبادئ القيم الخلقية في الإسلام

لقد استخلص " الشيباني " مبادئ للقيم الخلقية في الإسلام يرى أن لها قيمة تطبيقية في المجال التروبي¹:

- 1- المبدأ الأول: الإيمان بأن الأخلاق من أهم المعاني في هذه الحياة. تأتي في مرتبتها بعد الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله وباليوم الآخر ويقضاء الله وقدره ، وبعد عبادة الله وطاعته وإخلاص العبودية له.
- 2- المبدأ الثاني: الإيمان بأن الخلق عادة أو اتجاه راسخ في النفس تصدر عنه الأفعال بسهولة ويسر ، وبأنه عامل يؤثر في سلوك الإنسان وفي مقدرته على تكييف نفسه للبيئة التي يعيش فيها.
- 3- المبدأ الثالث: الإيمان بأن الأخلاق الإسلامية المستمدة من شريعة الإسلام الخالدة والتي تدل عليها نصوص الدين الإسلامي وتعاليمه واجتهادات وممارسات الصالحين من علمائه والأخيار من أتباعه ؛ هي أخلاق إنسانية سامية تتماشى مع الفطرة والعقول السليمة وتلبي حاجات الفرد الصالح والمجتمع الفاضل في كل زمان ومكان وتنظم كافة علاقات الإنسان بغيره.
- 4- المبدأ الرابع: الإيمان بأن الغاية القصوى للدين والأخلاق هي تحقيق سعادة الدارين والكمال النفسي للفرد ، وتحقيق التقدم والسعادة للمجتمع.
- 5- المبدأ الخامس: الإيمان بأن الدين الإسلامي هو أهم مصادر الأخلاق الإسلامية وأهم العوامل المؤثرة في نمو هذه الأخلاق وفي تشكيلها وإعطائها.

¹ عمر التومي، فلسفة التربية الإسلامية، دار العربية للكتاب، الجماهيرية الليبية، 1998 ، ص ص 221 257.

المبحث الثاني: أخلاقيات الأعمال

في هذا المبحث سنقوم بتعريف أخلاقيات الأعمال ومعرفة أهميتها في المطلب الأول، ومصادرها في المطلب الثاني وفي المطلب الثالث والأخير سنتطرق للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف أخلاقيات الأعمال وأهميتها

أولاً: تعريف أخلاقيات الأعمال

تتضمن الأخلاقيات كل ما هو متعارف عليه علي انه صحيح او خاطئ وعلى انه لكل فعل رد فعل احدهما صائب والآخر خاطئ وتتضمن الأخلاقيات مجموعة من القوانين التي يجب السير عليها ،وتشير الأخلاقيات بشكل عام الي القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها افراد المجتمع لغرض التميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ويبدو ان المجتمعات قد طورت هذه القيم والمعايير لتشكيل وعاء حضارياً لها عبر فترات زمنية متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن ان ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصارمة ثم المجتمعات الصناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجمدة المرنة وأخيراً المجتمع العالمي المعرفي ومعايير الأخلاقية النسبية التي تستوعب هذا التطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها¹

يمكن تعريف أخلاقيات العمل في المؤسسة بأنها "اتجاه الإدارة وتصرفها اتجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المؤسسات اذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد"²

وقد اوضح دافت DAFT بان الاخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمؤسسة اذ ان المسألة الاخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد او المجتمعات او المؤسسة بشكل (سلبى او ايجابى) على الآخرين³.

في حين وصف KOONTZ أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة⁴

¹ - صالح مهدي محسن، وآخرون، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال : الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 134.

² - الاونكتاد، السياسات العامة للاعمال وهيكل التنظيم الاساسية، عمان، 2001، ص 194

³ - Daft , richard L , management , 4th ed . dryden press , orlando , ESA. P 139.

⁴ - حبيب البوتي أحمد محمود، أخلاقيات الأعمال وأثرها في تقليل الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2009 ص 46.

وتعرف الاخلاقيات بصفة عامة على انها مجموعة من القيم او المبادئ الأخلاقية والتي يمتلكها كل فرد وتمثل الخصائص التي يتعين ان تتوفر في السلوك الاخلاقي لهم وكأمثلة على خصائص تلك المبادئ الأخلاقية:

- 1- الأمانة: وهي تعبر عن الصدق والصراحة والنزاهة، بمعنى أن الفرد يجب ان يكون صريحا لا يتعامل بالغش ولا يمارس الكذب و الخداع
- 2- الاستقامة: يعني ان يكون الفرد صاحب مبادئ وأمين وشجاع ويعمل بما يقتنع به بحيث لا يعمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة؛
- 3- حفظ الوعد : بحيث يكون الفرد محلا للثقة عن طريق حفظ العهد وتنفيذ الالتزامات واحترام الاتفاقيات، وعدم ايجاد اذكار وتبريرات لخرق اي تعهدات؛
- 4- الولاء والاخلاص: يتعين ان يكون الفرد مخلص للأسرة والوطن والعمل والمهنة ،بحيث لا يفصح المعلومات تمثل أسراراً، ويحافظ على القدرة الخاصة بالتوصل إلى الحكم المهني المحايد مع تجنب اي تأثيرات غير ملائمة او تعارض المصالح؛¹

ثانيا: أهمية أخلاقيات الأعمال

تلعب اخلاقيات الاعمال دورا كبيرا في نجاح المؤسسات ويمكن إبراز أهميتها في النقاط التالية:²

- 1- تساعد مختلف الشرائح المكونة للموارد البشرية للمؤسسة بالالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى قيم المؤسسة التي تؤثر فيهم؛
- 2- تسهيل عملية صنع القرار وتحقيق احترام كل الاطراف سواء من داخل أو خارج المؤسسة؛
- 3- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر بالانتماء للمؤسسة؛
- 4- تعزز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والدولية وهذا ايضا له مردود ايجابي علي المؤسسة.

¹ - امين السيد احمد اللطفي، معايير اخلاقيات المحاسبين المهنيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 13.

² - كرزايي عبد اللطيف، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في اطار اخلاقيات الاعمال، مداخلات ضمن الملتقى الدولي: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 5.

المطلب الثاني: مصادر أخلاقيات الاعمال

تعتبر مصادر السلوك الأخلاقي مجسدة ضمن المستخدمين وكذلك ضمن المؤسسة نفسها ، مضاف إلى ذلك أصحاب المصالح الخارجيين يمكن أن يؤثروا في المعايير لي وذلك توجد مجموعة قوة تشكل

Daft مجموعة من العناصر التي تعمل علي تشكيل : : : :
1:

1- الاخلاق الشخصية: كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية والقيم

هذه القيم

ية العائلية و القيم الروحية للمدراء توفر المبادئ التي من خلالها يقوم بتنفيذ العمل.

2- بصورة عامة بمؤسس او قائد يوضح وينجز افكار وقيم معينة حيث

و مدير الم يكون

3- من البيئة : مثل هل القيم الاخلاقية

مندمجة في السياسات والقوانين، هل قوانين الضمنية متاح وموجه للعاملين.

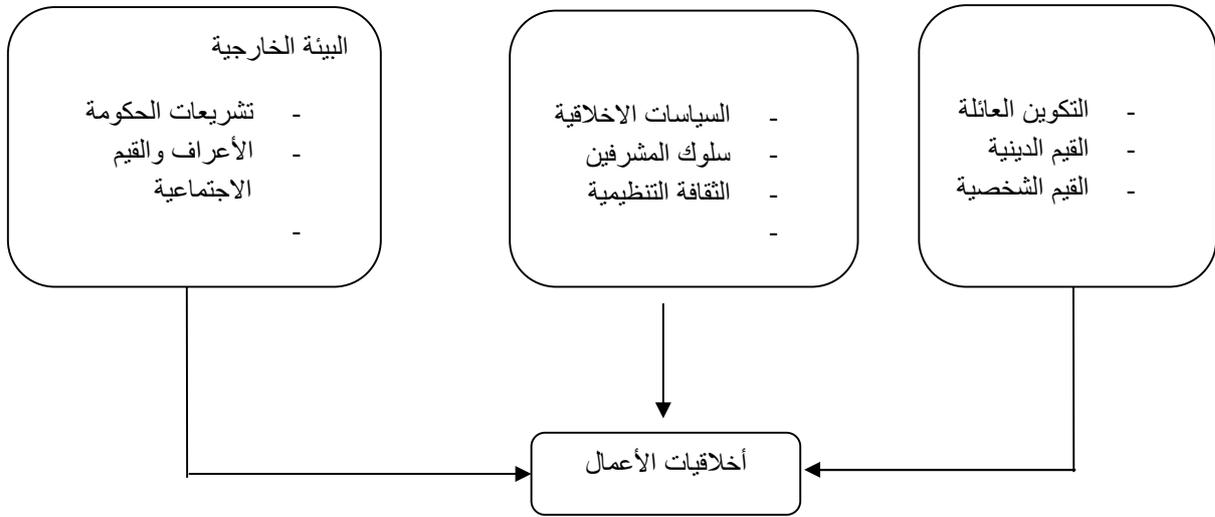
4- المصالح الخارجيين: ان اخلاقيات الادارية كذلك يعدد من اصحاب المصالح الخارجيين

يعين الاعتبار

و الشكل الموالي يوضح

¹ - صالح احمد علي ، ايدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ،اليازور العلمية للنشر والتوزر ، عمان ، 2009

الشكل (02-01) : مصادر اخلاقيات الاعمال



المصدر:

106 2012

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية

موقعا متميزا لدى علماء بعد ظهور المدرسة السلوكية حيث بدأ الاهتمام

يلي

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

الحديثة وتزايد مشاكلها
المفهوم بكل هذه التطورات وذلك لم يتوصل علماء التنظيم
¹ ومن بينها:

Reitz

فيها سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية و

2»

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، اخلاقيات منظمات الاعمال، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2005، 07

² - جمال الدين محمد مرسى، نظريات ونماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة، ا 2000 : 436.

Gupta : " بيئة تحرك التوقعات الرسمية و غير الرسمية

الناس الذين سيلاءمون ك : " 1

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تدك

2

نلاحظ ان جميعها تشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك

الراسخة والمعاني والاتجاهات السائدة بين افراد

تؤثر على سلوكهم وتساعدهم على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك للمحافظة على بقاء

3

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

حو وضع اطار متكامل لتحديد

HOFSTEDE 1984

يتباين وتعد دراسته من المحاولات القليلة الموجودة والموجهة لسلوك العاملين في شريات الاعمال (IBM)، حيث قام بتحديد لتباين ثقافة المؤسسة وهي بالتفصيل كالتالي:

أ- تفاوت السلطة:

Hofstede : " الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن ان يصل اليه

الشخص الاقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئا عاديا".⁴

في السلطة بخلاف الناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة المنخفض فيحاولون ان يقلصوا الفروق في السلطة

ويتوقعون ان تكون اية فرق ثقافية حقيقية مبررة.⁵

1 - 9 2004

2 - عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 243.

3 - عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره، 15

4 - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

5 - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- ١ : التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل¹.
- 2 - : : : حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات :²
- 3 - : : : تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكا : ي : او يتوقعها الفرد
- 4 - : : : هي عبارة عن معايير غالبا غير مكتوبة وواجبة الاتباع حيث يلتزم بها وتلعب هذه الاعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الانشطة الجارية، فكل لديها اسلوبها الخاص لتعريف او نشر تعليمات ادارية في اي وقت.
- 5 - الاساطير والقصص: الاساطير عبارة عن روايات عن ابطال وطلات والذين ساهموا او يساهموا في نقل الثقافة وبنائها باحكام، كما تقدم القصص معلومات موثقة³.
- 6 - : : : يقصد بهم الاشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر اليهم على انهم نماذج داخل الرؤوسين او الموظفين القدوة ذوي التأثير ، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم ادوار متميزة : ط
- 7 - : : : في مناسبات معينة لصالح العاملين لتعزيز بعض القيم والمعتقدات كتكريم المتميزين :
- 8 - : : : التي تحمل معاني معينة ضمن ثقافة ذلك تعليق شارة على ز⁴.
- 9 - : : : تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم الجدد يعد انضمامهم للمنظمة ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية لتحقيق التفهم بين⁵.

1 - عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992 14.

2 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، 4 2008 312 313.

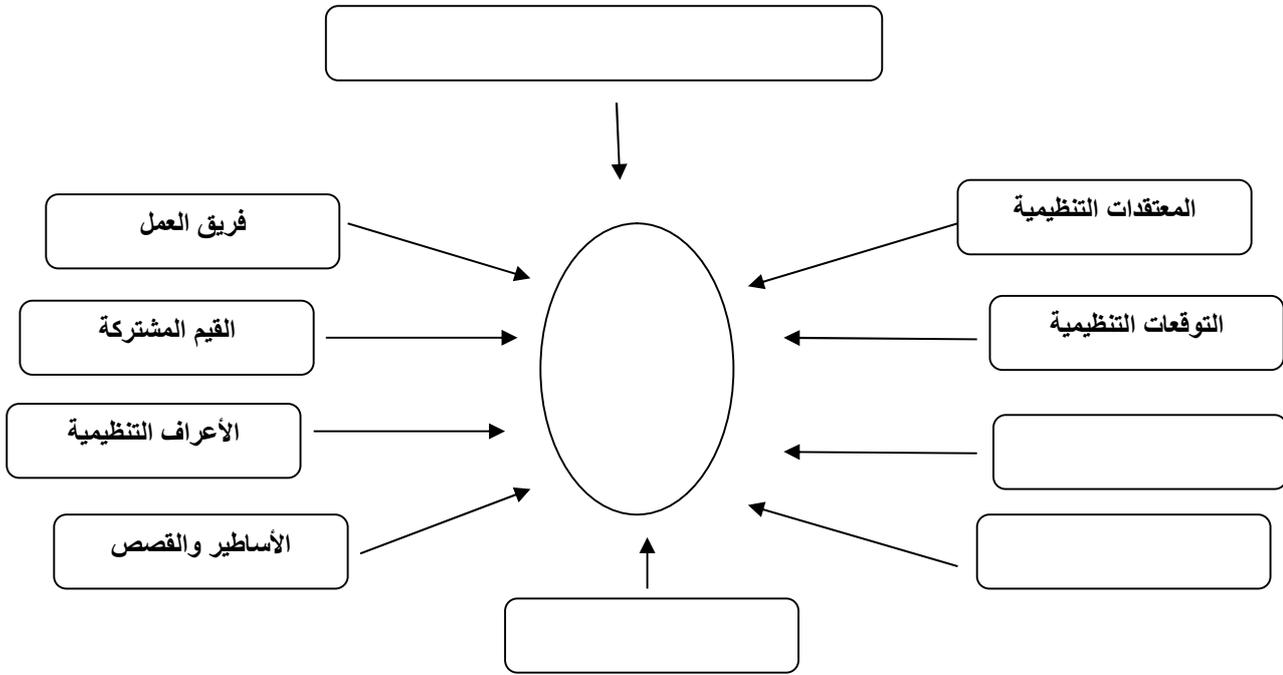
3 - سيد محمد جاد، السلوك التنظيمي، مطبع العشري، مصر، 2005 170.

4 -

5 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

10 - ق : محور مشاركة الفرق في الحل الجماعي للمشاركات امرا حيويا فمن اليابانيين في تحقيق التفوق هو بناء فرق العمل وتنفيذ المشاركة من جانب المديرين التنفيذيين¹.

(02-02):



عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992

15 14

التنظيمية والمحافظة عليها

وفيما يلي تحديد للعوامل التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات:

1 - العليا (دور المؤسسين):

تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة العليا التي تقوم بتحديد

بيير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة

يذ القواعد³.

2 - :

1 - عبد الوهاب ناصر علي، شحاتة السيد شحاتة، قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية (مدخل مصري)

تعتبر عملية اختيار الموظف خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة¹ التي يجب ان تتفق مع قيم السائدة وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي .

3 - = :

تعيين المرشحين عملية تدريبهم وهي نوع من المخالطة الاجتماعية لغرض تدريب العاملين وتزويدهم = خبراتهم المتجددة وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية = السائدة والتكيف معها.

ضبط الحوكمة الأخلاقية بالمؤسسات :

من خلال تعرضنا لموضوع حوكمة المؤسسات والقيمة الأخلاقية سنحاول في هذا المبحث التعرف على مواطن التداخل بين حوكمة المؤسسات والقيمة الأخلاقية وذلك من خلال وكذا الوسائل الأخلاقية لمواجهة الفساد وعلاجه وفي الأخير سنتعرف على ميثاق أحكام بورصة ني .

المطلب الأول: الجوانب الأخلاقية لحوكمة

ك : = :

هينة = = = = =
بحرته = = = = = وإرادته،
بالعقيدة² :
" Ethics" = = = = = يوناني
(ETHIKOS) (عديدة)³ .
1 - = = = = = تصوره =
يعينها =
1 .

1 - = = = = = 184 185 2009 ط

2 - شحاته السيد شحاته، عبد الوهاب الناصر على، مرجع سبق ذكره 7

3 -

قائمين بإدارة هذه

شروع

سلوكيات

الجيدة

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

ك

بمبادئ

تجزير

يفيد ك

: معايير

1.

يجعل

الرزيلة

الميثاق

2.

1- المعايير :

ورضاه، وينة خالصة

حيث:

يكون المسؤولين وإدارة

لديهم

: تحقيق

بين

هذه الأخيرة

يتم فيها

: إنجازها يلي³:

الجيدة بحثية

464- 463

2005

10-8

² صفاء محمد سرور، دور المنهج الإسلامي في زيادة فاعلية حوكمة الشركات، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العملي الخامس

295- 292

2005

10 - 8

المنظم بجامعة الإسكندرية، الاقتصادية، الإدارية والاقتصادية،

3

1. :حيث يجب حيث
2. : وأخلاقيا ليس تخشاه،
 ميزة : وتهديدا صارخا وهذه المعايير
 1.
 - 2 ميثاق :
 بين موثيق ك بورصة نيويورك ك
 جديدة ك لميثاق
 هذه الجديدة المبادئ ك ينص
 " يتعين المقيدة ميثاق لسلوكيات
 للمديرين والمسؤولين والموظفين ك يجب عليها الميثاق
 المديرين المسؤولين يذيين " " وغيرها
 الكبر الأخر حيث عن ميثاق ك
 " " " " يوضح ك
 ك ك الموثيق وليس ط ميثاق
 كافي يجب اليومية².
 وغيرها التنظيمية
 ك ك يتعين إليها ك اتجاه جديد، ك يجب
 المعايير المعايير، ك
 نيويورك.
 :
 = ودوره تفعيل
 العديد الهيئات = = يرتز
 = دليل يرتز =
 = العاملين = =

1

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، 150.

عديدة¹.

لما كانت اسباب الفساد الاداري كثيرة ومتباينة، فان وسائل مواجهته وعلاجه هي الاخيرة كثيرة ومتباينة لابد من ان تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن اجل مواجهة الفساد الاداري وعلاجه لابد من العمل على:

1 - ايجاد اتفاق اجتماعي على معايير للقيم

وهذا يتطلب ضرورة و اهمية تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيمة علي مستوى بحيث يضع كإحدى الفضائل السامية والجديرة بالتقدير والثناء، وهذا لا يمكن ان يتم الا من خلال التعليل بمختلف

2- لما كان فساد القادة هو من اخطر اشكال الفساد فان عدم السياسيين وكبار الموظفين سيؤدي حتما تجرؤ صغار الموظفين على سلوك ودرّب الفساد والرشوة واستقلال المواطنين وهنا لابد من احكام الرقابة على تصرفات المسؤولين ومطالبتهم

3- نشر التعليم وتوعية المواطنين: لاشك ان جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة للموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من اجل انجاز معاملاتهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطنين مالا طاقة لهم بها ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم او الوعي الاجتماعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، وما يؤدي الي امتناعهم عن دفع الرشوة للموظفين وتقليل نسبة الفساد في الادارة

4- يؤدي انتشار و تفشي الفساد بينهم، وإلى اسائة استعمالهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحيتهم والعبث بأمر الدولة من ناحية واستغلال المواطنين من ناحية أخرى. وهنا لابد من تشخيص وتحديد الاشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الاداري من خلال انشاء

¹ برش عبد القادر، خمو محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

ك والممارسات الغير الاخلاقية داخل الجهاز الاداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكون .

5- تبسيط اجراءات العمل والتخلص من العقوبات الادارية: ان كثرة المعوقات الادارية كتعقيد الاجراءات وعدم تبسيطها وطول خطواتها يعد من الأسباب الرئيسية للفساد الاداري في الاجهزة الحكومية

ي الي الفساد نتيجة = المواطنين على

دفع الرشاوي الي الموظفين الذين يتولون انجاز معاملاتهم لقناعة هؤلاء الموظفين بان عدم الدفع سيؤدي الي تأخير انجاز معاملاتهم او ضياعها، مثل هذه الحالات لابد من دراسة القوانين والانظمة والتعليمات

= المناسبة عليها وتصميم الاجراءات البسيطة والسريعة لانجاز معاملات المواطنين.

6- تقويم ومكافئة الموظفين : ك =

الامين والنزبه لا يلقي التقدير والاحترام والدعم، بل =

علاج الا بدع و اسناد الموظف الامين وتقديم الحوافز المناسبة له وتقويمه واعتباره مثلا وقدوة حسنة.

7- اعادة النظر بمستويات الرواتب والاجور بين فترة واخرى ان انخفاض مستوى الرواتب والاجور

ك =

وخصوصا اذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له عائلته، فان ذلك سيدفعه للبحث عن مصادر اخرى لاجل زيادة دخله ولمواجهة متطلبات الحياة، وهذا ما يؤدي به وانتشارهما نتيجة لانحراف مثل هؤلاء الموظفين لقبولهم الرشوة التعامل بها، ان افضل علاج لمثل هذه الحالة هو

من حين الي اخر وما يتناسب مع =

= وظروف السوق لكي يتمكن الموظف لمواجهة

تامين الحياة ال : 1.

: ك ميثاق بورصة نيويورك

ك	نيويورك	بمواثيق
ك	لميثاق	ك
ك	الميثاق	يرئز
ك	للعاملين	يعينهم

فين والمسؤولين والمديرين تجاه

3 - : يتعين الموظفين والمسؤولين والمديرين
المقيدة

غير تقيد

4 - : الموظفين والمسؤولين والمديرين

ومورديها افسيتها وموظفيها

يجوز

تمثيل غيرها

غير

المقيدة

تغير

التعيين

وموظفيها

5 - : يتعين الموظفين والمسؤولين والمديرين

تأثير

تحقيق ويتعين

6 - للقوانين المقيدة للقوانين

قوانين

غير وغير

للقوانين

غير وغير

7 - : ينبغي المقيدة

عليها

الموظفين

مشرفيهم

مديرهم

غيرهم

لين

المختصين

يجب

معين

يجب

الموظفين

للقوانين

لميثاق

العاملين المختصين

المقيدة،

موظفيها

موظفيها

يتقدم

يتقدم

الموظفين¹

¹ جون سوليفان، ألكسندر شكونيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، ورقة بحثية من إعداد: مركز المشروعات الدولية الخاصة،

- 1- : " " :
 - ي ك ك ك غير
 - بتطبيق
 - : توفير : 2- وإستراتيجيات
 :
 -
 - يحارة
 - إيجابياً تحسين مقاييس بمبادئ أينما
 - 3- :
 - يتعين ك
 - يصغ التفاصيل
 - ك
 - يكون القوانين يحارة ك
 - القوانين
 - الموظفين، وغيرها
 - للعاملين.
 - كافة
 - 4- :
 - تسهيل
 - الخيرة.

5- تطبيق¹:

- 2:
- (1): يجوز ي
- (2): يجوز ي
- غير ي ك يجب عليها ي
- (3): يتعين الوكيل
- الوكيل، ك الوكيل ي عليها
- الذين يرتبطون ي
- المراجعين - -
- (4): يجب تسجيل
- نظيرة ك يجوز ي
- يتعلق

¹ جون سوليفان، ألكسندر شغولنيكوف، نفس المرجع، ص ص 10 11.

² www.iccwbo.org/home 26/04/2016.

ك يجب عليها

(5):

تجاه يتخذ
ينوب
يراجع
يتخذ
ي مدير ينتهك
عليها
هذه،
يراجع

(6):

السياسيين

يتفق
ك يجب

تطبيق ك قوانينها
إرشادات

ب هذه المبادئ

يجب
حمايتها.

يجب
1 - معايير

يجب
بحرية

ك ك
:

يتعلق بالتوظيف والتشغيل.

2 - البيئة:

البيئية.
تجاه البيئة.
عليها

- عليها : -
- 3 - :
1. فيها :
1. المساهمين :
2. :
3. :
4. :
5. :
6. غير² :
- ك ميثاق () :
- 1- التشغيل:
- :
- :
- :
- العاملین
- بين
- :
- العفاقير غير
- :
- 2- العمل،
- :
- :
- :

¹ www.unglobalcompact.org 27/04/2016.

² http://www.cauxroundtable.org/principles.html 27/04/2016.

3 -

ق.

الموردين

بيئية

تجاه البيئة.

الموظفين

التشغيل

للموظفين.

1.

¹ http://www.ethics.org/common_provisions.htm;25/04/2016

:

أرسى الرشيده لسلطات الإدارة من خلال الترتيب
على القوانين والتنظيمات وقواعد السلوك المهنية والقيم الأخلاقية التي تحدد العلاقة بين مجالس إدارة المؤسسات
= = = = =
وللحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات العمل على تنفيذها كما لها بعد هام يتمثل في
الجانب الأخلاقي والسلوكي والذي يدعم ويحقق زيادة فعالية حوكمة المؤسسات، فالعلاقة وطيدة بين حوكمة
إدارة المال برشد وشفافية، وبين الأخلاق الحميدة التي تمثل الحكمة والضمير الخلقى
في من يدير هذا المال (الفرد)، والمرجح هو أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وشيوع الممارسات الأخلاقية
الممارسات السليمة للرقابة وعدم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسس
= = = = =
حدوث إنهيارات مالية وسلوكيات لا أخلاقية ومن ثمة أزمات مالية.
ومن خلال ما تقدم يمكن طرح السؤال التالي: هل للقيمة الأخلاقية أثر على مبادئ الحوكمة في الواقع؟
=

الفصل الثالث: المقارنة الميدانية
للحوكمة الاخلاقية

دراسة حالة بلدية بن داود ولاية برج بوعريش

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين وإبراز أهمية القيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات وسوف نقوم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي ونهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة من أجل التعرف على دور أهمية القيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية بن داود، وعرض النتائج المتوصل إليها مع الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة للإجابة على الإشكالية العامة وتقديم بعض الإقتراحات والتوصيات في نهاية الدراسة، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل فقد تم تقسيمه على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بن داود،

المبحث الثاني: أسلوب الدراسة الميدانية و تحليل نتائجها وذلك من أجل الدراسة الإستيعابية وتحليل النتائج عن طريق SPSS.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بلدية بن داود دائرة منصور ولاية البرج

المطلب الأول: التعريف :

رمز البلدية: 3406

الرمز البريدي: 34039

:

يعد أصل التسمية لبلدية بن داود نسبة الى الولي الصالح ابن داود الذي ضربه الآن بمنطقة بن داود السوق.

1- : تعتبر بلدية بن داود بلدية تاريخية منذ حقبة الاستعمار من طرف الاستعمار الفرنسي الغاشم ووقف في وجهه ابناؤها الايطال آنذاك حيث تصدوا لها بكل ما يملكون من قوة وعتاد فاستشهد من استشهد منهم من اجل حرية الجزائر لتحتيا الجزائر حرة مستقلة ويعيش أبنائها في عزة وكرامة. حيث أصبحت بلدية رسمية خلال التقسيم الإداري لسنة 1984.

2- تعريف البلدية جغرافيا

: يعتبر مناخ البلدية حار وجاف صيفا وبارد شتاءا أما بالنسبة في فصل الربيع جو ريعي متأخر كون المنطقة جبلية وفيه رطوبة معتدلة. أما الخريف رياح معتدلة تكون غربية شرقية ونسبة الأمطار تتراوح من 30 الى 35ملم وتساقط الثلوج في فصل الشتاء كون المنطقة جبلية يصل علوها 1600م على مستوى البحر.

: تقع بلدية بن داود غرب ولاية برج بوعريريج حيث تبعد عن الولاية بحوالي 70 كلم وعن الدائرة 35 كلم ويحدها شرقا بلدية المهير وغربا بلدية المزور وولاية البويرة وشمالا بلدية حرازة وجنوبا بلدية ونوغة ويني يلمان ولاية المسيلة.

: تقدر مساحة بلدية بن داود ب: 12045 هكتار

: يبلغ العدد الإجمالي للسكان لبلدية بن داود 13.308 نسمة إحصاء السكان سنة 1984 تقدر ب: 8000 نسمة.

الفصل الثالث: المقارنة الميدانية للحكومة الاخلاقية دراسة حالة: بلدية بن داود(المجلس الشعبي)

: : :

01. : معرفة الرفراف التي وقعت في منطقة من مناطق البلدية عدد شهداء المنطقة:
يساوي عدد شهداء البلدية 49 شهيد من بينهم (رايح بلجرو- احمد أوصيف - خليفة بن مونة- اعمير احمد-
موسى زرب - فطيمة بن مونة -محمد بلعيفة - محمد بلقندوز.....الخ).
02. : عدد مجاهدي المنطقة حوالي 85 مجاهد ومجاهدة (احمد بلعيفة - علي
مرخي - المسعود بوعشرين - محمد فراح- ميارثة زرب - الزهرة بن مونة محمد راشدي - النذير
لشهب.....الخ.

: : :

يوضح الجدول أدناه عدد السكان لكل قرية في بلدية بن داود

2015 (01-03): إجمالي للتعداد العام لإحصاء السكان

رقم	القرية	عدد السكان
01	عين النوق	2449
02	حنانه	1587
03	القصابية	1318
04	بن داود	1238
05	لعراف	1056
06	الصمة	980
07	عقار	955
08	لياشيش	868
09	أولاد شبيل	785
10	أولاد زرب	747
11	الحراش	494
12	العيون	423
13	الحمام	398
	المجموع العام	13380

: رئيس مصلحة المستخدمين.

ي

:

:

ي

:

الاسم: الطاهر

اللقب: صيدون

السن: 56

الانتماء السياسي: حزب التجمع الوطني الديمقراطي

الطاهر صيدون من مواليد 1959/12/26 القصابية ابن: احمد

موظف بالبلدية منذ سنة 1984 وكان عضوا بالمجلس الشعبي البلدي في العهدة 1984 الى 1990. ورئيسا للبلدية خلال العهدة 1998 الى غاية 2002 وبعدها كان عضوا في العهدة 2002 الى غاية 2007. وأصبح رئيسا للبلدية للعهدة الحالية.

ي: قائمة أعضاء المجلس الشعبي البلدي لانتخابات 2012/11/29

- عبد الله ديبيل نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي حزب التجمع الوطني الديمقراطي
- ساعد العويي نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي حزب التجمع الوطني الديمقراطي
- مقران بن زيان نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي حزب الكرامة
- لخضر بوعشرين نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي حزب العمال
- موسى شعاني مندوب خاص لرئيس المجلس الشعبي البلدي حزب التجمع الوطني الديمقراطي
- السعيد بهلولي مندوب خاص لرئيس المجلس الشعبي البلدي حزب جبهة القوي الاشتراكية
- محمد بلقرون مندوب خاص لرئيس المجلس الشعبي البلدي حزب جبهة القوي الاشتراكية
- عبد القادر بن برمة مندوب خاص لرئيس المجلس الشعبي البلدي حزب العدل والبيان
- العياشي لياشيش رئيس لجنة المالية والاقتصاد والاستثمار حزب العدل والبيان
- حكيم بن زواد عضو بالمجلس الشعبي البلدي (حزب الكرامة)
- الطاهر هدفي عضو بالمجلس الشعبي البلدي (حزب العمال)
- الخير لشهب مندوب خاص لرئيس المجلس الشعبي البلدي حزب التضامن والتنمية
- جمال بن جدي عضو بالمجلس الشعبي البلدي حزب جبهة التحرير الوطني
- كمال بن طكوك عضو بالمجلس الشعبي البلدي حزب جبهة التحرير الوطني

: : : :

- رايح صولي بداية العهدة 1984 نهاية العهدة 1990

- ساعد نغزة 1990 نهاية العهدة 1992

- حسين بن عطية 1992 نهاية العهدة 1996

- محمد بوزنزل 1996 نهاية العهدة 1997

- بن يحي قحرب 1997 نهاية العهدة 1998

- الطاهر صيدون 1998 نهاية العهدة 2002

- مبروك هجرسي 2003 نهاية العهدة 2007

- لخضر ليا شيش 2008 نهاية العهدة 2012

- الطاهر صيدون 2012 الى غاية يومنا هذا

: : : :
الاسم: رايح

اللقب: فراح

السن: 47 سنة

المستوى الثقافي: جامعي

الأمين العام: موظف بالبلدية منذ سنة 1995 عمل بعدة مصالح بالبلدية. ومن سنة 2006 الى غاية

سنة 2008 انتدب الى مديرية الثقافة وبعدها عاد الى البلدية ليشغل منصب أمين عام الى غاية يومنا هذا.

: : : :
ي ي ي ي

: : : :
ي . ي . ي . ي .

من إسهامات المجلس الشعبي البلدي للرقى بالبلدية ما يلي: احصائيات لسنة 2015

.01 : :

- عدد المدارس بالنسبة للتعليم الابتدائي 16 مدرسة ابتدائية

- عدد المتوسطات 03 + ملحقة

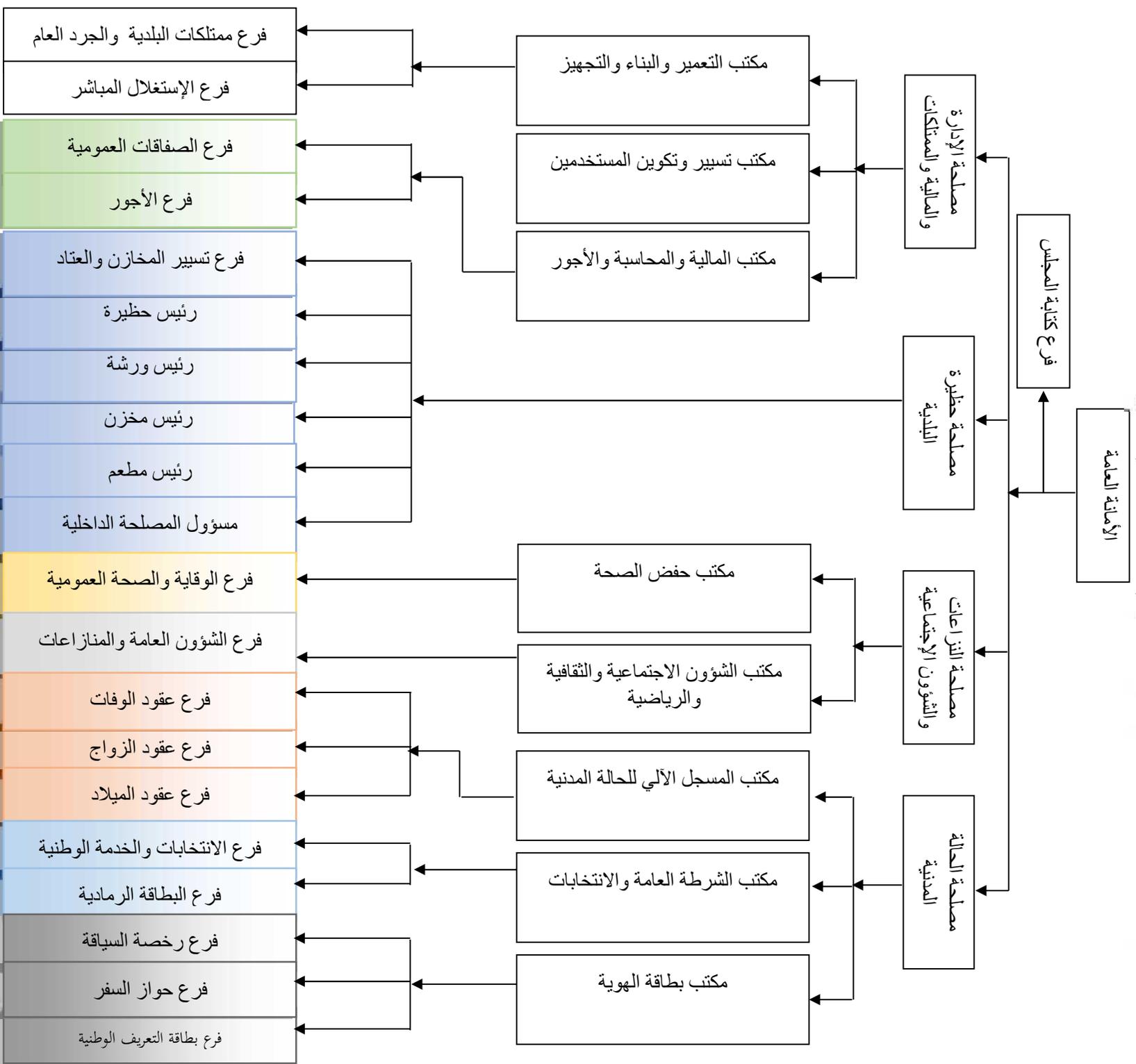
- عدد الثانويات 02

.02 : تتكفل البلدية بعملية النقل المدرسي باستعمال النقل البلدي لإيصال التلاميذ

المتدرسين في 04 متوسطات و02 ثانويات من 15 قرية بالبلدية

الفصل الثالث: المقارنة الميدانية للحكومة الاخلاقية دراسة حالة: بلدية بن داود(المجلس الشعبي)

03. : مقر البلدية تحتوي في هذا القطاع على 08 قاعات للعلاج وعيادة متعددة الخدمات.
04. : يحتوي هذا القطاع لبلدية بن داود على دار الشباب تنشط بها جمعيتين جمعية ترقية وإدماج وتنشيط الشباب والكشافة الإسلامية الجزائرية.
05. : للبلدية ملعب بلدي بمقر البلدية تمارس فيه التدريبات الجمعيات الرياضية كون البلدية لها جمعيتين رياضيتين.
06. : يعد النقل بالنسبة للبلدية عنصر فعال لمواطني البلدية لذا توجد محطة نقل لسيارات الاجرة بمقر البلدية وحافلات النقل الجماعي عبر القر.
07. : مقر البلدية يحتوي على مرئز برء وملحق بقربة عين النوق.
08. : يعتبر القطاع الفلاحي من أهم القطاعات التي يعتمد عليها سكان البلدية كون البلدية ريفية ومن أهم محاصيلها زراعة الحبوب (القمح والشعير) وبعض الخضروات.
09. : بالنسبة لطرق البلدية مهترئة عبر جميع قر البلدية بسبب الأشغال التي تنجز أشغال الغاز وأشغال الجزائرية للمياه ماعدا الطرق الولائي رقم 41الذي نسبة الانجاز فيه تقدر ب:90 بالمئة.
10. توجد مناطق سياحية ومناطق أثرية في بلديتنا ولم تولى لها أية اهتمامات.
- ي: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي بن داود
- يوضح الشكل رقم (03-01) مخطط للهيكل التنظيمي لبلدية بن داود دائرة منصوره ولاية برج بوعرريج .



رئيس مصلحة المستخدمين :

الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها :

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الإستمارة لابد من التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج والحكم على مدى صحة الفرضيات من عدمها.

:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

تم إعداد إستبانة الدراسة توزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS الإحصائي وإستخدام الإختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

: يتكون من جميع الموظفين العاملين في المجلس الشعبي البلدي :

ومواطني البلدية حيث أن عدد المواطنين حوالي 13380 مواطن، بينما عدد مواطني فئة الدراسة التي كانت موجهة للمواطنين الناخبين هو: 8547 بينهم 4919 ذكور و 3628 اناث

ثانيا: عين: هي عينة قصدية مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على موظفي البلدية وعلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي وكذلك وزعت على مواطني البلدية.

وقد تم توزيع 300 استمارة على عينة الدراسة بحيث إسترجاع 175 إستمارة حيث تم إلغاء 35 إستمارة وتم إخضاع 140 إستمارة للدراسة.

: يك : ي :

يتكون من 4 محاور والتي تتمثل في:

1. القسم 01: البيانات الشخصية يتضمن التغيرات الديمغرافية والتي تتمثل في الجنس،

السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

2. القسم الثاني: وقسم إلى محورين وهما:

أ- المحور 01: القيمة الأخلاقية وتضمن 18 عيارا حيث قسمت إلى 03 أبعاد وهي:

(الوعد والوفاء وتضمن 06 عبارات، يعد الالتزام تضمن 06 عبارات، يعد الصدق تضمن

06 عبارات)

ب- المحور 02: مبادئ حوكمة المؤسسات وتضمن 06 عبارات

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

1. الدرجة 1 تمثل غير موافق بشدة؛

2. الدرجة 2 تمثل غير موافق؛

3. الدرجة 3 تمثل محايد؛

4. الدرجة 4 تمثل موافق؛

5. الدرجة 5 تمثل موافق بشدة.

: : : :

: : : :

الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة من أجل الحصول على نتائج في الأخير لها مصداقية ولذلك تم تقنين فقرات الإستبيان وتم التحقق من صدق الأدلة من خلال عرض الأداة على عدد من أصحاب الخبرة والتخصص والعمل بآرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم الوصول للتصميم النهائي للاستمارة.

: : : :

من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت % 60 فأكثر و50% مرفوضة حيث كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

(: : :) : (02-03)

0.953	18	القيمة الأخلاقية
0.878	6	الوعد والوفاء .
0.863	6	الالتزام.
0.883	6	الصدق.
0.907	6	مبادئ حوكمة المؤسسات
0.967	24	

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم(02)، ص 1

الفصل الثالث: المقارنة الميدانية للحوكمة الاخلاقية دراسة حالة: بلدية بن داود (المجلس الشعبي)

التعليق:

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة، حيث تراوحت نسبة المحاور ما بين 0.907 و 0.953 وكانت بالنسبة لمحور القيمة الأخلاقية 0.953، وقد قسم هذا المحور لأبعاد حيث كانت لبعده الوفاء و0.878 وبعده الالتزام 0.863 وبعده الصدق 0.883، وكانت بالنسبة لمحور مبادئ حوكمة المؤسسات 0.907، وبلغ المعامل الكلي للاستمارة 0.967.

الثالث: تحليل البيانات الشخصية:

: :

(03-03): توزيع عينة الدراسة حسب

النسبة (%)	العدد	الجنس
72.2	101	ذكر
27.9	39	أنثى
100	140	

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم (02)، ص 2

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 72.2% ذكور، وما نسبته 27.9% إناث، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية.

: :

(04-03): توزيع عينة الدراسة حسب

النسبة (%)	العدد	الفئة العمرية
50	70	من 20 - 29 سنة
34.3	48	من 30 - 39 سنة
13.6	19	من 40 - 49 سنة
2.1	3	من 50 فما فوق
100	140	

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم (02)، ص 2

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 50% عمرهم من 20 - 29 سنة، وما نسبته 34.3% عمرهم من 30 - 39 سنة، وما نسبته 13.6% عمرهم من 40 - 49 سنة، وما نسبته 2.1% عمرهم من 50 سنة فأكثر، أي أن فئة من 29-20 سنة هي أكثر نسبة في مجتمع الدراسة حيث أنها 50 % لأن الدراسة كانت موجهة للشباب.

: : : :

(03-05): توزيع عينة الدراسة حسب

ب	ا	ب
إبتدائي	1	0.7
متوسط	21	15
ثانوي	65	46.4
جامعي	53	37.9
	140	100

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم (02)، ص 2

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوي التعليمي لأفراد العينة تمثل فيما نسبته 64.4% مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن ما نسبته 37.9% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن ما نسبته 15% مؤهلهم العلمي متوسط وما نسبته 0.7% مؤهلهم العلمي إبتدائي، أي أن الفئة التي مؤهلهم ثانوي هي الفئة المسيطرة وهم أكثر نسبة في العينة المستهدفة في المجتمع وكذلك نظرا لطبيعة المنطقة.

(06- 03): توزيع عينة الدراسة حسب

الفئة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	78	55.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	21.4
من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	14.3
من 15 سنة فأكثر	12	8.6
المجموع	140	100

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم (02)، ص 2

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة تتمثل فيما نسبته 55.7% لفئة أقل من 5 سنوات خبرة، وما نسبته 21.4% لفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خبرة، وما نسبته 14.3% لفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة، وما نسبة 8.6% لفئة من 15 سنة فأكثر، ونلاحظ أن 55.7% من المستجوبين لديهم خبرة في الميدان أقل من 5 سنوات هي الفئة الأكثر إستهدافا.

المطلب الثاني: تحليل إتجاه العينة

الفرع الأول: تحليل إتجاه العينة لفقرات محور

: تحليل إتجاه العينة

(07- 03): يوضح تحليل إتجاه العينة

الترتيب	إتجاه العينة	ظ	المعيار		
4	غير	2.05	1.369	يساهم	01
	في حل مشكلة البطالة في البلدية.				
3	غير	2.114	1.309	يوفر	02
	فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة.				
5	محايد	2.814	1.397	يساهم المجلس البلدي في تقديم حلول فعالة لحل أزمة	03
2	غير	2.3	1.245	يأخذ المجلس البلدي بعين	04
	نظرها مختلف المؤسسات المجتمعية بشأن أنشطته.				
6	محايد	2.75	1.465	يعمل	05
	لمدارس التعليمية والمستشفيات. تقديم مساعدات وتسهيلات				
1	غير	2.271	1.228	ذاتيه والقدرة ع	06
	غير موافق	2.383	1.057	6	

: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss-20 ملحق رقم (02)، ص3

التعليق:

يتضح من خلال الجدول السابق أن بعد الصدق بلغ المتوسط الحسابي العام لإجاباته (2.383) وانحراف معيار (1.057) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور تشير اتجاهات الآراء إلى (غير موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كانت إيجابية ضمن اتجاهات آراء (غير موافق ومحايد)، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.05- 2.814) والانحرافات ما بين (1.228-1.465)، وهذا ما يؤكد إلى أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (غير موافق-محايد) (06) " الرقابة - ذاتيه والقدرة عى اتخاذ القرار " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة

البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.271) وانحراف معيار (1.228)

المقارنة الميدانية للحوكمة الاخلاقية :

() :

تحليل اتجاه العينة :

(03-08): يوضح تحليل اتجاه العينة

الترتيب	اتجاه العينة	ط	س	م	ن
1	غير متساوي	2.243	1.329	المجلس البلدي يتخذ القرارات الشجاعة دون تردد	01
2	غير متساوي	2.493	1.333	المجلس البلدي يلتزم بأداء الأ المسرح بها	02
6	محايد	2.957	1.478	سهولة الوصول إلى الموظف المسؤول في البلدية	03
3	غير متساوي	2.385	1.334	يقوم المجلس البلدي	04
4	غير متساوي	2.3	1.402	.	05
5	محايد	2.614	1.437	المجلس البلدي يلتزم بالمبادئ العامة والقوانين التي تحكم الجماعات المحلية في تسيير البلدية	06
	غير موافق	2.499	1.068	06	

3 (02) spss- 20

التعليق:

يتضح من نتائج التحليل أن العينة أظهرت اتجاهات إيجابية نحو القرارات الشجاعة دون تردد (1.068) وبتحيز (2.499) وانحراف معيار (2.499) وبتحيز (1.068) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات الآراء (غير متساوي) كحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها (غير متساوي ومحايد) (01) " المجلس البلدي يتخذ القرارات الشجاعة دون تردد " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل المحوثين وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.243) وانحراف معيار (1.329)، ويمكن تفسير ذلك وذلك راجع لإتخاذ القرارات العشوائية وقتية وغير صارمة وهذا ما يفسر أن قراراتهم تخدم مصالحهم ما بين (2.243- 2.975) والانحرافات ما بين (1.329- 1.478) وجود تشتت للعينة عن متوسطها الحسابي ، وهذا ما يشير إلى أن اتجاهات (غير متساوي).

تحليل إتجاه العينة :

(09- 03): يوضح تحليل إتجاه العينة

الترتيب	إتجاه العينة	ط	بي		
3	غير موافق	2.500	1.328	على وضع مناهج ملائم لعمليه التطبيق والتنفيذ الفعال للبرامج المسطرة.	01
5	غير موافق	2.378	1.386	يعمل المجلس البلدي على تطبيق البرنامج الموعود به.	02
2	غير موافق	2.321	1.326	المعدل المتوقع في تطبيق البرنامج	03
4	غير موافق	2.350	1.362	البلدية.	04
1	غير موافق	2.143	1.196	تحقيق المطالب الموجهة من قبل الأفراد الساكنين في البلدية.	05
6	غير موافق	2.371	1.514	الرغبة في عهدة أخرى من أجل تكملة البرنامج	06
	غير موافق	2.344	1.077		06

4 (02) spss- 20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول السابق أن (2.344) وانحراف معيار (1.077) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهها (غير موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا الجزء أنها ضمن (غير موافق)، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.143- 2.500) ما بين (1.196- 1.514) ي يشير إلى (غير موافق) (05) " تحقيق المطالب الموجهة من قبل الأفراد الساكنين في البلدية" احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.143) (1.196)

المقارنة الميدانية للحوكمة الأخلاقية : () :

ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء المجلس الشعبي البلدي لا يلبون مطالب الأفراد الساكنين في البلدية أي أن هؤلاء الأعضاء هدفهم المصلحة الخاصة عكس وعودهم .

تحليل الإتجاه العام لمحور القيمة الأخلاقية

(10-03): يوضح إتجاه الاتحاه العام لمحور

إتجاه العينة	ط	٤	٤
غير موافق	2.409	1.016	18

4 (02) spss- 20

العليق

يتضح من خلال الجدول السابق أن محور القيم الأخلاقية (2.409) وإنحراف معيار (1.016) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور تشير إتجاهات الأراء إلى (غير موافق) وهذا يفسر أن المجلس الشعبي البلدي يسير عكس رغبات ومتطلبات المواطنين أي عدم رضا الأفراد الساكنين في المنطقة على المجلس.

تحليل إتجاه

(11-03): يوضح تحليل إتجاه العينة لفقرات مبادئ حوكمة

الترتيب	إتجاه العينة	ط	٤		
1	غير موافق	2.314	1.336	يسمح مستوى الشفافية والإفصاح في بلديتكم برفع وتسهيل عملية الرقابة على سير البرنامج المسطر.	01
2	غير موافق	2.407	1.372	لموظفي داخل بلديتكم من أجل تقويم مهامهم.	02
5	محايد	2.779	1.439	المسؤولية الأخلاقية للموظفين في بلديتكم مصداقية البرنامج المقترح.	03
4	غير موافق	2.564	1.405	تتوفر المسؤولية الكافية للموظفين في البلدية مهامهم بكل مصداقية وموضوعية.	04
6	محايد	2.693	1.449	تطبق مؤسستكم القوانين التي تحددها الدولة	05
3	غير موافق	2.064	1.374	يمارس المجلس البلدي سلطة الرقابة بكل استقلالية ونزاهة على مختلف المشاريع التي في طور الإ	06

المقارنة الميدانية للحوكمة الاخلاقية : () :

	ق				
	غير موافق	2.470	1.153	6	

4 (02) ق spss- 20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول السابق أن (2.470) = (1.153) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا الجزء تشير اتجاهات (غير موافق)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا (غير ق ومحايد)، تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.064 - 2.564) الانحرافات ما بين (1.449 - 1.336) وهو ما يوضح أن الآراء متشتتة عن وسطها الحسابي، وهذا ما يشير من خلال المتوسطات أن اتجاهات الآراء ضمن فئة (غير ق ومحايد) (01) " يسمح مستوى الشفافية والإفصاح في بلديتكم برفع وتسهيل عملية الرقابة على سير البرنامج المسطر " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث وذلك بمتوسط حسابي بلغ (2.314) وانحراف معيار (1.336)، ويمكن تفسير هذا ما يفسر على أن المجلس لا يعمل على طرق ومناهج الشفافية والإفصاح في عملية الرقابة وعدم

المطلب الثالث: دراسة العلاقة واختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: دراسة العلاقة بين

أولاً: العلاقة بين

(03-12): العلاقة بين بعد الوعد والوفاء مع م

التقديرات		
0.817	Corrélation de Pearson	العلاقة بين
0.000	Sig. (Bilatérale)	والوفاء مع مبادئ حوكمة

5 (02) ق spss- 20

التعليق:

بين بعد الوعد والوفاء مع مبادئ حوكمة نستنتج وجود علاقة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بيرسو الذي كانت النتيجة هي 0.817 هذه النتيجة

: المقارنة الميدانية للحوكمة الاخلاقية : ()

وهي أيضا تدل على وجود علاقة إرتباطية كلما كانت أقرب إلى الصفر () sig
وهنا تحصلنا على نتيجة 0.005 = بين =
: العلاقة بين =
(13-03): يوضح العلاقة بين =

التقديرات		
0.886	Corrélacion de Pearson	العلاقة بين =
0.000	Sig. (Bilatérale)	

: spss- 20 (02) 5
التعليق:

بالعلاقة بين بعد الإلتزام مع مبادئ حوكمة
نستنتج وجود علاقة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بمعامل بيرسو الذي كانت النتيجة هي 0.886
قوة قوية كلما كبرت هذه النتيجة
وفي هذه الحالة هناك علاقة قوية بينهما وقيمة sig () 0.005 =
تدل على وجود علاقة إرتباطية = بين بعد الإلتزام مع مبادئ حوكمة
ثالثا: العلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوكمة
(14-03): يوضح العلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوكمة

التقديرات		
0.885	Corrélacion de Pearson	العلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوكمة
0.000	Sig. (Bilatérale)	

: spss- 20 (02) 5

التعليق:

بالعلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوكمة نستنتج وجود علاقة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بيرسو الذي كانت النتيجة هي 0.885 علاقة قوية كلما كبرت هذه النتيجة وفي هذه الحالة هناك علاقة قوية بينهما وقيمة sig () 0.005 وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية بين رابعا: العلاقة بين القيمة الأخلاقية مع حوكمة (03-15): يوضح العلاقة بين القيمة الأخلاقية مع حوكمة

التقديرات		
0.905	Corrélation de Pearson	العلاقة بين القيمة الأخلاقية مع
0.000	Sig. (Bilatérale)	

5 (02) spss- 20 :

التعليق:

بالعلاقة بين بعد الصدق مع مبادئ حوكمة نستنتج وجود علاقة قوية بينهما وذلك من خلال القيمة المتحصل عليها في تحليل العلاقة بيرسو الذي كانت النتيجة هي 0.905 علاقة قوية كلما كبرت هذه النتيجة وفي هذه الحالة هناك علاقة قوية بينهما وقيمة sig () 0.005 وهي أيضا تدل على وجود علاقة ارتباطية بين القيمة الأخلاقية ومبادئ حوكمة

التساؤلات يتم التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

0.01 . يوجد : في تفعيل ي ك

(03-16): بين ط

التقدير		
0.817	معامل الارتباط	دور الوعد والوفاء في تفعيل مبادئ
0.668	معامل التحديد	ك
0.000	ي	

6 (02) spss- 20 : 0.05

التعليق:

هذا الاختيار لإيجاد رتبائية بين دور الوعد والوفاء في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات 0.05 والناتج مبينة في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستون الدلالة 0.005 ي

R المحسوبة أي معامل الارتباط تساوي 0.817

0.5 مما يعني وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين R² معامل التحديد يساوي إلى 0.668 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع 0.668 وكل هذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستون دلالة 0.05 بين دور الوعد والوفاء في تفعيل

المقارنة الميدانية للحوكمة الاخلاقية : ()

2. في تفعيل مبادئ حوكمة : يوجد

(17-03):

التقدير		
0.886	معامل الارتباط	2. دور للإلتزام في تفعيل مبادئ حوكمة
0.785	معامل التحديد	
0.000		

7 (02) spss- 20

0.05

التعليق:

هذا الاختبار لإيجاد بين دور الإلتزام في تفعيل مبادئ حوكمة الميادين في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات البلدية بن داود. النتائج مبينة في الجدول السابق والذي يبين وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين R^2 معامل التحديد يساوي 0.5 مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين المتغير التابع بـ 0.785 وكل هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين دور الإلتزام في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات البلدية بن داود.

3. في تفعيل مبادئ حوكمة : يوجد

(18-03):

التقدير		
0.885	معامل الارتباط	دور للصدق في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات البلدية بن داود
0.782	معامل التحديد	
0.000		

7 (02) spss- 20

0.05

التعليق:

هذا الاختبار لإيجاد رتباطية بين دور للصدق في تفعيل مبادئ حوكمة
 0.05 والنتائج مبينة في الجدول السابق والذي
 يبين أن قيمة مستوى الدلالة 0.005 أي هناك وجود دلالة إحصائية
 عالية لهذا النموذج المدروس، وأن قيمة R
 0.5 مما يعني وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين R² معامل التحديد يساوي إلى
 0.782 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بـ 0.782 وكل هذا يدل على
 0.05 دور للصدق في تفعيل مبادئ
 في تفعيل

(03-19): العلاقة بين القيمة الأخلاقية على مبادئ حوكمة

التقدير		
0.905	معامل الإرتباط	تفعيل مبادئ حوكمة
0.820	معامل التحديد	
0.000		

spss- 20 (02) 8 : 0.05

التعليق:

هذا الاختبار لإيجاد للقيمة الأخلاقية في تفعيل
 0.05 والنتائج مبينة في الجدول السابق والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة
 0.005 R لمحسوبة أي معامل الإرتباط يساوي
 0.905 0.5 مما يعني وجود علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين المتغيرين R²
 التحديد يساوي إلى 0.820 مما يدل على أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بـ 0.820
 وكل هذا يدل على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية 0.05 بين
 للقيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية بن داود .

:

هدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن واقع أهمية القيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في بلدية بن داود دائر منصور ولاية برج بوعريريج حيث تم التوصل إلى أنه يوجد علاقة إرتباطية بين المتغيرين وتم إثبات أنه توجد أهمية للقيمة الأخلاقية في تفعيل مبادئ

ك

الخاتمة

:

تناولنا لموضوع دور القيمة الأخلاقية في تفعيل حوكمة المؤسسات ، جاء كمحاولة للإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول الدور الذي من الممكن أن تلعبه القيمة الاخلاقية في تعزيز اليات و مبادئ الحوكمة للمؤسسة الخدمية، مع محاولة إسقاط ذلك على الواقع المجلس الشعبي البلدي ومدى إستعداده لتبني بعض مبادئ الحوكمة، و مدى تعامله بالقيم الاخلاقية وذلك إنطلاقا من الفصول الثلاثة التي تناولتها هذه المذكرة .

ومخالصة لهذا البحث نقول أن دور القيم الأخلاقية أصبحت تلعب دورا مهما في الممارسات المهنية و في تحسين أداء العامل و استثماره لفرته بالشكل الأمثل و سعيه لتحقيق افضل عائد للمجتمع بما ينسجم مع مراحل تطوره و تقدمه مع منظومة القيم التي يحملها الفرد تجاه ذاته و تجاه المجتمع، و يعد ان تشكلت الكفاءة كمرئز للاهتمام اصبحت الاخلاقيات تحضي بالاهتمام الاكبر و يعاد صياغ الاهداف والسياسات وفقها بطريقة تبرز المسؤولية الاخلاقية وهذا ما نجده مدرج في مبادئ واليات الحوكمة لأجل مكافحة الفساد الاداري، و يلاحظ في السنوات الاخيرة اهتمام المجتمع بموضوع مكافحة هذا الفساد وكذا موضوع الشفافية وسلامة الاجراءات في مؤسسات الدولة كافة ، و يسجل للدولة و المؤسسات على اختلاف اشكالها وبيئات عملها محاولات تنمية السلوك المهني لدى العاملين فيها كمدخل ملائم للتقليل من الظواهر السلبية، ومن ثم الوصول الى بناء نظام لمؤسسات فعالة تحظى باحترام الموظفين من جهة وذلك من خلال القيم والسلوكيات الأخلاقية ومن جهة أخرى المواطنين، وهذا تمكنا من تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير المناخ المناسب لتجسيد آليات ومبادئ الحوكمة وبهذا تحقيق الهدف المنشود.

ونحاول فيما يلي أن نستخلص النتائج التي توصلنا إليها سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها بهدف تأكيدها أو نفيها مع إعطاء بعض الاقتراحات:

1. نتائج إختبار الفرضيات

إنطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية التي إعتمدت في هذا البحث ثم التوصل أثناء إختيار الفروض إلى النتائج التالية :

فيما يتعلق بالفرض الأول والمتعلق بأن الحوكمة تركز على ضبط كافة العمليات والقرارات عن المسيرين في المؤسسات الخدمية، حيث تعمل مبادئ واليات الحوكمة على تطوير وتحسين الاداء وذلك من خلال الصدق في الإفصاح والشفافية في الوعود المقدم و القرارات المتخذة، والنزاهة في العمل وهذا ما تم

التوصل إليه في الدراسة النظرية والإجابة على صحة هذه الفرضية وهو أن آليات و مبادئ الحوكمة لها دور كبير في تحسين وتطوير الاداء .

- فيما يتعلق بالفرض الثانية: القيمة الأخلاقية تمثل سلوك الخبير تبط بالطبيعة لبشرية أوي في معاملات وتصرفات الاطراف المسيرة للمؤسسة تجاه جميع الأطراف كالاتزام بالوعد و الوفاء بها هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والتأكيد على صحة هذه الفرضية على أنه يوجد دور للوعد والوفاء (القيمة الاخلاقية) تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات ببلدية بن داود برج بوعرريج، عند مستوى دلالة 0.000 حيث أن الالتزام يؤثر في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات بنسبة %78.5. وجه.

- الفرضية الثالثة: القيمة الأخلاقية تحسن من مناخ العمل نتيجة الصدق في التعامل من قبل المسيرين وكذلك تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط وهذا ماتم التوصل اليه حيث بأنه يوجد دور للصدق في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات . هذا ما تم التوصل إليه في الدراسة التطبيقية والتأكيد على صحة الفرضية على أنه يوجد دور للصدق في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات ببلدية بن داود برج بوعرريج، عند مستوى الدلالة 0.000 حيث أن الصدق يؤثر في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات بنسبة %78.2.

2- نتائج الدراسة النظرية:

1. إن حوكمة الشركات تهدف إلى وضع هيكل يسمح بتقدير كبير من الحرية في ضل سلطة القانون وتبني معايير الشفافية والوضوح والدقة في البيانات المالية.
2. الشفافية والفساد وجهان متناقضان لعملة واحدة وبالتالي لا بد من بذل الجهود الكافية للقضاء على الفساد، حيث تعتبر الشفافية والصدق الفصل المضاد للفساد.
3. يؤدي الإلتزام بآليات ومبادئ الحوكمة من قبل المؤسسات إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة الموظفين والمواطنين، وبالتالي يزيد من قدرة المسيرين على التحكم في التسيير والتغلب على الصعوبات وابتكار وسائل وطرق جديدة.
4. تتحقق رفاهية وثروة المؤسسة والمجتمع التي تتحلى بالقيم الأخلاقية من خلال أهم وسائل الحوكمة التي تمكنها من تحقيق ذلك لأنها ترسي القيم الديمقراطية والعدالة والمسؤولية والشفافية وتضمن نزاهة المعاملات وتعزيز سيادة القانون ضد كل أشكال الفساد.
5. إن وضع حيز التطبيق للقيم الأخلاقية المستنبطة من ديننا الحنيف للمؤسسات يسمح لهذه الأخيرة بتحديد إستراتيجية جيدة لا تسقط ولا تتلاشي بمرور الزمن.

6. حسب النتائج الميدانية المتوصل إليها فإن المجلس البلدي الحالي لا يتمتع بالقبول العام للإجراءات و السياسات التي يطبقها بناءا من حيث الوفاء بالعهود المدرجة في البرنامج المقدم و درجة الصدق في تطبيق البرامج المسطرة و الالتزام بها.

وعلى هذا الأساس نتوقع لو انه تم إعادة الانتخابات فإنه سيتم إقصاؤهم وعدم تجديد العهدة الانتخابية.

3- التوصيات:

1. العمل على إيصال مفهوم مصطلح حوكمة المؤسسات للمواطنين داخل المؤسسة وذلك من خلال المؤتمرات المهنية والعلمية ووسائل الاتصال.
2. العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطائهم الأمان في التعامل مع المؤسسة.
3. ضرورة قيام مجلس الإدارة في إختيار المدراء التنفيذيين من بين الكفاءات وممارسة دورهم في تطبيق القوانين والأنظمة من أجل الرقي بالرقابة
4. يجب على المؤسسة الاهتمام باختيار المسيرين على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية الأخلاقية، لتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة.
5. التشديد على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وتطبيق مبادئ الحوكمة وخاصة من طرف المؤسسات العمومية.
6. على المؤسسة مكافحة الفساد الإداري من خلال توعية ونشر الفكر الأخلاقي، عن طريق تجسيد مبادئ وآليات الحوكمة؛
7. يجب على المؤسسة أن تبدأ نهضتها في العصر الحديث على توعية المسيرين في نشر القيمة الأخلاقية ومن ثم الموظفين وذلك للمواطنين.

4- آفاق البحث:

لعدم القدرة على الإلمام بكل جوانب هذه الدراسة نقترح بعض الدراسات التي تكون مكملة لهذه الدراسة:

- تقدير القيم الاخلاقية في حوكمة المؤسسات (دراسة قياسية)
- الأبعاد الأخلاقية وعلاقتها بالحوكمة.

— قائمة مراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1 قائمة الكتب:

- 1 أحمد علي، حوكمة الشركات، دار الفكر للدراسات والبحوث، الإسكندرية، 2012.
- II الأطروحات ورسائل ماجستير
- 2 ألكسندر شوكو لنيكوف، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، ترجمة سمير كرم، الطبعة الثالثة، إصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة واشنطن دي. سي، 2003.
- 3 امين السيد احمد اللطفي، معايير اخلاقيات المحاسبين المهنيين، الدار الجمعية، مصر، 2008.
- 4 الاونكتاد، السياسات العامة للاعمال وهياكل التنظيم الاساسية، عمان، الأردن.
- 5 أيمن السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، القاهرة - مصر -، 2000 / 2001.
- 6 برنات ، لطفي أحمد، المعجم التربوي، الرياض، دار الوطن، 1984.
- 7 جمال الدين محمد مرسي، نظريات ونماذج وتطبيقات علمي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 8 سامي محمود ، النمو الأخلاقي ، وعلاقته بوجهة الضبط واضطراب عملية التنشئة الاجتماعية ، القاهرة ، مجلة كلية التربية ،المجلد 2 ، العدد 1990.
- 9 سيد محمد جاد، السلوك التنظيمي، مطبع العشر، مصر، 2005.
- 10 صالح احمد علي ، ايدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة ،اليازور العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 11 صالح مهدي محسن، وآخرون، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال : الاعمال والمجتمع، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن، 2005.
- 12 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات " المفاهيم - المبادئ - التجارب "، الدار الجامعية، القاهرة - مصر -، 2008 / 2009.
- 13 عاهر محمود محمد مرتجي، مدى ممارسة طلبة المرحلة الثانوية للقيم الاخلاقية من وجهة نظر معلمهم في محافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم أصول التربية بكلية التربية في جامعة الازهر، غزة - فلسطين -، سنة 2004.
- 14 عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 15 عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة، الكويت، 1992.

- 16 عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع لقيود الموارد البشرية، مصر، 2005.
- 17 عبد الوهاب ناصر علي، شحاتة السيد شحاتة، قواعد أخلاقيات وسلوكيات مهنة المحاسبة والمراجعة في مواجهة الأزمات المالية (مدخل مصر وعربي ودولي مقارن)، الدار الجامعية، مصر.
- 18 عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة - وفقا لمعايير المراجعة العربية والدولية والأمريكية، الجزء الثالث، دور آليات المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات، القاهرة- مصر -، الدار الجامعية، 2009.
- 19 عطاء الله وراذ خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي، حوكمة المؤسسة، مكتبة الحرية لنشر والتوزيع، القاهرة - مصر -، 2008.
- 20 عطية محمود . دراسات حضارية مقارنة في القيم ، القاهرة ، الدار القومية للطباعة والنشر، 1956.
- 21 عمر التومي ، فلسفة الترية الإسلامية ، الجماهيرية الليبية ، الدار العربية للكتاب ، 1988.
- 22 قميحة جابر . المدخل إلى القيم الإسلامية، القاهرة، دار الكتاب المصري، 1983.
- 23 محسن أحمد الخطر، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 24 محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، يونية 2007.
- 25 محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- 26 محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 27 محمد قاسم القروتي، السلوك التنظيمي دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط5، 2009.
- 28 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 29 محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 30 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط4، الاردن، 2008.
- 31 مصطفى يوسف كافي، الأزمات الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، عمان، 2013.
- 32 نجم عبود نجم، السلوك التنظيمي، الورقة للنشر و التوزيع، الاردن، 2004.
- 33 الهاشمي ، عبدالمجيد محمد . المرشد في علم النفس ، جدة ، دار الشروق ، 1984.
- III الملتقيات ومؤتمرات
- 34 برش عبد القادر، خمو محمد، البعد السلوكي والاخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الازمة المالية العالمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي: الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، ايام 20-21 أكتوبر 2009، جامعة فرحات عباس - سطيف .

- 35 عشر عبد الغيم هيران، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة بحثية قدمت في مؤتمر العيالي الخامس حول حوكمة الشركات وأبها المحاسبية لإدارية وإقتصادية، نظم بجامعة الإسكندرية لائل فترة، 8-10 سبتمبر 2005
- 36 ك رزيق عبد اللطيف، المسؤولية لإجتماعية اتجاه العالمين في إطار اللب لإعمال، مدالخت ضمن طلق لنيل منظمات لإعمال والمسؤولية لإجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفر 2012.
- 37 صفاء محمد سرور، دور هاج الإلبي زب اءةفاعلية حوكمة الشركات، ورقة بحثية ءة قدمت في مؤتمر العيالي الخامس، 10 سبتمبر 2005 - حول حوكمة الشركات وأبها المحاسبية لإدارية وإقتصادية، نظم بجامعة الإسكندرية لائل فترة 8
- 38 جون سوليفان، ألكندر شك ورك وف، اللب لإعمال العولمة لكون لرئب لبحوكمة لشركات، ورقة بحثية من إءاء: بمرز المشروعات لدولية الخاصة، 12 نابر 2006.
- 39 ب شير مصطبي، الحكم الصالح ودوره في إءءاء الإصلاءات في الوطن العربي، ورقة بحثية ءة ءقدمة طلق لنيل حول "إصلاءات لإقتصادية" في ظل العولة وقع وهنات"، الجمعية لوطية لإقتصاديين، الجزائر، 2005.
- 40 بلعادي عمار، جاوحدو رضا، مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، ورقة بحثية ءة ءقدم ءعلق لنيل لأول حول دور حوكمة الشركات إءفي إرساء قواعد الشفافية لإفصاح، أم لبوق، الجزائر، ببي 7 و8، ديسمبر 2010.
- 41 بن نفة قءور، دحمان نيءنبلية، حوكمة الشركات والمسؤولية لإجتماعية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية ءة ءقدمة طلق لنيل لائل حول: دور الحوكمة مة في أداء مؤسسات لإقتصادية، الجزء لبث، جامعة حسيبة بن بوببب الشلف-الجزائر -، 19 / 20 نؤبر 2013.
- 42 محمد ياسين غار، مءءءات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة للمؤءمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان -، 15 / 17 ديسمبر 2012.
- 43 نموذج وضعه البنك الدولي لتقويم نظم حوكمة وإءارة الشركات في الدول النامية.
- 44 يوسف محمد، مدى ارتباط مفهوم الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية، ورقة بحثية مقدم للملءقى "الءنمية الإقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006.
- IV مجلات ومنشورات**
- 45 حببيب البوتي أحمد محمود، أخلاقيات الأعمال وأءرها في ءقليل الفساد الإداري، دبلوم عالي إءارة أعمال، كالورباس/إقتصاد، هيئة المعاهد التقنية -أريل، المعهد التقني العمادية.
- 46 لجنة مراقبة أعمال البورصة، قواعد بورصة نيويورك إبرل 2003.
- 47 مجمع اللغة العربية، المعجم الفلسفي، عالم الكءب .

- 48 محمد محمود ، لقييم لنتي لدرجة لاعقاد وطارسة منظومة قيم الألهية الإلهية لدى الطية
في جامعة ليوك / لأردن ، مجلة دراسات ، الطوم لتروية، مجد 30 ، عدد 1 ، 2003 .
49 دهمش نعيم، اسحق أبو زر غاف، تحسين وتطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك ، مجلة لنوك في
لأردن، العدد العاشر، المجد لثي والعشرون، ديسمبر 2003 .

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- 50 Daft , richard L , management ,4th ed . dryden press , orlando , ESA.
51 International, Monetary Fund, lfm's code of good practices on tranparency In
M onetary and Financial, Policies (on line), Autunn1999< anilabe at. WWW.
InF. Org.

ثالثا: مواقع أنترنت

- 52 <http://www.cauxroundtable.org/principles.html>
53 http://www.ethics.org/common_provisions.htm
54 <http://www.onefd.cdu.dz>
55 <http://www.onefd.cdu.dz>
56 www.iccwbo.org/home
57 www.unglobalcompact.org

الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : العلوم الاقتصادية

السنة الدراسية: 2016/2015

تخصص: مالية وحوكمة الشركات

إمتبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته
أضع بين أيديكم هذه الامتبارة، راجيا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها
كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي تحت عنوان : دور القيمة الاخلاقية في تفعيل الحوكمة
لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالب : أصيف مراد

القسم الأول:

البيانات الشخصية: يهدف هذا المحور إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: من 29-20 سنة من 39-30 سنة

من 49-40 سنة من 50-فما فوق

3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانو جامعي

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني:

المحور الاول:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوعد والوفاء:						
1	يساهم المجلس البلدي في حل مشكلة البطالة في البلدية.					
2	يوفر المجلس البلدي فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة.					
3	يساهم المجلس البلدي في تقديم حلول فعالة لحل أزمة السكان.					
4	يأخذ المجلس البلدي بعين الاعتبار الملاحظات التي تثيرها مختلف المؤسسات وأفراد المجتمع بشأن أنشطته.					
5	يعمل المجلس البلدي على تقديم مساعدات وتسهيلات للمدارس التعليمية والمستشفيات.					
6	الرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار بشكل موضوعي وعلمي					
الالتزام:						
1	المجلس البلدي يتخذ القرارات الشجاعة دون تردد					
2	المجلس البلدي يلتزم بأداء الأعمال وفق البرامج المسرح بها					
3	سهولة الوصول إلى الموظف المسئول في البلدية					
4	يقوم المجلس البلدي بمحاربة الفساد الإداري					
5	وضع طرق واجراءات مختلفة لمحاربة او الحد من الرشوة.					
6	المجلس البلدي يلتزم بالمبادئ العامة والقوانين التي تحكم الجماعات المحلية في تسيير البلدية					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الصدق:

					1	قدرة المجلس على وضع مناهج ملائمة لعمليه التطبيق والتنفيذ الفعال للبرامج المسطرة.
					2	يعمل المجلس البلدي على تطبيق البرنامج الموعود به.
					3	الوصول إلى المعدل المتوقع في تطبيق البرنامج الموضوع.
					4	البرامج المقترحة تقلل من حدة البطالة وأزمة السكن في البلدية.
					5	تحقيق المطالب الموجهة من قبل الأفراد الساكنين في البلدية.
					6	الرغبة في عهدة أخرى من أجل تكملة البرنامج الحالي ومواصلة العمل من أجل المصلحة العامة.

المحور الثاني: مبادئ حوكمة الشركات:

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يسمح مستوى الشفافية والإفصاح في بلديتكم برفع وتسهيل عملية الرقابة على سير البرنامج المسطر.					
2	تحرص إدارة المجلس البلدي على المساءلة المستمرة للموظفين داخل بلديتكم من أجل تقويم مهامهم.					
3	المسؤولية الأخلاقية للموظفين في بلديتكم ترفع من مصداقية البرنامج المقترح.					
4	تتوفر المسؤولية الكافية للموظفين في البلدية لأداء مهامهم بكل مصداقية وموضوعية.					
5	تطبق مؤسستكم القوانين التي تحددها الدولة					
6	يمارس المجلس البلدي سلطة الرقابة بكل استقلالية ونزاهة على مختلف المشاريع التي في طور الإنجاز.					

شكرا على حسن تعاونكم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	18

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	24

02- تحليل البيانات الشخصية

Statistiques

				المستور التعليمي	
N	Valide	140	140	140	140
	Manquante	0	0	0	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	101	72,1	72,1	72,1
	39	27,9	27,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29-20	70	50,0	50,0
	39-30	48	34,3	84,3
	49-40	19	13,6	97,9
	50	3	2,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

المستور التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	,7	,7	,7
	21	15,0	15,0	15,7
	65	46,4	46,4	62,1
	53	37,9	37,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	78	55,7	55,7
	10	5	30	21,4
	15	10	20	14,3
	15	12	8,6	8,6
Total	140	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساهم المجلس البلدي في حل مشكلة البطالة في البلدية.	140	2,0500	1,36937
يوفر المجلس البلدي فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الـ	140	2,1143	1,30899
يساهم المجلس البلدي في تقديم حلول	140	2,8143	1,39674
يأخذ المجلس البلدي بعين الاعتبار الملاحظات التي تثيرها مختلف المؤسسات وأفراد المجتمع بشأن أنشطته	140	2,3000	1,24485
يعمل المجلس البلدي على تقديم تـ وتسهيلات للمدارس التعليمية والمستشفيات.	140	2,7500	1,46482
الرقابة الا ذاتيه والقدرة على اتخاذ القرار	140	2,2714	1,22822
01	140	2,3833	1,05460
المجلس البلدي يتخذ القرارات الشجاعة	140	2,2429	1,32964
المجلس البلدي يلتزم بأـ البرامج المسرح بها	140	2,4929	1,33301
سهولة الوصول إلى الموظف المسؤول في البلدية	140	2,9571	1,47824
يقوم المجلس البلدي بمحاربة الفساد	140	2,3857	1,33350
.	140	2,3000	1,40246
س البلدي يلتزم بالمبادئ العامة والقوانين التي تحكم الجماعات المحلية في تسيير البلدية	140	2,6143	1,43735
02	140	2,4988	1,06831
قدرة المجلس على وضع مناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ الفعال للبرامج	140	2,5000	1,32763
يعمل المجلس البلدي على تطبيق البرنامج الموعود به	140	2,3786	1,38579
الوصول إلى المعدل المتوقع في تطبيق	140	2,3214	1,32637
وآزمة السكن في البلدية	140	2,3500	1,36200

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحقيق المطالب الموجهة من قبل الأفراد الساكنين في البلدية.	140	2,1429	1,19695
الرغبة في عهدة أخرى من أجل تكملة	140	2,3714	1,51417
03	140	2,3440	1,07683
01	140	2,4087	1,01634
يسمح مستوى الشفافية والإفصاح في بلديتكم برفع وتسهيل عملية الرقابة على سير البرنامج المسطر.	140	2,3143	1,33619
المساءلة المستمرة للموظفين داخل بلديتكم من أجل تقويم مهامهم	140	2,4071	1,37237
المسؤولية الأخلاقية للموظفين في بلديتكم ترفع من مصداقية البرنامج المقترح	140	2,7786	1,43976
تتوفر المسؤولية الكافية للموظفين في البلدية لأداء مهامهم بكل مصداقية وموضوعية .	140	2,5643	1,40508
تطبق مؤسستكم القوانين التي تحددها يمارس المجلس البلدي سلطة الـ	140	2,6929	1,44887
استقلالية ونزاهة على مختلف المشاريع	140	2,0643	1,37402
02	140	2,4702	1,15301
N valide (listwise)	140		

Corrélations

		01	02	03	01	02
01	Corrélation de Pearson	1	,895**	,812**	,946**	,817**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
02	Corrélation de Pearson	,895**	1	,880**	,971**	,886**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	140	140	140	140	140
03	Corrélation de Pearson	,812**	,880**	1	,942**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	140	140	140	140	140
01	Corrélation de Pearson	,946**	,971**	,942**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	140	140	140	140	140
02	Corrélation de Pearson	,817**	,886**	,885**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	140	140	140	140	140

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

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,817 ^a	,668	,666	,66666

a. Valeurs prédites : (constantes), 01

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	123,460	1	123,460	277,786	,000 ^b
1 Résidu	61,333	138	,444		
Total	184,793	139			

a. Variable dépendante : 02

b. Valeurs prédites : (constantes), 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,340	,140		2,437	,016
1 01	,894	,054	,817	16,667	,000

a. Variable dépendante : 02

Régression**Variables introduites/supprimées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	02 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,886 ^a	,785	,783	,53704

a. Valeurs prédites : (constantes), 02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	144,992	1	144,992	502,721	,000 ^b
Résidu	39,801	138	,288		
Total	184,793	139			

a. Variable dépendante : 02

b. Valeurs prédites : (constantes), 02

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,081	,116		,702	,484
02	,956	,043	,886	22,421	,000

a. Variable dépendante : 02

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	03 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,885 ^a	,782	,781	,53979

a. Valeurs prédites : (constantes), 03

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	144,584	1	144,584	496,223	,000 ^b
Résidu	40,209	138	,291		

Total	184,793	139		
-------	---------	-----	--	--

a. Variable dépendante : 02

b. Valeurs prédites : (constantes), 03

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,250	,110		2,282	,024
03	,947	,043	,885	22,276	,000

a. Variable dépendante : 02

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	01 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,905 ^a	,820	,819	,49113

a. Valeurs prédites : (constantes), 01

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	151,506	1	151,506	628,112	,000 ^b
Résidu	33,287	138	,241		
Total	184,793	139			

a. Variable dépendante : 02

b. Valeurs prédites : (constantes), 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,004	,107		-,038	,970
01	1,027	,041	,905	25,062	,000

بلدية بن داود



مفتاح الخريطة

	طريق ولائي
	طريق بلدي
	حدود ولائية
	حدود بلدية
	ضاحية
	مقر البلدية

