



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي ليايس سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص : اقتصاد المنظمات
بعنوان:

أخلاقيات الأعمال و أثرها على حوكمة المنظمات

من إحداد الطالبة: يحياءوي نور الهدى

الحضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. د. لال بورحلة
مشرفاً	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. اونان بومدين
ممتحناً	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ. د. بن سعيد محمد
ممتحناً	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ. د. كرزايي عبد اللطيف
ممتحناً	جامعة..سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ. د. صوار يوسف
ممتحناً	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	د . كربوش محمد

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

إليكما نور عيني أُمِّي وأبي كم حباني الله بكما

أخواتي أصدقائي

زملائي في الدفعة

إلى كل من عبروا حياتي وتركوا أثرا

الذي من سقط من قلبي سموا

إليكم جميعا يا من كنت نتاجهم يا من صقلتني الأيام بهم.

أهدي هذا العمل المتواضع على أن يجد القبول.

شكر وتقدير

الحمد لله أن أذن بتمام هذا العمل، ووفقنا فيه.

الشكر والتقدير للمشرف على هذه الرسالة الأستاذ أوان بومدين على سعة صدره وطيبه استقباله وحسن نصحه وإرشاده وعلى تدليل كل الصعوبات فجزاه الله عنا كل خير.

شكر منا خاص للأستاذ لال بورحلة والأستاذ الزين لتحليهم بالصبر وعدم بخلهم بالمساعدة والنصح والإرشاد، ولكل أساتذتنا الذين درسونا وتعلمنا على يدهم.

إلى كل من ساعدنا في الدراسة الميدانية من قريب أو بعيد.

'لم يعد العالم اليوم ينتظر الخلاص على يد العلم، ولكن في أن يبعث الضمير الإنساني من جديد.'

مالك بن نبي

'أراد الصينيون القدماء العيش في أمان، فبنوا سور الصين العظيم، معتقدين باستحالة تسلقه لشدة علوه... لكن، خلال مئة عام الأولى من بناء السور تعرضت الصين للغزو ثلاث مرات، وفي كل مرة لم تكن جحافل العدو تخترق السور أو تتسلقه... بل في كل مرة كانت تقوم بدفع الرشوة للحارس، وتدخل عبر الباب.'

انشغلت الصين ببناء السور، ونسيت بناء ضمير الحارس.

إهداء.....	9
شكر.....	10
قائمة المحتويات.....	10
قائمة الجداول.....	11
قائمة الأشكال البيانية.....	14
قائمة الملاحق.....	26
المقدمة العامة.....	26
القسم الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات وبناء نموذج تفسيري للعلاقة بينها	
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال	
تمهيد.....	39
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.....	40
المطلب الأول: ظروف نشأة حوكمة الشركات.....	40
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.....	42
المطلب الثالث: تطور نظريات حوكمة الشركات.....	49
المبحث الثاني: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال.....	50
المطلب الأول: ظروف نشأة أخلاقيات الأعمال.....	51
المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الأعمال.....	52
المطلب الثالث: المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات الأعمال.....	57
المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في فكر التسيير.....	67
المطلب الأول: مفهوم السلوك الأخلاقي في حوكمة الشركات.....	73
المطلب الثاني: السلوك الأخلاقي المكون الرئيسي لحوكمة الشركات.....	73
المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.....	88
خلاصة الفصل الأول.....	114
الفصل الثاني: نحو بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات	
تمهيد.....	114
المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة.....	114
المطلب الأول: تحليل الدراسات السابقة.....	114
المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.....	114
المبحث الثاني: تحليل أبعاد أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.....	114
المطلب الأول: أبعاد أخلاقيات الأعمال التي تؤثر على حوكمة الشركات.....	114
المطلب الثاني: أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بأخلاقيات الأعمال.....	114
المبحث الثالث: بناء نموذج تفسيري لتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.....	114

114.....	المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية.
117.....	المطلب الثاني: بناء النموذج الهيكلي للدراسة.
120.....	خلاصة الفصل الثاني.
121	خلاصة الجزء الأول.
	القسم الثاني: الدراسة التطبيقية: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات الجزائرية
	الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة التطبيقية
123	تمهيد.
124.....	<u>المبحث الأول: الإطار العام للبحث</u>
124.....	المطلب الأول: واقع الحكم الراشد في الجزائر.
135.....	المطلب الثاني: جهود وتحديات إرساء حوكمة الشركات في الجزائر.
138.....	<u>المبحث الثاني: اختيار منهجية وتصميم البحث وطريقة تحليل البيانات</u>
138.....	المطلب الأول: منهجية وتصميم البحث.
141	المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات.
145.....	<u>المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية، تفعيل متغيرات الدراسة وبناء الاستبيان</u>
145.....	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية.
149.....	المطلب الثاني: تفعيل متغيرات الدراسة بناء الاستبيان وجمع البيانات.
158.....	خلاصة الفصل الثالث.
	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
159.....	<u>المبحث الثاني: وصف العينة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات</u>
160.....	المطلب الأول: وصف العينة.
163.....	المطلب الثاني: وصف طريقة المعالجة الإحصائية للبيانات.
170.....	<u>المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة، اختبار صحة الفرضيات</u>
170.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.
175.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
181.....	<u>المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج، حدود وآفاق الدراسة</u>
181.....	المطلب الأول: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.
192.....	المطلب الثاني: حدود وآفاق الدراسة المستقبلية.
196.....	خلاصة الفصل الرابع.
197.....	خلاصة الجزء الثاني.
198.....	خاتمة عامة.
203.....	قائمة المراجع.
214.....	الملاحق.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
34	ركائز حوكمة الشركات	1.1
116	مؤشرات الحوكمة ومعدلها العام في الجزائر للفترة 2000_2014	1.3
119	مرتبة الجزائر الدولية من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة 2009-2012	2.3
120	ترتيب الجزائر في مؤشرات مناخ الأعمال للعام 2015-2016	3.3
120	مؤشرات سهولة بدأ نشاط تجاري في الجزائر للعام 2016	4.3
121	ترتيب الجزائر وفقا لمؤشر نفاذ العقود خلال الفترة 2006-2011	5.3
122	تطور مؤشر الفساد في الجزائر من 2003-2014	6.3
138	قائمة المشاركين والأسئلة المطروحة خلال المقابلات الاستكشافية	7.3
145	شكل الاستبيان النهائي	8.3
148	نتيجة توزيع الاستبيان	9.3
160	ملخص طرق المعالجة الإحصائية للبيانات	1.4
161	ملخص فرضيات الدراسة	2.4
162	ترميز متغيرات الدراسة	3.4
163	مقياس صدق التقارب	4.4
164	نتائج ثبات القياسات (الصدق المركب و <i>AVE</i>)	5.4
165	نتائج قياس صدق التمييز	6.4
167	نتائج معاملات الانحدار حقوق أصحاب المصلحة على أخلاقيات الأعمال	7.4
167	اختبارا معنوية الفرضية الأولى باستخدام Bootstrap	8.4
167	نتائج معاملات الانحدار الإفصاح وشفافية على أخلاقيات الأعمال	9.4
168	اختبارا معنوية الفرضية الثانية باستخدام Bootstrap	10.4
168	نتائج معاملات الانحدار التدقيق على أخلاقيات الأعمال	11.4
168	اختبارا معنوية الفرضية الثالثة باستخدام Bootstrap	12.4
169	نتائج معاملات الانحدار دور مجلس الإدارة على أخلاقيات الأعمال	13.4
169	اختبارا معنوية الفرضية الرابعة باستخدام Bootstrap	14.4
170	تأثير المعدل لمتغير حجم المؤسسة	15.4
170	تأثير المعدل لمتغير طبيعة الرأسمال	16.4
171	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	17.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
49	نموذج (Wu, 2006) يوضح أثر الاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات	1.2
50	نموذج تحليل المسار باستخدام AMOS	2.2
52	الأبعاد الأخلاقية المحفزة لممارسات حوكمة الشركات	3.2
53	الأبعاد الأخلاقية المحفزة لممارسات حوكمة الشركات	4.2
54	نموذج تصوري للمحتوى الأخلاقي الذي يساهم في تطوير حوكمة الشركات	5.2
55	العلاقة بين أخلاقيات الأعمال حوكمة الشركات، تكلفة رأسمال وتقييم الأداء	6.2
58	أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بالممارسات الأخلاقية	7.2
77	أهداف التدريب الأخلاقي	8.2
80	أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسات حوكمة الشركات	9.2
89	الدعائم الأساسية للحكومة من وجهة نظر معهد المدققين الداخليين (IIA)	10.2
105	أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بالسلوك الأخلاقي	11.2
107	النموذج العام للبحث حسب طريقة المعادلات الهيكلية	12.2
108	النموذج العام في تحليل المسار حسب منهج PLS	13.2
111	نموذج تصوري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات	14.2
123	أهم معوقات الاستثمار في الجزائر 2015-2016	3.1
124	نسبة المحييين بأن مؤسسة معينة كانت فاسدة للغاية	3.2
124	نسبة من قام بدفع رشوة إلى إحدى مؤسسات الدولة	3.3
132	تصميم البحث	4.3
140	النموذج التصوري النهائي للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات	5.3
152	توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط	1.4
152	توزيع مؤسسات العينة حسب الطبيعة القانونية	2.4
153	توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال	3.4
153	توزيع مؤسسات العينة حسب طبيعة الرأسمال	4.4
156	نموذج القياس والنموذج الهيكلي	5.4
160	أثر المتغير المعدل للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل	6.4
162	النموذج الأساسي لمعالجة البيانات حسب PLS Path Modeling	7.4
164	تقدير معالم النموذج بواسطة خوارزمية PLS-PM	8.4
166	نتائج النموذج البنيوي والروابط بين المتغيرات الكامنة	9.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
214	استبيان الدراسة	01
222	جودة النموذج	02
224	الانحدار البسيط	03
228	الانحدار المتعدد	04

مقدمة عامة:

تميز عقد التسعينيات من القرن العشرين بتطورات سريعة وعنيفة أصابت بنية الاقتصاد العالمي، أهمها ظهور شركات المساهمة المتميزة بالفصل بين الملكية والإدارة، ما نتج عنه ظهور مشكلة الوكالة وتضارب المصالح بين المسيرين والساهمين (الملاك). كذلك، تسارع عملية التحول إلى اقتصاد السوق أين يتم الاعتماد إلى حد كبير على مؤسسات القطاع الخاص في تحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادي، هذا من ناحية. من ناحية أخرى، بروز آثار تحرير وعمولة الأسواق المالية، وتسارع انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود ما مكن المستثمرين من شراء أسهم الشركات في أي بورصة في العالم، لكنه بالمقابل صعب عليهم متابعة نشاطات هذه الشركات بشكل مباشر، ضعف نظم الإشراف، تراجع دور آليات الرقابة في ضبط تصرفات المؤسسات، دفع العديد منها إلى حالات العسر، الإفلاس و الاختيار المالي.

أضف عليه، الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم كدول شرق آسيا، أمريكا اللاتينية، روسيا والولايات المتحدة. بداية من الأزمة المالية في دول شرق آسيا عام 1997، التي اعتبرت أزمة ثقة في التشريعات المنظمة للعلاقة بين نشاط مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية، حيث برزت معاملات وعمليات قام بها مدراء وأصدقاء ومقربون من منشآت الأعمال وبين الحكومات مكنت الشركات من الاستفادة من ديون قصيرة الأجل مع إخفائها عن المساهمين عن طريق تلاعب الشركات بالقوائم المالية باستخدام طرق ونظم محاسبية مبتكرة، لضعف الأنظمة المحاسبية.

هذه الممارسات اللاأخلاقية كبدت الكثير من المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال خسائر مالية فادحة أدت إلى تراجع ثقتهم بشكل كبير بالأنظمة والقوانين التي تحكم الشركات الأنشطة التجارية من جهة والاستثمار في الأسواق المالية من جهة أخرى. ما أدى إلى هروب الأموال من سوق الاستثمار، تقييد المعاملات الآجلة وانكماش سوق الائتمان، وعدم قدرة الشركات على جذب رؤوس الأموال الكافية وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات.

بهذا أصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة عبئا على الشركات والاقتصاد العالمي بشكل عام. الأمر الذي دفع العديد من الدول والمؤسسات إلى اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق وتجنب تكرار هذه الأزمات، فكانت نشأة **حوكمة الشركات** كظاهرة وكرد فعل لهذه التطورات وكحاجة ملحة وضرورية، فرضت وضعها على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمنظمات العالمية.

ليتطور بعدها العمل في مجال حوكمة الشركات بشكل سريع، تمثلت أول الممارسات في إصدار تقرير Treadway Commission، من طرف اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية والتابعة ل (Securities and exchange commission)، في 1987، في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ومفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس الإدارة.

ثم تقرير لجنة Cadbury في 1992، تحت عنوان القواعد البريطانية لحوكمة الشركات واحتوى أفضل الممارسات، بعد حالات فشل الشركات الكبيرة في بريطانيا. تلاه تقرير لجنة Greenbury عام 1995، والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات. ثم صدور combined code الذي أصبح من متطلبات قيد المؤسسات في بورصة الأوراق المالية بلندن عام 1998، يليه صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في 1999، والتي أصبحت معياراً دولياً لوضعي السياسيات والمستثمرين وأصحاب المصالح للتعامل مع الشركات في جميع أنحاء العالم.

رغم كل هذا، إلا أنه وفي بداية هذه الألفية، هزت سلسلة من الفضائح والانهيارات كبرى الشركات العالمية، هذه الانهيارات ارتبطت أساساً بفضائح الفساد الإداري، المحاسبي و المالي، الغش، التهرب الضريبي، تقارير الإفصاح المزورة، الخداع والتضليل، التلاعب بالقوائم المالية و سوء استخدام السلطة من طرف المسيرين مما أظهر ضعفاً في الأنظمة و القوانين تضبط وتحكم ممارسات حوكمة الشركات حتى في الدول التي كانت تمتلك أسواق مالية تصنف على أنها جيدة.

مثال ذلك فضيحة شركة Enron وانهارها عام 2001، حيث لجأت شركة الطاقة الأمريكية هذه إلى التلاعب بأرباحها وإظهار أرباح وهمية لتحافظ على سمعتها وترفع أسعار أسهمها وقد أدى كشف الحقيقة إلى إفلاس الشركة وزوال أكبر شركة محاسبية وتدقيق حسابات Arthur Anderson، لسكوها و مساعدتها في هذا التضليل. شركة Vivendi-Universal الفرنسية ومسألة إعداد تقارير مالية غير دقيقة وخاطئة، كما تبين في عام 2003، أن العملاقة في مجال الغذاء الإيطالي Parmalat قامت لسنوات بتزوير السجلات المالية وإخفاء ثغرات محاسبية قدرت بما يزيد على 14 مليار أورو. في ألمانيا، في عام 2007، تورط عملاق صناعة السيارات Volkswagen في فضيحة احتيال في استخدام عدة شركات لتقديم رشاي للموردين وأعضاء من الشركة.

أزمة فقاعة الانترنت لعام 2000 (فقاعة مضاربة نشأت في الأسواق المالية التي بالغت في تقدير أسهم منتجات شركات ناشئة في مجال التكنولوجيات الحديثة). ثم أزمة الرهن العقاري التي بدأت مع صيف عام 2007، إثر انهيار الفقاعة العقارية في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى مثل: بنك Lehmann Brothers ومؤسسات الرهن العقاري Fannie Mae، والمؤسسات المالية Madoff، والتي سرعان ما توجت بأزمة مالية عالمية في عام 2008، تسببت في خسارة ترليونات من الدولارات خلال عام واحد، تبعها دخول الاقتصاد العالمي بركود اقتصادي حاد يعد الأسوأ منذ أزمة الكساد الكبير 1920. كما اعتبرت أزمة ثقة في بعدها الأخلاقي حيث صاحبها صور احتيال على المستثمرين العالميين، وحجب الحقيقة عنهم. ما دفع للمطالبة بإصلاح النظام الرأسمالي العالمي بجعل الرأسمالية أكثر أخلاقية خدمة للتنمية الاقتصادية والاقتصاد الحقيقي وإسقاط مبدأ المضاربة والجشع.

استمرار الممارسات غير الأخلاقية وسقوط العديد من الشركات الكبيرة الرائدة في مختلف أنحاء العالم، أثبتت قضية أساسية أن المعرفة وقواعد الحوكمة القائمة غير قادرة على منع هذه الممارسات الخاطئة التي تسببت في تدمير القيمة للأطراف ذات المصلحة، الأمر الذي ولد توترات حقيقية، وطرح مسألة فعالية نظام حوكمة الشركات.

اعتبر البعض أن آليات حوكمة الشركات قد أهملت عناصر أساسية (Coffee, 2003). واعتبر كل من (Arjoon, 2004; MacKenzie, 2005) أخلاقيات الأعمال أمراً أساسياً للتغلب على عيوب حوكمة الشركات. كما أنه، وفي محاولة منهم لإيجاد تفسيرات مفصلة عن أسباب الأزمة المالية لسنة 2008، أقر خبراء الاقتصاد والسياسة أن هناك نقصاً شديداً واضحاً في ممارسات الحوكمة، فبالرغم من وجود مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الكبرى إلا أنها غير مطبقة بالشكل المناسب، مما أدى إلى حدوث خسائر كبيرة. كما تم التوصل أن تقوية الحوكمة يتوقف على المعايير الأخلاقية بقدر ما يتوقف على القوانين والتنظيمات.

هذه الفصائح والانهيارات حملت رسالة واضحة إلى الواجهة، أن الأخلاقيات مسألة مهمة في مجال الأعمال. في أوائل عام 2000، عقد أول مؤتمر أوروبي، تحت عنوان: مشاركة الأفكار وأفضل الممارسات في أخلاقيات الأعمال، Sharing Ideas and Best Practices in Business Ethics، في باريس، حضره حوالي 100 ممارس لأخلاقيات الأعمال في الشركات من تسعة بلدان، الفكرة الرئيسية للمؤتمر كانت أن الشركات كلما عجلت ببدء مناقشة إدراج المعايير الأخلاقية في ممارساتها، كان ذلك أفضل. وإعطاء مزيد من الاهتمام لهذا المجال من السلوك التنظيمي، بتعميم معايير النزاهة بين موظفيها، إنشاء قنوات تواصل تشجع رفع الشواغل المتعلقة بالانحرافات المحتملة أو الفعلية خاصة تلك التي يمكن أن تلحق الضرر بسمعة الشركة.

كما صدر قانون Sarbanes-Oxley Act عام 2002، بعدما أقره الكونغرس الأمريكي كتشريع، تم فيه تحديد متطلبات أخلاقية جديدة للحوكمة. إصدار النسخة 2008 المعدلة من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي تضمنت القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم الأخلاقية فضلاً عن القانونية.

1. الإشكالية :

إن الهدف من تطوير نظم حوكمة الشركات هو ضبط سلوك الشركات لتعزيز ثروة المساهمين وزيادة مسؤوليتها اتجاه جميع أصحاب المصلحة. والمعروف أن الحوكمة جاءت كرد فعل ضد الأزمات الاقتصادية والفصائح المالية للشركات، لكن المفارقة أنه بالرغم من قواعد واليات الحوكمة والجهود العديدة المبذولة، توالى الفصائح، والانهيارات والأزمات المالية واستمرت بذلك عيوب حوكمة الشركات في الظهور - كما بينا أعلاه-. بالتالي، أصبحت ممارسات حوكمة الشركات سبب قلق مستمر وتم ربطها بفشل الشركات، الأمر الذي يجعل هذه الظاهرة قضية رئيسية في الحوكمة.

آراء مختلفة تم التعبير عنها رداً على هذه المفارقة لتتفق أغلبها على التوصية بقوة بالأخلاقيات كعامل جوهري لحل قضية حوكمة الشركات. ففي الأوساط الأكاديمية هناك العديد من الدراسات (Arjoon, 2005; Agatiello, 2010) التي تدعم قوة أخلاقيات الأعمال في حوكمة الشركات. على سبيل المثال: أن الأخلاق تعزز فعالية الحوكمة (Lovell, 2006)، غياب الأخلاق هو أيضاً في كثير من الأحيان مرتبط بفصائح الشركات الكبرى (Schawrtz et al, 2005)، حتى أن البعض توصل إلى أن تطوير حوكمة الشركات لا يكون ناجحاً دون الحفاظ على السلوك الأخلاقي (Peter, 2004).

لهذا، على مدى السنوات الأخيرة، كان هناك تحول في موضوع الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات، فالاهتمام يتحول أكثر إلى جوهر حوكمة الشركات، أين يركز العديد من الباحثين على القيم الأخلاقية كجوهر للحوكمة الجيدة. يرى (Kimber ; Lipton, 2005) أن القضية الرئيسية لأخلاقيات الأعمال من منظور حوكمة الشركات، هو الوصول إلى إقامة نظام لإدارة القضايا الأخلاقية وتعزيز الآليات الكفيلة بتحقيق نزاهة الشركات وحث السلوك الأخلاقي.

من جهة أخرى، لا تزال معظم الدول النامية تواجه مشكلة ضعف هيكل حوكمة الشركات، ذلك لأن هذه الدول تواجه العديد من المشاكل التي تشمل عدم استقرار النظم السياسية، انخفاض نصيب الفرد من الدخل والفقر (Wong, 2011). الجزائر، باعتبارها واحدة من البلدان النامية عانت من مشكل ضعف حوكمة الشركات على المستوى الجزئي، والحكم الراشد على المستوى الكلي فجميع فمؤشر الحكم الراشد الذي يصدر عن البنك الدولي سالب، مما يفصح تراجع ترتيب الجزائر في مؤشر الحكم الراشد وهو الأمر الذي يجد ترجمته العملية في التردّي الشديد لنوعية مؤسسات الدولة من مختلف النواحي، وهذا هو تحديدا ما يفسره العديد من الاقتصاديين والمختصين في فشل جهود التنمية في الجزائر.

في عالم الأعمال يترجم الوضع في العديد من قضايا الفساد، وانهايارات وفشل وفضائح الشركات، التي أسفرت عن خسائر اقتصادية هائلة، وبعيدا عن الخسائر الاقتصادية، اهتزاز ثقة المجتمع في شركات القطاع العام والخاص للاعتقاد السائد بتورطها في ممارسات غير أخلاقية. حيث شهدت الجزائر، خلال العقد الأخير، سلسلة من فضائح الفساد طالت قطاعات حيوية في البلاد، كالنفط والطاقة والأشغال العامة والمالية، وصدمت هذه القضايا الرأي العام بفداحتها ومستوى المسؤولين المتورطين فيها، قضية فساد تتعلق ببنك الخليفة الخاص، والذي حول ملايين الدولارات إلى الخارج واختلس أموالا عامة في ظل تورط مؤسسات حكومية سلمته أموالها بعد إغرائها بنسب فائدة قدرت بسبعة في المائة، فيما كانت البنوك الحكومية تمنح نسبة فوائد لا تتجاوز ثلاثة في المائة. تلتها قضية "سوناطراك 1"، "سوناطراك 2"، قضية "الطريق السيار شرق غرب" ...

2. السؤال الرئيسي:

هل يدعم التوجه الأخلاقي للمؤسسة الجزائرية أسلوب الحوكمة فيها ؟

و لتأطير إشكالية البحث وفق المنهج العلمي تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يمكن لمنظور أخلاقي دعم ممارسات حوكمة المؤسسات الجزائرية ؟
- ما هي فئات حوكمة الشركات الأكثر تأثرا بمستوى الممارسات الأخلاقية وما هي الفئات الأقل تأثرا؟
- هل يمكن أن تختلف العلاقة بين السلوك الأخلاقي وحوكمة الشركات باختلاف المتغيرات الديموغرافية للشركات؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

H1: يدعم التوجه الأخلاقي للمؤسسة أسلوب الحوكمة فيها

- H1a: تعزز أخلاقيات الأعمال حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.
- H1b: تدعم أخلاقيات الأعمال الإفصاح وشفافية في المؤسسات محل الدراسة.
- H1c: تساعد أخلاقيات الأعمال وظيفة التدقيق على لعب دورها كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات محل الدراسة.
- H1d: يظهر أثر أخلاقيات الأعمال واضحا على لعب مجلس الإدارة لدوره كقمة حوكمة المؤسسات محل الدراسة.

H2: تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف المتغيرات الديموغرافية للمؤسسات محل الدراسة.

- H2a: تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة.
- H2b: تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف طبيعة رأسمال المؤسسات محل الدراسة.

4. أهداف الدراسة:

إن مسألة أخلاقيات الأعمال في مجال الحوكمة ينبغي بحثها بعمق، فالمطلوب استكشاف منظور أخلاقي لتطوير فهم أعمق للكمية التي يمكن من خلالها لأخلاقيات الأعمال أن تؤدي إلى تحسين ممارسات الحوكمة. بما أن الغرض الرئيسي من الدراسة هو دراسة آثار أخلاقيات الأعمال على ممارسات حوكمة الشركات، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى:

- الحصول على فهم أفضل لتطور نظم الحوكمة في المنظمات وتقدير أهمية أخلاقيات الأعمال في عملية صنع القرار والتسيير.
- تسليط الضوء على أخلاقيات الأعمال في مجال حوكمة الشركات، ومحاولة بناء نموذج لاستكشاف العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات الجزائرية، الذي ربما يكون مدخلا لإيجاد نموذج لحوكمة المؤسسات الجزائرية من منظور أخلاقي. فالمعلوم انه ولحد الآن لا يمكن تحديد نموذج للحوكمة في المؤسسات الجزائرية، أو أسلوب للحوكمة فيها.
- تحديد فئات حوكمة الشركات التي تتأثر بشكل كبير بمستوى الممارسات الأخلاقية وتحديد الفئات الأقل تأثرا.
- تفسير الأسباب وراء كون بعض فئات حوكمة الشركات أقل تأثرا بالسلوك الأخلاقي مقارنة بالآخرى.
- تحديد ما إذا كانت العلاقة بين السلوك الأخلاقي وفئات حوكمة الشركات تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية للشركات.

5. أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة بالتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة، فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المصدر الرئيسي للثروة في أي اقتصاد لا يمكن أن تلعب هذا الدور إلا إذا كانت أخلاقية، بالتالي تنبع أهمية الدراسة في كونها:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مفهوم حديثا ومهما نسبيا وهو البعد الأخلاقي في حوكمة الشركات، والذي حظي باهتمام الباحثين في مجال علم التسيير واقتصاد المنظمات، حيث تشير الدراسات الحالية أن المؤسسات التي تبادر بالتأسيس للسلوك أخلاقي حققت نتائج مرضية، كان أهمها دعم نظام الحوكمة فيها في المدى القصير، وتحسن أدائها في المدى البعيد.
- يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسات الجزائرية نحو التأسيس لحوكمة مبنية على أخلاقيات الأعمال.

6. حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقف الحدود المفاهيمية لهذه الدراسة عند محاولة بناء نموذج تفسيري لتحليل العلاقة والأثر بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية (البنائية)، حيث تناولت المؤسسات أو الشركات الجزائرية أي بمعنى منظمات الأعمال، دون أن تشملها إلى كل المنظمات الجزائرية.
- **الحدود المكانية:** تخص الدراسة التطبيقية المؤسسات الجزائرية العاملة بولاية سيدي بلعباس فقط.
- **الحدود الزمنية:** المتمثلة بالفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية في إجراءات توزيع الأداة و استرجاعها والحصول على النتائج حيث تراوحت ما بين سبتمبر 2017 وبداية ديسمبر 2017.

7. مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن اختيار الموضوع وليد الصدفة وإنما تم بناء على جملة من الدوافع يمكن تلخيصها في ثلاثة:

- بحكم تخصصنا في علوم التسيير -اقتصاد المنظمات أساسا-، ورغبتنا في دراسة المواضيع المتعلقة بحوكمة الشركات، وبالنظر للأهمية البالغة التي يكتسبها البعد الأخلاقي في الاتجاه الحديث لدراسة الحوكمة، كان اختيارنا تحليل العلاقة بين المتغيرين.
- قلة الدراسات و الأبحاث التي تناولت مثل هذا الموضوع بالتحليل خاصة في الدول والاقتصاديات النامية.
- دوافع متعلقة بالبحث العلمي وذلك رغبة في المساهمة ولو بجزء يسير في مد الإضافة العلمية في مجال التخصص و إثراء المكتبة المحلية بإنتاج جديد في مجال حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال عموما وفي سياق المؤسسة الجزائرية خصوصا.

8. صعوبات البحث:

من أهم العراقيل والصعوبات التي واجهتها الدراسة الحالية، يمكن ذكر ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، في الدول النامية عموما وفي الجزائر خصوصا.

- اختلاف سياق وبيئة المؤسسة الجزائرية تماما عن بقية السياقات في الدراسات السابقة ما جعل إيجاد مقاربة أو منظور لتناول الموضوع في السياق الجزائري أمرا مرهقا.
- حساسية المسيرين وقادة الأعمال الجزائريين لموضوع أخلاقيات الأعمال والفهم الخاطئ له، الأمر الذي زاد من صعوبة جمع المعلومات.

9 تقسيمات البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالياتها، سيتم عرض الدراسة من خلال قسمين، كل قسم يتكون من فصلين، تناول القسم الأول الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات وبناء نموذج تفسيري نظري للعلاقة بينها، أما الفصل الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة مختلف الدراسات السابقة ومحاولة إبراز ما يميز الدراسة الحالية عنها.

تناول القسم الثاني الدراسة التطبيقية بتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال فصلين: تناول الفصل الثالث إجراءات الدراسات التطبيقية والمنهجية والأدوات المستخدمة فيها، وتفعيل متغيراتها، أما الفصل الرابع فقد تطرق إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

القسم الأول: الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات وبناء نموذج تفسيري للعلاقة بينها

المهدف من القسم الأول من الدراسة هو تحديد وضبط الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث وبالاغتماد على تحليل مختلف النظريات والمفاهيم بالإضافة إلى الدراسات السابقة نحاول تحديد مفهوم كل من حوكمة المنظمات وأخلاقيات الأعمال والعلاقة بينهما.

لهذا الغرض، تم تقسيم هذا الجزء إلى فصلين، يتناول الفصل الأول بالتحليل المفاهيم النظرية، بالاغتماد على تحليل ونقد التعاريف والنظريات المختلفة. والفصل الثاني يهتم بتحليل ونقد الدراسات السابقة للتوصل إلى تحليل عناصر ومكونات حوكمة الشركات التي تتأثر بأخلاقيات الأعمال لبناء نموذج نظري تفسيري يلخص العلاقة بين المتغيرين، تمهيدا للدراسة التطبيقية.

مقدمة الفصل الأول:

تميز عقد التسعينيات من القرن العشرين بتطورات سريعة وعنيفة أصابت بنية الاقتصاد العالمي، من تسارع عملية التحول إلى اقتصاد السوق، بروز آثار عولمة الأسواق المالية، فضائح الفساد والانهايارات في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص بسبب ظواهر التلاعب والاستغلال والفساد الإداري والمالي وسوء استخدام السلطة من طرف المسيرين.

هذه التطورات وضعت موضوع حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمنظمات العالمية، إذ ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية والإفصاح في الشركات، وتضمن نزاهة المعاملات، وبهذا تعزز سيادة القانون ضد الفساد، و تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.

نحاول من خلال هذا الفصل الأول الإلمام بجميع ما يتعلق بمفهوم حوكمة الشركات، و يكون ذلك من خلال المباحث الثلاث التالية:

في المبحث الأول من هذا الفصل نتناول الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات الذي يهتم بتحليل كل ما يسمح بضبط مفهوم حوكمة المنظمات، فالمطلب الأول يتوسع في تحليل ظروف نشأة حوكمة الشركات، ليتناول المطلب الثاني مفهوم حوكمة الشركات، ويختص المطلب الثالث في متابعة تطورات نظرية حوكمة المنظمات

نفس الشيء بالنسبة لأخلاقيات الأعمال في المبحث الثاني الذي يتناول الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال، من حيث ظروف نشأة أخلاقيات الأعمال في المطلب الأول، مروراً إلى تعريف أخلاقيات الأعمال في المطلب الثاني، ويتناول المطلب الثالث أهم المشكلات الأساسية التي تواجهها أخلاقيات الأعمال في فكر التسيير.

ليتم في المبحث الثالث تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات، من حيث مفهوم السلوك الأخلاقي في حوكمة الشركات في المطلب الأول. المطلب الثاني يناقش قضية أساسية تتمثل في أن السلوك الأخلاقي هو المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، ليتناول المطلب الثالث التحليل النظري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أدت الأزمات المالية الأخيرة التي فجرها الفساد الإداري والمالي وسوء الإدارة في الشركات وبين أدائها المالي إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى، الأمر الذي أثار مسألة مهمة جدا تتعلق بضرورة إيجاد أسلوب يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح في الشركات، ليرز مفهوم حوكمة الشركات.

على هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماما متزايدا بموضوع "حوكمة الشركات" حيث تركزت جل اهتمامها على هذا الموضوع وبالأخص بعد الدور المتنامي والتوسع الهائل للقطاع الخاص في الحياة الاقتصادية، إذ أصبح لهذا القطاع دور مهم وأساس في تنمية اقتصاديات البلدان، لتلعب بذلك حوكمة الشركات دورا كبيرا في رسم السياسات والإجراءات الرقابية، التي تحدد مصير المؤسسات وأصحاب المصالح فيها، ما يستدعي تحديد وضبط مفهومها وتتبع تطور العمل في مجالها بالإضافة إلى تناول أهميتها أسسها و أهم الأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب الأول: ظروف نشأة حوكمة الشركات

تجدر الإشارة أنه، تاريخيا، بالرغم من أن مصطلح الحوكمة يبدو حديثا ومعاصرا، إلا أن الموضوع الذي يعالجه معروف منذ زمن بعيد حسب ما أشار إليه (Thiveaud,1994): "إن مشكل توزيع السلطة والمسؤولية حول المال موضوع مطروح منذ فجر التاريخ".¹

فبالرغم من قدم هذا المشكل إلا أن طريقة طرحه ومعالجته هي التي تغيرت، فموضوع الحوكمة يعتبر مادة حية، تتجدد باستمرار، تتطور وتصبح أكثر غنا ومشكلة بذلك حقلا و مجالا واسعا للجدل. تعود انطلاقة موضوع حوكمة الشركات من تاريخ ظهور الثورة الصناعية الذي أدى إلى كبر و توسع حجم المشروعات لتظهر معه الحاجة إلى ضخامة التمويل، فكان الحل بروز شركات المساهمة على نطاق واسع مما مكن عددا كبيرا من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين يديرون المشروع، وبهذا انفصلت الملكية عن الإدارة و أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله أطلق على هذا التحول مصطلح الثورة الإدارية.²

عملية فصل الملكية عن الإدارة أدت إلى تضارب المصالح بين الملاك و المسيرين، هذه المشكلة كان قد أشار إليها الاقتصادي المعروف آدم سميث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم la richesse des nations سنة 1776 عندما أبدى تخوفه من هذا النوع من الشركات — شركات المساهمة— بقوله: "مدراء هذا النوع من الشركات ونظرا لتصرفهم في أموال الغير

¹. « Le problème du partage des pouvoir et des responsabilités autour de la finance et de l'argent a été pose depuis la nuit des temps »

². د. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 82

وليس أموالهم الخاصة، لا يمكن أن نتوقع منهم اليقظة والدقة والقلق التي يبديها الشركاء في الشركة للحفاظ على أموالهم الخاصة.¹

بالعودة إلى أدبيات الحوكمة فإن أول من تناول قضية فصل الملكية عن التسيير هما Means و Berle سنة 1932 في كتابهما the modern corporation and private property بعد دراسة لكفاءة تسيير كبريات الشركات الأمريكية حيث خلصا أن هذا النوع الجديد من أشكال الملكية "شركة المساهمة" القائم على الفصل بين الملكية والإدارة يخلق تضاربا في المصالح حيث يسعى المسكرون إلى تعظيم مصلحتهم الخاصة على حساب المساهمين وأشارا أن هذا الصراع يؤدي إلى ضعف كفاءة شركة المساهمة وبالتالي ضعف النظام الرأسمالي ككل. كما أكدا على ضرورة فرض رقابة على تصرفات المسكرين لحماية حقوق المساهمين. ينبغي الإشارة إلى أن النتيجة التي توصلوا إليها حثت السلطة التشريعية الأمريكية على إنشاء Securities and exchange commission (SEC).

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم محدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ الباحثون وكذا المنظمات الدولية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية والمالية والاجتماعية.

1. التعريف اللغوي لحوكمة الشركات

في تتبع أصل كلمة الحوكمة نجد أن هذا اللفظ مشتق من كلمة "يحكم" (gouverner) ويرجع أصله إلى اللاتينية من كلمة guebernane والتي أخذت من الإغريقية من كلمة (kubarnano) وكانت يعني أسلوب إدارة أو توجيه السفينة. واستخدمت للمرة الأولى من طرف أفلاطون مجازا لوصف فعل إدارة الأفراد. ثم استخدم هذا اللفظ في القرن 13م في اللغة الفرنسية (فن أو طريقة الحكم والإدارة) كمرادف لكلمة حوكمة gouvernement وهذا في سنة 1478 عند تعيين بعض المناطق من شمال فرنسا. في القرن الرابع عشر ميلادي، تم مرور اللفظ إلى اللغة الإنجليزية وأعطى ميلاد لكلمة حوكمة governance وأخذت الصدارة في اللغة الإنجليزية في سنوات 1990 من قبل الاقتصاديين وعلماء السياسة الانجلوسكسون والمؤسسات الدولية (الأمم المتحدة، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي) ثم تطور هذا المصطلح كما جاء بمعناه في اللغة الإنجليزية مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة لفظها.

في عام 2003، أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ حوكمة¹ حيث أكد في بيان له: "في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الإنجليزي corporate governance ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة

¹. « Les directeurs de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut pas guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fond »

العربية لمحافظة على الجذر والوزن (فوعلة) وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى ثورة المصطلحات في اللغة العربية في العصر الحديث. ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.²

إذن يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:³

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** العودة إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها سابقاً.
- **التحاكم:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2. تطور التعريف الاصطلاحي لحوكمة الشركات:

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخل عناصره في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، هذا من جهة. من جهة أخرى، شهد تعريف الحوكمة تطوراً مستمراً، والمرجح أن هذه التعريفات جاءت لاستدراك أوجه القصور التي تم تحديدها، التي تدل على وجود أساس هش يقوم عليه نظام الحوكمة. وهي تعكس أيضاً ضرورة تجاوز منطق نموذج المساهم، الذي يميل دائماً لخدمة مصالح المساهمين، بغض النظر عن تنوع أصحاب المصلحة. ويمكن اعتبار الفضائح المالية التي هزت بعض الشركات الكبيرة في بداية هذا القرن، والأزمة المالية الأخيرة التي أثرت بشكل كبير على الاقتصاد العالمي من الأدلة الدامغة التي تفسر هشاشة حوكمة الشركات.⁴

¹. كان هناك عدد من المقترحات المطروحة: حوكمة الشركات، حاكمية الشركات، حكمانية الشركات، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعية، ضبط الشركة، السيطرة على الشركة، المشاركة الحاكمة، إدارة شؤون الشركة، الشركة الرشيدة، الإطار الفوقي للمجتمع، وإدارة الحقبة للشركة، الحكم الصالح للشركة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الشركة، إدارة الحكم الرشيد، إدارة الحكم الصالح والإدارة السليمة وتجدر الإشارة أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم من مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة.

². د. عزيزة بن سميحة، أ. طيني، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص 03

³. مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص 4

⁴. BOURAHLA Allal, Ethique et gouvernance d'entreprise, Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbés, Algérie, p 03

هناك من يعرف الحوكمة بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".¹

يعرفها (Charreaux, 1996) بأنها "مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد من قدرة المسيرين والتأثير على قراراتهم، بمعنى آخر التحكم في توجهاتهم وتحد مجال صلاحياتهم".² كما يعرفها Vishny & Shleifer: "الآلية التي تقدم ضماناً لممولي المنشأة بأنهم سيحصلون على عوائد من استثماراتهم في هذه المنشأة"

يعرفها تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (cadbury,1992) أنها النظام الذي بمقتضاه تدار الشركات وتراقب.³

عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات في مجلة tone at the top والصادرة عنه أنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لانبجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها".⁴

تعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE بأنها: "مجموعة من الأنظمة التي تدار وتراقب من خلالها الشركات، ويحدد هيكل الحوكمة لشركة ما توزيع الحقوق والمسؤوليات على الأطراف ذات العلاقة بالشركة: مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح. ويضع القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في شؤون الشركة. ويقدم أيضاً البنية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ومراقبة أدائها وتطورها، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد الشركة، وتوزيع العائد على الأطراف ذات العلاقة بعدالة".⁵

تشير مؤسسة التمويل الدولية إلى حوكمة الشركات على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة الشركات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح.⁶

بالتالي فالحوكمة هي جميع الآليات الداخلية والخارجية التي يستخدمها أصحاب المصلحة في تمثيل مصالحهم بطريقة فعالة.

¹ . البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003. ص 46

² Gérard CHARREUX, vers une théorie de gouvernement des entreprises, Dijon, Mai 1996, P03

³ . Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, the Financial Aspects of Corporate Governance, London: Burgess Science Press, 1 December 1992, p: 14.

⁴ . مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 4

⁵ . OCDE, principals of corporate governance, P11, available on: www.oecd.org

⁶ . International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance, 2005, p 01

المطلب الثالث: تطورات نظرية¹ حوكمة الشركات:

منذ أعمال (Berle; Means, 1932) the modern corporation and private property, استخدم لفظ الحوكمة لوصف النظام العام الذي يحكم إدارة الشركات. هذا التعريف التقليدي لحوكمة الشركات، استنادا إلى الفصل بين الملكية وكيفية السيطرة على المنظمات، أفضت إلى نموذجين: نموذج المساهم ونموذج أصحاب المصلحة، ما يمثل أول مقاربات الحوكمة ظهورا وهي ² l'approche disciplinaire.

1. نموذج المساهم في حوكمة الشركات: le modèle disciplinaire actionnarial

1.1 مفهوم نموذج المساهم في حوكمة الشركات:

كمرحلة أولى، مختلف نظريات الحوكمة تمت صياغتها على أساس الفصل بين الملكية والتسيير (Berle; Means, 1932) والتحليل التعاقدى للشركة، خاصة نظرية تكاليف الصفقات (Coase, 1937) ونظرية الوكالة (Jensen; Meckling, 1976) وبالتالي فإن المسار السائد في أدبيات الحوكمة هو تعاقدى أساسا، حيث في ظل هذا النموذج المؤسسة خيال قانوني يتخذ كقوقعة فارغة لاحتواء شبكة من العلاقات التعاقدية يحتل المسير³. على عكس النظرية الكلاسيكية التي تعتبرها غلبة سوداء⁴.

يتم التركيز فيه على حل تضارب المصالح، بين ملاك الشركة أي المساهمين (الأصيل حسب نظرية الوكالة) و المسيرين (الوكيل حسب نظرية الوكالة)، والهدف الأساسي من نظام الحوكمة في ظل هذه المقاربة هو ضمان أقصى عائد للمساهمين من خلال تعظيم قيمة السهم السوقية valeur actionnariale، بتقليل تكاليف الوكالة الناتجة عن الصراع بين المساهمين والمسيرين. أهم النظريات المدرجة تحت هذه النظرة: نظرية حقوق الملكية، الوكالة، تكاليف الصفقات و نظرية التحذير.

يعرف تضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه هو شخصا أو أحد أقرائه أو أصدقائه المقربين⁵. أشار (Jensen; Meckling, 1976) إلى أن تضارب المصالح بين المسيرين والمساهمين، يظهر على عدة مستويات يمكن أن نفسرها في التالي:

¹ بالنسبة لنظريات الحوكمة وحسب CHARREAUX "ليس الهدف من نظريات الحوكمة هو دراسة كيف يدير المسيرون الشركة الأمر الذي يقودنا إلى الخلط بين مفهوم الحوكمة وإدارة الأعمال بل تهتم بدراسة كيفية حكم تصرفات المسيرين". لهذا يعرف MORAN الحوكمة أنها: « Le management du management » (Roland Pérez (2003)

² Christel Lane, Changes in corporate governance of German Corporation : convergence to the Anglo-American model ?, Working Paper No. 259 .ESRC Centre for Business Research and Faculty of Social and Political Sciences, University of Cambridge, March 2003, p 6-7

³ M.C.Jensen and W. H. Mekling, Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October 1976, p 05

⁴ Denis Dauchy, L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructiviste, Département Management et Stratégie, Lille cedex. P 27

⁵ أنظر : هديل رزق ، تعارض المصالح والخاباة ، مقال منشور في: www.aman-palestine.org/documents/ch21.doc

أولاً، اختلاف دوال المنفعة لكل من المساهم والمسير: حيث يسعى المساهمون إلى تعظيم قيمة الشركة وبالتالي قيمة السهم السوقية أما المسير فإلى تعظيم دالة منفعته المتكونة من الأجر النقدي، وقت الراحة، المنافع والمزايا المتعلقة بالوظيفة، إذ يشتري المساهمون وقت المدراء المقسم بين وقت العمل ووقت الراحة ويسعى المدراء إلى تعظيم وقت الراحة والتهرب من العمل. كما يزيدون من استهلاك المزايا ذات العلاقة بالوظيفة كالتنقل بالدرجة الأولى، النزول بفنادق ممتازة، استعمال سيارات الشركة لأغراض شخصية، ولسنا هنا بصدد الكلام عن سرقة غير قانونية، بل سرقة أكثر براعة للوقت والرأسمال.¹

ثانياً، الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر: حيث يسعى المسيرون إلى تجنب مخاطر الإفلاس والرفع من قيمة المؤسسة حتى لا تضيق فرص عملهم وبالتالي يفضلون المشاريع الأقل خطورة حتى إن كانت مردوديتها أقل والمساهمون تنحصر مسؤوليتهم في حدود مساهمتهم لهذا يفضلون المشاريع الأكثر مخاطرة لأنها في نظرهم الأكثر مردودية. يطالب المساهمون بسياسة توزيع أرباح لأنها تفصي احتمالية تخصيص المسير للجزء غير الموزع في شكل مداخيل غير نقدية أما المسير فيفضل توجيهها للاستثمار على اعتبار ارتباط أجره بنمو الشركة

ثالثاً، الاختلاف في الأفق الزمني: يعتبر أفق المسير ضيقاً أي أن له عدداً محدداً من السنوات في تسيير الشركة لدى يفضل الاستثمارات التي تحقق عائداً أكبر في الأجل القصير حتى وإن كانت آثارها سلبية على المدى البعيد أما أفق المساهم فواسع إذ يمكن أن يبقى مساهماً في الشركة مدى الحياة لهذا يفضل الاستثمارات الإستراتيجية ذات العوائد الكبيرة في المدى البعيد.

2.1 أهم المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج:

من بين أهم المفاهيم التي يقوم عليها هذا النموذج، والتي تستخدم في تحليل تضارب المصالح ما يلي:

- **عدم تماثل المعلومات:** حيث أن الوكيل لديه معلومات أكثر من الأصيل وحتى لو توفرت نفس المعلومات للأصيل فإنه قد لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة الوكيل مما يؤدي للوقوع في مشكلتين: مشكلة المخطر المعنوي Aléa moral²، التي تنشأ بعد توقيع العقد عندما لا يستطيع الأصيل مراقبة أداء الوكيل ما يعطي قدراً من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل والإخلال بشروط العقد المبرم. مشكلة الاختيار العكسي. adverse Sélection التي تنشأ قبل توقيع العقد إذ أن للوكيل القدرة على الحصول على معلومات خاصة بنتائج كل بديل والتي يقوم بإخفائها عن الأصيل باعتباره غير قادر على الحصول على نفس القدر من المعلومات.
- **عدم كمال العقود** فمن غير الممكن إبرام عقد يحتوي جميع الحقوق والواجبات المستقبلية لكلا الطرفين، لسببين: تميز المحيط الاقتصادي بعدم التأكد، عدم التأكد في الوظيفة التسييرية.

¹ د.علي خلف سلمان الركابي، د.عمر إقبال توفيق المشهداني، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة المستنصرية العراق، 24 و 25 أبريل، 2013، ص 16

² أصل المصطلح هو moral hazard، ويمثل المخاطر المعنوية عند الأنجلوسكسون، حيث تختلف الترجمة بالعربية من المخاطر المعنوية إلى التخلخل الخلقي مروراً بالخرافة المعنوية إلى المأزق الأخلاقي، لكن الترجمة الأكثر استعمالاً هي المخاطر المعنوية.

- **صعوبة المراقبة النامة لتصرفات المسير:** أي أن الأصل غير قادر على توقع ومراقبة جميع تصرفات المسير لسببين: تميز المحيط الاقتصادي بالتعقد، تعقد وظيفة التسيير.

● تكاليف الوكالة:

ينتج عن تضارب المصالح المتباينة، عدم تماثل المعلومات بين المسيرين والمساهمين ووجود السلوك الانتهازي، مجموعة من التكاليف تؤدي إلى تقليل القيمة السوقية، وتؤثر على الأداء المالي للشركة، يحصرها (Jensen ; Meckling, 1976) في ثلاثة تكاليف وتسمى تكاليف الوكالة وهي:¹

✓ **تكاليف المراقبة (الإشراف):** يتحملها الأصل للتأكد أن الوكيل لا يتصرف من منطلق مصالحه الشخصية على حساب مصالح الأصل كمطالبة الإدارة بإعداد التقارير المحاسبية التي يصادق عليها مراقب خارجي محايد، تصميم نظام الحوافز التي تربط بين مصالح الأصل والوكيل، تكاليف إنشاء مجلس إدارة والفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام.

✓ **تكاليف الالتزام (الإخضاع):** يتحملها الوكيل ليثبت للأصل أن مصالحهما تسير في اتجاه واحد وبالتالي بث الثقة لديه كتقديم التقارير المحاسبية بصفة دورية مؤيدة بشهادة مرجع خارجي وضع الخطط والموازنات ولوائح العمل.

✓ **تكاليف الفرصة البديلة (الخسارة المتبقية):** والتي تعني الخسارة التي يتحملها الأصل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل مثل تخصيص السيئ للموارد والتضارب على الثروة والخيار الاستراتيجي غير الأمثل.

3.1 آليات حل تضارب المصالح حسب نموذج المساهم:

حل مشكلة تضارب المصالح، وتقليل تكاليف الوكالة الناتجة عنها، يضع نموذج المساهم في حوكمة الشركات مزيجاً من الآليات الداخلية والخارجية، حيث تعرف آليات الحوكمة على أنها مجموعة الآليات، الطرق التي تعمل على تقليل وضبط درجة تضارب المصالح في الشركة، بالإضافة لتأثيرها على كفاءة الشركة المالية والمحاسبية.²

دور آليات الحوكمة حسب هذا النموذج هو الحد من تضارب المصالح، بين المساهمين والمسيرين وتدنية تكاليف الوكالة، بمراقبة سلوك مسيري الشركة. يعتبر مؤشر الأداء هو القيمة السوقية للسهم، لذا يعتبر نظام الحوكمة كفوفاً عندما يحد من إمكانية المسيرين من تقليل قيمة السهم، بالحد سلوكهم الانتهازي، مراقبة سلطتهم التقديرية، وتقليل تكاليف الوكالة.

من بين الآليات الداخلية للشركة: الآليات التنظيمية، حقوق التصويت للمساهمين، مجالس الإدارة، نظام الأجور ومكافآت المسيرين، وعمليات التدقيق. إلى جانب، الآليات الخارجية التي تنبع من قوى السوق. في هذا السياق يمكن تحديد العديد من الأسواق: السوق المسيرين، وسوق عمليات الاستحواذ، السوق المالية.

¹ M.C.Jensen and W. H. Mekling, Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur, op, cite, p 15

² Florent Ledentu, système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse, thèse présentée pour l'obtention du grade docteur en sciences économiques et sociales, faculté des sciences économiques et sociales, université de Fribourg, Suisse, 2008, p.p18-19

- **مجلس الإدارة :** يعتبر الباحثون والممارسون ومختلف نظريات الحوكمة مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، يقدم الحوافز المناسبة، ويراقب سلوك الإدارة ويقوم أداؤها أي يعظم قيمتها.¹
 - **حوافز المسيرين:** اعتبرت نظرية الوكالة ونظرية التجذير أن منح المسيرين الحق في شراء أسهم الشركة يمكن أن يقلل تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين فامتلاك المسيرين لأسهم يدفعهم إلى الحرص على تحسين الأداء المالي ورفع قيمة السهم في السوق المالية.
 - **تصويت المساهمين:** في الجمعية العامة للمساهمين وقرارهم عزل المسيرين أو أعضاء مجلس الإدارة.
- إلى جانب الآليات الخارجية التي تنبع من قوى السوق، في هذا السياق يمكن تحديد العديد من الأسواق: السوق المسيرين، وسوق عمليات الاستحواذ، السوق المالية، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين.
- **سوق السلع والخدمات :** تعد منافسة سوق السلع و الخدمات احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق السلع تهدب سلوك الإدارة.²
 - **سوق العمل الإداري (سوق المسيرين):** ترى نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة أن سوق عمل المسيرين الفعال يجعل سمعة المسيرين وكفاءتهم أمرا حاسما يساعد على تهذيب سلوكهم، حيث أن قيمة المسير في السوق ترتفع أو تنخفض في علاقة ايجابية مع أداء الشركة.
 - **الأسواق المالية:** تلعب الأسواق المالية دورا مهما حيث توفر تقييما مستمرا للشركة مما يسهل الرقابة، كما تمكن المساهمين من التخلص من الأسهم في حالة عدم الرضا عن أداء الشركة ما يسمى le vote par pieds، بالإضافة إلى عمليات الاستحواذ أو الاكتساب العدواني prises de contrôle hostiles التي هي من وجهة نظر العديد من الأدبيات آلية مهمة من آليات الحوكمة حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض و غير الفعال عندما تحصل عملية الاستحواذ على الشركة.³

¹. حامد نور الدين، ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مجر مالية، بنوك وإدارة أعمال، يومي 06-07 ماي 2012، ص 5-7

². نوري منير، بوشاشية نادية، آليات ومحددات تفعيل حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، شلف، 19-20 نوفمبر 2013، ص 478-479

³. John, Kose and Kedia, Simi, " Design of Corporate Governance : Role of Ownership Structure , Takeovers, and Bank Debit;2003 , p.9, sur le site : www.lcf.som.yale.edu/pdf, consulted : 13/07/2015

- التشريعات والقوانين: تؤثر التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة وعلى تفاعلهم فيما بينهم مثال على ذلك الشروط التي يحددها القانون فيما يخص التفاعل بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي مجلس الإدارة والمسيرين... ومن بين أهم وأول التشريعات نجد Sarban Oxley Act سنة 2002 في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

حسب (Charreaux, 2003) آلية الرقابة السائدة والمسيطر هي سوق المسيرين، وهذا يضمن أن مديري تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من النمو للشركة من أجل زيادة سمعتهم وقيمتهم في السوق حيث أن تقييم أدائهم مرتبط بقوة بأداء مؤشرات الأسهم للشركة. أما مجلس الإدارة فيتدخل أساسا عن طريق الحوافز، وذلك باستخدام نظام ربط تعويضات المسؤولين التنفيذيين بأداء المالي من خلال مكافآت الأداء، وخيارات شراء الأسهم للمسيرين، وتستكمل هذه الآليات من قبل الآليات الداخلية كالإشراف المتبادل بين فريق المسيرين ومن طرف مجلس الإدارة.²

أما نظرية التجذير، فتري أن آليات الحوكمة اقتصر على تأديب والإشراف على سلوك المديرين، والهدف من ذلك مواءمة سلوكهم وجعل أهدافهم ومصلحتهم تتماشى مع مصالح المساهمين (Shleifer; Vishny, 1997)، فنظرية الوكالة وتكاليف الصفقات تفترض أن للمسير سلوكا سلبيا أي انه يخضع للآليات التي يوجدها المساهمون للحد من تصرفاته السلبية، التقليل من دور المسير و تهميشه في حين أن نظرية التجذير تفترض أن للمسير سلوكا إيجابيا باعتباره في مركز شبكة العلاقات وتتمتع بالتالي بالاستراتيجيات التي يطورها المسيرون للتجذير والتخلص من آليات الرقابة.³

4.1 الانتقادات الموجهة إلى نموذج المساهم في حوكمة الشركات:

باختصار، نموذج المساهم في حوكمة الشركات يقترح إطارا لتفسير ظهور أشكال تنظيمية فعالة، لضبط سلوك مديري الشركات وتسعى لحل النزاعات المحتملة مع الملاك، ما يجعلها تضيف الشرعية على رؤية شركة تابعة حصرا إلى المساهمين، دون أي اعتبار آخر. لكن هذا النموذج تعرض للعديد من الانتقادات واعتبر محدودا جدا، لتركيزه على العلاقة بين المسير والمساهمين ما لا يسمح بالأخذ بعين الاعتبار ظواهر مهمة تخص واقع الحوكمة أهمها:

- حسب (Zingales, 2000) شركة المساهمة لا تمثل بشكل صحيح كل أنواع الشركات، فشركة المساهمة المتميزة بفصل الملكية عن الإدارة لم يكن وجودها مسيطرا إلا في بداية القرن العشرين و هي اليوم لا تمثل إلا عددا محدودا من المؤسسات وذلك حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فنموذج المساهم تجاوزته الأحداث نظرا لما يشهده المحيط الاقتصادي من ثورة متسارعة في الأشكال التنظيمية للمؤسسات كالشراكة و التحالفات الإستراتيجية.⁴ فحسب دراسة مقدمة من طرف

¹. حماد نور الدين، ساسي فاطمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 8

². Jacqueline Dionne-Proulx, Éthique et gouvernance d'entreprise, revue : Management & Avenir, 2010/2 (n° 32), p 09

³. Gerard Charreaux, pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Dijon, juin 1996, p 4

⁴. Luigi Zingales, In Search of New Foundation, the journal of finance, VOL. LV, NO. 4, AUGUST 2000, p: 1623-1653

(Faccio; Lang, 2002) شملت عددا من المؤسسات الأوروبية بينت أن 37% فقط منها يتميز رأسمالها بتشتت ملكيته بين عدد كبير من المساهمين أي عدم وجود مالك مسيطر بمعنى أن تركز الملكية هي صفة بارزة في رؤوس أموال الشركات الأوروبية، وبالتالي فإن عملية فصل الملكية عن الإدارة ضعيفة وهي أقل تمثيلا من حقبة Berle et Means.¹

- كما تظهر القوة التفسيرية لنموذج المساهم ضعيفة، حيث شككت دراسة (Larcker; Richardson; Tuna, 2004) في الصلة بين آليات الحوكمة في نموذج المساهم والأداء المالي للشركات، التي اعتبرت دراسة واسعة النطاق حول تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء الشركات الأمريكية والتي توصلت إلى أن نموذج المساهم يفسر جزءا صغيرا جدا فقط من الأداء. وقدمت اثنتين من الفرضيات الرئيسية لتفسير هذا الواقع. أولا، لأن هذا نظام الحوكمة يعطي أقل وزنا لشبكات وعلاقات طويلة الأمد مع مختلف أصحاب المصلحة، أقل مناسبة لخلق المهارات، والتي تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، ويمكن أن تؤثر على أدائها.²
- ضعف تمويل الاستثمارات عن طريق الأصول الخاصة، فعلى عكس ما يعتقد الكثير، في العديد من الاقتصاديات الحديثة تمويل الاستثمارات عن طريق الرفع من الأصول الخاصة يلعب دورا ضعيفا حيث بين (fama ; french,1998) أن هذه النسبة لا تمثل سوى 7.9% في الولايات المتحدة في الفترة 1951-1996 وبالتالي أصبحت المكانة الأساسية التي يحتلها المساهم في ظل نموذج المساهم باعتباره جالبا لرؤوس الأموال تعاني موقفا حرجا.³
- إغفال واقع عدم تجانس أصناف المساهمين، حيث يعالج نموذج المساهم المساهمين كمجتمع متجانس، في حين أن الواقع يظهر العكس، حيث أن لكل صنف من المساهمين خصائصه الخاصة به مثل: الشركات العائلية، صناديق الاستثمار، ...
- كذلك، واقع اختلاف نماذج الحوكمة باختلاف الدول، حيث يعرف نموذج الحوكمة على أنه مجموعة متكاملة من الأعراف حول دور مجالس الإدارة وكيفية تكوينه، العلاقات مع المساهمين والإدارة العليا، المراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم. هذه المفاهيم يختلف تطبيقها من دولة إلى أخرى.⁴ و تعكس خصائص البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤسسية والقانونية بصفة خاصة على مستوى الدولة الواحدة أو في مجموعة من الدول المتشابهة و تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في الشركة و تعطي النموذج خصائصه.

وعلى العموم يوجد عالميا نموذجين رئيسيين لتطبيق نظام الحوكمة: النموذج الأنجلو-ساكسوني المطبق في كل من أمريكا وبريطانيا وكندا والذي يتأثر به نموذج المساهم لحوكمة الشركات، ويعتبر مناسبا لإشكالية الحوكمة في ظله، لان أهم خصائصه

¹. Mara Faccioa, Larry H.P. Lang, The ultimate ownership of Western European corporations, Journal of Financial Economics 65 (2002) 365-395

² David F. Larcker, Scott A. Richardson, A. Irem Tuna, How Important is Corporate Governance?, 28 Sep 2004, available on: <http://ssrn.com/abstract=595821>, consulted : 12/07/2016

³. Eugene. F. Fama, Kenneth R French, value versus growth : international evidence, the journal of finance, Vol.53, N. 6, December 1998, 1975-1999

⁴. بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21 و 22 نوفمبر 2006، ص 6.

تتمثل في تفتت هيكل الملكية بين عدد كبير من المساهمين وحملة الأسهم وغياب كبار الملاك، سوق جدا لتبادل حقوق الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من شركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى Les holding de contrôle.¹

وبالتالي تظهر مشكلة الوكالة لانفصال الملكية عن التسيير وسعي المسيرين إلى خدمة مصالحهم الخاصة ويتم حل تلك المشكلة بالارتكاز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة، والمتمثلة أساسا في السوق المالية في حالة عدم اقتناع المساهمين بنتائج الشركة يتم اللجوء إلى السوق المالية لبيع أسهمهم مما يؤدي لهبوط قيمتها في السوق ويعرض هذا الشركة لخطر الاستحواذ العدواني prises de contrôle hostiles، لهذا تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هاما في هذا النموذج،² بالإضافة إلى سوق عمل المسيرين أين ترتبط قيمتهم بالأداء المالي للشركة.

أما النموذج الألماني-الياباني، الذي يتم تطبيقه في سائر دول أوروبا بخلاف بريطانيا واليابان، يختلف تماما عن النموذج الأنجلو-ساكسوني، ويعتبر نموذج المساهم في ظله غير فعال في تفسير إشكالية الحوكمة، حيث يتميز بأربعة خصائص أساسية: تركز الملكية بوجود كبار الملاك سواء عائلات أو بنوكا أو مجموعات صناعية، الملكية المتبادلة cross-shareholding حيث أن أغلب الشركات لها حصص في رأسمال شركات أخرى، مراعاة مصالح جميع أصحاب المصالح خاصة العمال، الاعتماد على آليات الرقابة الداخلية.³ ما يجعل لهذا النموذج مشكلة وكالة من نوع آخر هي استنزاف كبار الملاك المسيطرين لثروة صغار الملاك لان تركز الملكية -من وجهة نظر كبار الملاك- ذات تكلفة عالية بسبب فقد فرصة التنويع ولذا فان كبار الملاك يحاولون الحصول على حقوق تصويت وسيطرة تفوق حقوق التدفقات النقدية التي يحصلون عليها حسب ملكيتهم.

تتمثل الآليات داخلية النموذج الألماني-الياباني، خاصة في الدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسات من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس أموال أغلبها، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي بالإضافة للشركات والعائلات المساهمة أيضا، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لمكوناته من مختلف أطياف أصحاب المصالح، خاصة العمال الذين يحتلون مركزا جيدا.⁴ ولكن في المقابل يتسم هذا النظام بضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة سوق الاندماج العدواني وسوق الأوراق المالية وعدم استقلالية مجلس الإدارة كما أن القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو اضعف من القانون العام.

بداية تجاوز الفكرة الأساسية التي يقوم عليها نموذج المساهم التي تعتبر أن المساهمين هم أصحاب ذمم على القيمة المحققة Les seuls créanciers résiduels، لان القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسات تخرج نتائج و عواقب على جميع أصحاب المصلحة من عمال، موردين، زبائن، دائنين... كما انتقد نموذج المساهمين لعدم الأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين جميع أصحاب المصلحة في الشركة، مما يحد من قدرته أن يكون النموذج المناسب لفهم حوكمة الشركات، هذا الانتقاد كان أساس العديد من المحاولات في توسيع علاقة الوكالة لتعويض نقاط الضعف والنقص في نموذج المساهم.

¹. بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص7

². Joon Tae Lee, structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Toulouse 1, sciences sociales, 2005, p18

³. Ibid. p.p 19-21

⁴. المرجع السابق، بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، ص06

6.1 حدود نموذج المساهم من الناحية الأخلاقية:

من الناحية الأخلاقية، الرؤية التي يقوم عليها نموذج للمساهم، تتهدد العلاقات الاجتماعية التي تربط أصحاب المصلحة لتحل محلها الأنانية، الأمر الذي يعتبر مخالفا للأخلاقيات. فالشركة تضع المبادئ التي تخدم مصالحها ومصالح مساهميها، وفي ظل القيم الليبرالية تقضي هذه النظرة على قيم أخرى: مثل الرحمة والمساعدة المتبادلة والتضامن (Fortier, 2001).

وهكذا، فإن التركيز على قيمة وحقوق المساهمين إلى هذا الحد، يجعل السؤال التالي يطرح نفسه: كيف يمكن للشركات، مع مثل هذه المقاربة، التمتع بالشرعية أمام المجتمع (Champion ; Gendron, 2005)؟ هذا السؤال البسيط هو تسليط الضوء على أهمية تجاوز منطق الحوكمة على أساس خلق القيمة للمساهمين فقط.¹

2. نموذج أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات: le modèle disciplinaire partenarial

1.2 مفهوم نموذج أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات:

ظهر نموذج أصحاب المصلحة في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الستينات من القرن الماضي، و ذلك بعد أن استمد فكرته الأساسية من حدود نموذج المساهم. فالثغرات في تصور علاقة الوكالة من جانب واحد مهدت لظهور إطار أكثر تكاملا، مثل نظرية أصحاب المصلحة- وكالة (Hill; Jones, 1992) أو رؤية الشركة كمنظمة متعددة العقود التي وضعها (Laffont; Martimort, 1997). وتبقى هذه المساهمات ضمن إطار نظرية الوكالة الإيجابية ولكنها تنقل نموذج الحوكمة من نموذج بسيط، يضم أصيلا واحد (المساهم) ووكيلا واحد (المسير)، إلى نموذج أكثر تطوراً يدمج العديد من الأصلاء (أصحاب المصلحة) ووكيل (المسير). ووفقا لهذا المنظور، ينبغي إيجاد آليات وحوافز جديدة لحماية مصالح جميع الشركاء وتعظيم القيمة للمساهمين (Charreaux; Desbrières, 1998).²

انتقلت إشكالية حوكمة الشركات في ظل هذا النموذج من وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري الشركات لتكون قراراتهم و تصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها المساهمون بهدف تعظيم العائد على رؤوس أموالهم، إلى وضع الآليات التي تسمح بالتحكم في تصرفات مسيري الشركات حتى تكون قراراتهم و تصرفاتهم تسير في نفس الوجهة التي يرغب بها كل أصحاب المصالح لتعظيم العائد والمنفعة لكل الأطراف .

يركز على كل شبكة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين جميع أصحاب المصالح يهتم بكيفية خلق وتوزيع الثروة، العوائد والمخاطر بين أصحاب المصالح ككل وليس فقط تعظيم قيمة السهم، الهدف الأساسي من نظام الحوكمة هو خلق القيمة لجميع

¹. Jacqueline Dionne-Proulx, Éthique et gouvernance d'entreprise, op. Cite, p14

². Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998, p : 57 – 88

أصحاب المصالح *valeur partenariale*¹ التي تتعامل مع المؤسسة و تتأثر سلبا أو إيجابا بأفعالها و قراراتها. أهم النظريات المدرجة تحت هذه النظرة هي نظرية الوكالة ولكن بتوسيع علاقة الوكالة إلى كافة أصحاب المصالح.

حسب (Freeman; Reed, 1983) بالنسبة لنموذج أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، الشركة هي بناء اجتماعي، يتكون من توقعات وأهداف ومصالح أصحاب مصلحة متعددين: عمال، عملاء، موردين وأي فرد آخر أو مجموعة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بقرارات الشركة، إذا تم اعتماد التعريف الواسع من لأصحاب المصلحة.²

نموذج أصحاب المصالح في حوكمة الشركات يعترف بالأهداف المتعددة للشركة، أكثر بكثير من مجرد تعظيم ثروة المساهمين، ويعتبر الشركة مجموعة من العقود التي تنطبق على العملاء والموردين والموظفين والمستثمرين، وتعد المؤسسة أداة للربط والتنسيق بين مصالح مختلف الأطراف المستفيدة، إذ يتمثل هدفها الأساسي في خلق الثروة لهم. ومنه يمكن القول أن المنطق الذي يحكم أطروحة نموذج أصحاب المصالح يحاول إعطاء صورة أكثر دقة عن موقع المؤسسة ضمن بيئتها الاجتماعية العامة، و يطالب المسيرين بالعمل على تحديد تلك الأطراف والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة. حيث تتمثل مسؤولية المسيرين في إطار نظرية أصحاب المصالح في تحقيق التوازن بين كل الفئات الداخلية والخارجية المشكلة لهذه الأطراف.³

وبالتالي يقدم أصحاب المصلحة الموارد الحيوية لنشاط الشركة، ويتوقعون في المقابل أن تحقيق مصالحهم. على سبيل المثال، المساهم يوفر رأس المال ويتوقع تعظيم العائد من الاستثمار. من جانبهم، المدراء والموظفون يستثمرون الوقت والكفاءات، وبصورة أعم رأس المال البشري، في مقابل، رواتب عادلة وظروف عمل مناسبة، كما يواجه كل أصحاب المصلحة أخطار مختلفة: المساهم يواجه خطر فقدان رأس المال المستثمر، والموظفون خطر فقدان وظائفهم...

إن العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة تثير تساؤلات حول عملية خلق القيمة، حيث يشارك كل أصحاب المصلحة في خلق القيمة، بالإضافة إلى تساؤلات حول قياس مقدار مساهمة كل واحد من أصحاب المصلحة في هذه القيمة ووسائل تحفيز من قبل الشركة لتشجيع أصحاب المصلحة على تبني سلوك فعال ومسؤول، للتوافق حول الهدف المشترك المتمثل في تعظيم القيمة لجميع الشركاء.

نظام الحوكمة من منظور نموذج أصحاب المصلحة هو: " مجموعة الحدود التي تسيطر على التفاوض المنظم بين مختلف الأطراف المشاركة حول توزيع الدخل". أما دوره فيتمثل في تجنب الأداء الضعيف الناتج عن النزاعات في المصالح بين الأطراف المشاركة، و الإجابة عن الأسئلة: من له الحق في اتخاذ القرار؟ كيف يكون تقسيم الثروة؟ من يتحمل مسؤولية الخطر؟ نظام

¹ Gérard Charreaux, vers une théorie de gouvernement des entreprises, Op.cit. p : 17

² Edward Freeman, David L. Reed, Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California management review, Vol. XXV, No.3, Spring 1983

³ بلركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، العدد الخامس، بدون تاريخ نشر، ص 09

الحوكمة الأكثر نجاعة هو الذي يسمح بنمو التحالف بين الأطراف المشاركة و كذلك إرضاء مجموع المشاركين لكي تبقى المؤسسة و بالنتيجة سترتفع قيمة الشركاء la valeur Partenariale¹.

من أهم النظريات المؤسسة لهذا النموذج، نظرية الوكالة الموسعة حيث اقتصر دور نظرية الوكالة لفترة طويلة، على دعم نموذج المساهم، لكنها شهدت تطورا من طرف بعض المنظرين مثل: (Perez, 2003) ليتم تطبيقها على كافة أصحاب المصالح. اقتصرت نظرية الوكالة على العلاقة بين المسير والمساهمين، على افتراض الانفصال بين الملكية والإدارة، و ظهور تضارب المصالح، و الحاجة إلى إعادة التوازن في العلاقات خاصة لاستعادة سلطة المساهمين أمام المسير لتحقيق أداء أفضل، إذن كان هدف هذه النظرية تحت ظل نموذج المساهم هو تعظيم ثروة المساهم، باعتبار انه ضحية انفصال الملكية عن الإدارة لان الاستثمار المالي دائما محفوف بالمخاطر، لهذا يجب التركيز على اهتماماته وهذا ما يسمى التصميم الأحادي لحوكمة الشركات.² بالتالي أدى التوسع في نظرية الوكالة إلى جميع أصحاب المصالح لنشأة مفهوم التعددية في حوكمة الشركات، كما أوضح أنها تساعد في توسيع المؤشرات النظرية لنموذج الوكالة.

كذلك حسب (Perez, 2003) فالفرضية التي تركز على المخاطر المالية للمساهمين حقيقية ولكن يجب تذكر المخاطر التي يواجهها أصحاب المخاطر الآخرون أيضا. يمكن أن يواجه المساهم مخاطر مالية لكنه ليس الوحيد، ففي حالة إفلاس الشركة، الموظف يخاطر بفقد وظيفته، المورد قد يفقد سوقه، الدائنون يخاطرون بأموالهم، حتى الدولة تخاطر بخسارة الدخل من الضرائب وتراجع مجالات العمالة.³ بالتالي ينبغي أن تكون نظرية الوكالة قابلة للتطبيق على جميع العلاقات الموجودة في الشركة لضمان حماية جميع أصحاب المصالح و ليس فقط المساهمين.

مقترحات أخرى ظهرت أيضا تعتبر مؤسسة لهذا النموذج أيضا، على سبيل المثال، أعمال (Charreaux; Desbrières, 1998)، من خلال توسيع مفهوم النهج التعاقدية للشركة من المساهمين إلى العديد من أصحاب المصلحة ودراسة وتقييم نظام الحوكمة من خلال قدرته على إنتاج القيمة لأصحاب المصلحة، حيث الهدف من نظام الحوكمة هو الحد من فقدان القيمة الناتج عن الصراعات القائمة حول إعادة توزيع الدخل بين أصحاب المصلحة.⁴

هذه النماذج، تقترح عدة آليات للرقابة مثلا: مفهوم التكاليف التعاقدية بديلا عن مفهوم تكاليف الوكالة، ومفهوم الهيكل المؤسسي محل هيكل الحوكمة ل Williamson ما يضمن في آن واحد ممارسة وظيفته التأديبية وضمان تنفيذ العقود الضمنية بين مختلف أصحاب المصلحة.⁵

¹. بلركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 10

². PÉREZ R., La gouvernance de l'entreprise, Paris : Ed. La Découverte, 2003, p : 120

³. Ibid., PÉREZ R, p : 122

⁴. Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, op, cite, p. 59

⁵. Gérard Charreaux, Philippe Desbrières, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, op, cite, p 80

2.2 أهمية نموذج أصحاب المصالح من الناحية الأخلاقية:

هذه المناهج الجديدة تؤدي إلى انعكاس أكثر أساسي على نوع جديد من الحوكمة وتطوير السلوك الأخلاقي. وهكذا أصبحت الأخلاق واحدة من القيم المرجعية التي ينبغي أن تبنى عليه اتفاقية جديدة بين مختلف الجهات الفاعلة في المنظمة فيما يتعلق بحوكمة الشركات. حيث يشير نموذج أصحاب المصالح إلى أن مسيري الشركة لهم التزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصالح، و هدفها الأساسي هو توسيع دور ومسؤولية المسيرين في الشركة التي تتعدى مجرد وظيفة تعظيم الربح، بل ينبغي أن تندرج في حوكمة الشركات حقوق و مصالح غير المساهمين.

أخيراً، هناك اعتراف متزايد بالآثار العملية لمفهوم أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات. حيث معظم الشركات اليوم تتجاوز ممارستها مجرد الالتزام بالقواعد القانونية، إلى اتخاذ جميع أصحاب المصلحة في الاعتبار، مستعينة في ذلك بمدونات للممارسات الأخلاقية.

3. المقاربة المعرفية لحوكمة الشركات:

1.3 مفهوم المقاربة المعرفية في حوكمة الشركات:

على عكس المقاربة التأديبية للحوكمة، تستند الحوكمة المعرفية على النظريات السلوكية للشركة، من نظريات التعلم التنظيمي، ونظريات الموارد والمهارات. يقوم نظام الحوكمة على رؤية مختلفة جذرياً، يقوم على تمييز خلق القيمة لجميع الشركاء، حيث لا تركز الحوكمة فقط على تعظيم الأرباح للمساهمين ولكن تأخذ بعين الاعتبار حقوق مصالح مختلف أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، المستهلكين، الموردين، المقاولين من الباطن أو سلطات عامة. ولكنها تعتبر عملية خلق الثروة تؤدي إلى تنمية مهارات الشركة وقدراتها على الابتكار، وخلق فرص استثمارية جديدة.

الحوكمة حسب هذه المقاربة، تأخذ في الاعتبار كلا من خلق القيمة للمساهمين وتطوير المهارات للشركة هي بما في ذلك رأس المال البشري (المعارف والمهارات والابتكار). حسب اللجنة الجماعات الأوروبية (la commission des communautés européennes, 2001)، توضح أن هذه رؤية جديدة للحوكمة يؤدي إلى وضع الموارد البشرية ورأس المال البشري في قلب اهتمام الحوكمة، مما يفرض الحاجة إلى الاستثمار في رأس المال البشري، البيئة و العلاقات مع أصحاب المصلحة، وليس فقط الامتثال للالتزامات القانونية القائمة.¹

¹. Commission des communautés Européennes, gouvernance Européenne, un livre blanc, Bruxelles, le 25.7.2001

يرى (Chevalier ; Dure, 1996) أن نظام الحوكمة في ظل هذه المقاربة يسعى إلى: تقليل عدم اليقين والمخاطر الناتجة عن أي عمل جماعي، مراعاة أفضل تنوع وتعدد أقطاب السلطة ووضع إجراءات لتبادل المعلومات، الحوار والتفاوض بين أقطاب النفوذ، أي خلق آليات تشاركية لإشراك جميع الشركاء في بناء خيارات واتخاذ قرارات جماعية.¹

3.2 أهمية المقاربة المعرفية للحوكمة من الناحية الأخلاقية:

من الناحية الأخلاقية، هذه المقاربة تجعل حوكمة الشركات تقوم على القيم والشراكة والحوار، حيث يرى (Levesque, 2001) بأن الشراكة تصبح اتجاهها رئيسيا في الحوكمة في عصر العولمة. الأمر الذي يجعل هذه المقاربة حقلا مناسباً لظهور نهج أخلاقي حقيقي في حوكمة الشركات. في هذا المعنى، يفهم أن نموذج الحوكمة حسب هذه المقاربة هو أكثر إثارة للاهتمام من الناحية الأخلاقية. علاوة على ذلك، وفقا (Charreaux, 2003) نقطة الضعف الرئيسية في نموذج الحوكمة هو أن النظريات المؤسسة له ركزت على خلق فرص جديدة لخلق القيمة ولكنها أهملت إيجاد آليات لتوزيعها بين مختلف أصحاب المصلحة، الأمر الذي يعتبر إشكالية أخلاقية أيضا، إذ من المرجح أن يؤدي غياب مثل هذه الآليات إلى صراعات بين أصحاب المصلحة.²

المبحث الثاني: الإطار النظري لأخلاقيات الأعمال

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال العالمية خاصة تزايد حدة المنافسة، الاتجاه نحو العولمة، تطور الفساد الإداري وتعدد أشكاله... رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالمعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من الشركات لأنشطتها، مع اتساع الانتقادات الموجهة للأعمال ومعاييرها المتمثلة في الربح والكفاءة وإهمالها مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، ثار الاهتمام بضرورة التفكير في الطرق المناسبة لضمان المبادئ الأخلاقية في أنشطة الشركات.

لكن وبالرغم من أهمية أخلاقيات الأعمال إلا أنها لا تزال غائبة عن اهتمام معظم منظمات الأعمال خاصة في الدول النامية، ولعل أهم سبب في ذلك هو الفهم الخاطئ لمعناها كالاعتقاد بأنها مجرد تكاليف إضافية.

المطلب الأول: ظروف نشأة أخلاقيات الأعمال

بالقائه نظرة على تاريخ أخلاقيات الأعمال، بأخذ أخلاقيات الأعمال التجارية، بمفهوم واسع باعتبارها انعكاسا للأخلاق على التجارة، يمكن اعتبارها قديمة قدم التجارة نفسها، حيث نجد أن ميثاق "حمورابي"³ الذي وضع عام 1780 قبل الميلاد،

¹. Chevalier P., Dure D., Quelques effets pervers des mécanismes de gestion, Dossier "Pourquoi licencie-t-on ?", Annales des Mines – Gérer et Comprendre, n°36, septembre 1994.

². Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle, Éthique et gouvernance d'entreprise, op. Cite, p:46

³. يعتبر بمثابة أول مرشد أخلاقي يسجله التاريخ، ولقد أصبح هذا الميثاق، بما يحتوي عليه من 282 توجيهاً، أساساً لمملكة "بابيلون" وبالرغم من أن العديد من أحكامه قد تبدو لنا وفقاً لمقاييس عالمنا المعاصر غير أخلاقية، مثل تلك الخاصة بالرق، إلا أن ذلك لا ينفي أنه أرسى بالفعل مجموعة من القواعد التي أتاحت وجود التجارة والحضارة.

يحدد الأسعار والتعريفات ويضع قواعد التجارة والعقوبات القاسية على عدم الامتثال، يدل على بعض محاولات الحضارة السابقة وضع معالم أخلاقية للنشاط التجاري.¹

وقامت حضارات قديمة بوضع مبادئ أو مبادئ خاصة بها، مثل "إنجيل كونفوشيوس" في عام 500 قبل الميلاد، سياسة أرسطو (300 قبل الميلاد) التي تتناول العلاقات التجارية صراحة في مناقشة إدارة الأسرة.²

هذا إلى جانب المبادئ الإلهية مثل الوصايا العشر لموسى والقرآن الكريم، ففي الأديان لاسيما الإسلام كانت هناك إشارات واضحة على أهمية الأخلاق في العمل، فالعمل في الإسلام هو حاجة أخلاقية ودينية فضلا عن انه مطلب. وبالاتقال من الدين إلى الفلسفة فإن هناك جذورا عميقة تشير إلى الاهتمام بموضوع الأخلاق في شؤون الإنسان العامة ومنها العمل. ففي الفلسفة اليونانية القديمة التي تعد منبع للفلسفة الحديثة كانت الأخلاق موضوع اهتمام كل من أفلاطون وأرسطو...، أما فلاسفة العصر الحديث فقد كانت لهم رؤى مختلفة اتجاه موضوع الأخلاق ف Benthams and John Mills وهما من فلاسفة القرن التاسع عشر أن الأخلاق هي تحقيق أكبر قدر من المنفعة لأكثر عدد من الناس.³

وفي القرن السادس عشر أصبحت المواقف الإيجابية اتجاه العمل جزء من ثقافة المجتمع الذي مثل فارقا كبيرا بطريقة تفكيره في العمل قياسا بالعصور الوسطى والكلاسيكية. حيث عزز عالم الاجتماع والاقتصاد السياسي الألماني Max Weber هذه المواقف عند إصداره لكتاب بعنوان: "الأخلاقيات البروتستانتية وروح الرأسمالية" عام 1904، إذ وظف القيم الدينية لخدمة الاقتصاد وأوضح في كتابه أن العوامل الأساسية للأخلاقيات هي: الاجتهاد، الانتظام، أولوية ميدان العمل، تأجيل الرغبات.⁴

وفي القرن الثامن عشر Adam Smith الذي عرف بأنه أبو الاقتصاد الحديث في بحثه "طبيعة وأسباب ثروة الأمم"، أكد أن للعمل قيمة عليا ودعا إلى حرية الأعمال، والتأكيد على فكرة اليد الخفية، التي تؤدي بالأعمال من خلال سعيها لتعظيم الربحية ومن خلال المنافسة الحرة إلى تحقيق منافع المجتمع.⁵

وفي العصر الحالي انتقد Drucker الذي يعد من رواد الإدارة فكرة اليد الخفية وأكد على مدراء المنظمة أن يختاروا أهدافا مسؤولة اجتماعيا وقال "اليد الخفية تحول الرذائل الخاصة إلى فضائل عامة"، وأنه لا يؤمن أبدا بإمكانية أن تحل المنافسة بشكل تلقائي المشاكل الاجتماعية، أو أنها تعزز من الالتزامات لمدراء المنظمات.⁶

¹. De George, Richard, History of Business Ethics, paper delivered at —The Accountable Corporation, the third biennial global business conference sponsored by the Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, 2005

². جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي 2006، ص 7

³. Wary-Bliss, Taylor, Classical Ethical philosophy, School of AFM, 2007, [http:// www.courses.essex.ac.uk](http://www.courses.essex.ac.uk). Consulted: 30/06/2017.

⁴. Hill Roger, Historical Context of the Ethics, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>, P: 6, 7

⁵. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 50

⁶. نفس المرجع، ص 51

بالعودة إلى العصر الحالي ارتبطت المشكلات الأخلاقية كثيرا باقتصاديات الدول المتقدمة، وذلك لاعتماد الاقتصاديات المتقدمة على المؤسسات في تنمية الاقتصادية وفي حل المشاكل الاجتماعية، وأمام انعدام المبادئ الأخلاقية التي تقود اقتصاد الدول الغربية، انتشرت الرذائل في أوساط الأعمال، مما دفع رجال الدين إلى انتقاد طرق اكتساب المال.¹

تتبع (De George.R, 2005) تاريخ أخلاقيات الأعمال ولفت الانتباه إلى أن أصل أخلاقيات الأعمال، يعود تقريبا إلى أوائل السبعينات، عندما أصبح مصطلح "أخلاقيات الأعمال" شاعرا في الولايات المتحدة، ومع ذلك، كانت الفكرة لا تزال ناشئة. في عام 1982 ظهر أولى الكتب في هذا المجال: Richard De George: Business Ethics وكتاب Manuel G. Velasquez, Business Ethics: Concepts and Cases، أين وجدت الكتب سوقا جاهزة، ثم تطورت بسرعة دروس في أخلاقيات الأعمال في كل من أقسام الفلسفة وفي المدارس الاقتصاد. بحلول منتصف الثمانينات كان هناك ما لا يقل عن 500 دورة في أخلاقيات الأعمال تدرس في جميع أنحاء البلاد وحوالي 40.000 طالب. أما في أوروبا اعتمدت كليات إدارة الأعمال أخلاقيات الأعمال كمقرر عام 1987 بدءا من إنشاء شبكة أخلاقيات الأعمال الأوروبية European Business Ethics Network، التي عقدت أول اجتماع لها في عام 1987.²

حسب (Fafaliou; Donaldson, 2003) في السنوات العشرين الأخيرة، سادت فكرة أن تلتزم الشركات اتجاه المجتمعات على نطاق أوسع. وتجلت هذه الفكرة في مفاهيم كأخلاقيات الأعمال، المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات. وضمن سياقاتها، مفاهيم مثل أصحاب المصلحة والمدونات الأخلاقية...³

كما يجدان أن أخلاقيات الأعمال كأسلوب ذاتي واعٍ وطوعي لممارسة الأعمال قد شهدت نموا كبيرا منذ الثمانينات، في أوروبا، أما في الولايات المتحدة فمنذ السبعينات، بسبب تعددت المخاوف المعبر عنها في العديد من المسائل: كارتفاع تكاليف التقاضي، سلامة المنتجات، فضيحة ووترغيت، الإضرابات في القطاع العام، القضايا البيئية (مثل قانون سياسة حماية البيئة لسنة 1969) ومشكلة مطلق صفاة الإنذار (المبلغين)، رشوة الشركات الأجنبية، كوارث النقل (مثل انفجار المركبة الفضائية تشالنجر عام 1986) انفجار المصانع (مثال بوبال في الهند عام 1984، سيفيزو في إيطاليا عام 1976).⁴

أما (Włodzimierz; Marketa, 2015) فيرى أنه في القرن الحادي والعشرين، تحولت الأعمال من عدم المسؤولية إلى مسؤولية أكثر أخلاقية، بسبب عدد من فضائح الاحتيال والخداع والرشوة التي غيرت تصور الشركات، على سبيل المثال فضيحة انرون و وورد كوم. ما أدى إلى ظهور علم حديث وجديد ساهمت الدراسات حول الأخلاق - ما يعرف أساسا

¹. بورحلة علال، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمات، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، ص: 04

². De George, Richard, History of Business Ethics, paper delivered at —The Accountable Corporation, the third biennial global business conference sponsored by the Markkula Center for Applied Ethics, op. cite, p 50

³. John Donaldson, Irene Fafaliou, Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique, European Research Studies, Volume VI, Issue (1-2), 2003, p : 90-110

⁴. Ibid., p 96

بالأخلاق التطبيقية- في إحداث حقل معرفي جديد، خاص بأخلاقيات الأعمال، لا يزال يتطور إلى اليوم، يتكفل بإمداد المنظمة بكل ما تحتاجه من قيم أخلاقية، وذلك لإعطاء الصبغة الشرعية لأنشطتها.¹

كما أن اندماج الأخلاق السريع في عالم الأعمال، جاء بسبب تطور الممارسات غير المشروعة في العديد من الشركات، التي تفتقر إلى الأساس الأخلاقي، الغش، الفساد واختلاس أصول الشركات وتزوير البيانات المالية، تقديم التقارير وهمية، انتهاك الأنظمة البيئية وتدهور الموارد الطبيعية دون تجديدها، ... هذه الاكتشافات تشير إلى أن الشركات حقا تواجه مشاكل أخلاقية.²

يبدو أن الحاجة إلى تطبيق كل من الأخلاقيات والعمل بطريقة صحيحة لا تتوافق مع الرأي الشائع الذي يتبناه رجال الأعمال من أن العمل عمل Business is Business، ومع رأي Milton Friedman بأن الأخلاقيات لا دخل لها بمفهوم "العمل عمل" حيث يرى Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه الصادر في 1963 أن الدوافع الاقتصادية هي أساس المشروع الخاص وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بالدوافع غير الاقتصادية وليست من طبيعة المشروع الخاص، ويأتي هذا الرأي انطلاقاً من أفكار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم عام 1776 والتي تشير إلى أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة وأن الشركة لها هدف رئيسي هو أن تبقى كمنشأ للثروة لتنتج السلع المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح.³

كما يرى (Jamnik, 2011) إن موضوع الأخلاقيات في التسيير له أهمية حاسمة بالنسبة للمديرين والمسيرين اليوم، حيث يواجه المديرون مشاكل أخلاقية كل يوم في حياتهم العملية داخل المنظمات، ونادراً ما يواجهون قرار ليس له بعد أخلاقي.⁴

المطلب الثاني: تعريف أخلاقيات الأعمال

1. مفهوم الأخلاق (Moral) والأخلاقيات (Ethics)

الأخلاق: لغوياً من الخلق لتعريف العادة، والمعنى الاصطلاحي للأخلاق حسب تعريف الغزالي في "إحياء العلوم" مستنداً ابن مسكويه،⁵ هو: "الخلق عبارة عن هيئة راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر.

¹. Włodzimierz Sroka, Marketa Lőrinczy, The perception of ethics in business: analysis of research results, Procedia Economics and Finance 34, 2015, p 156 – 163

². BOURAHLA Allal, Ethique et gouvernance d'entreprise, op. Cite, P 06

³. بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، 2015، ص 12

⁴. Włodzimierz Sroka, Marketa Lőrinczy, The perception of ethics in business: analysis of research results, op. Cite, p 12

⁵. ابن مسكويه: أبو علي أحمد بن محمد بن يعقوب (320-421 هـ) عاصر الدولة البويهية، وقد ترك كما هائلاً من التصانيف والمؤلفات في شتى حقول العلم والمعرفة والأخلاق، من أشهر مؤلفاته "تهديب الأخلاق وتطهير الأعراق". (ابن مسكويه) تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق " دراسة تحقيق عماد الهاللي، طليعة النور، العراق، النجف الاشرف، ط1 1426 هـ ، ص 17-19

تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروزآبادي هو السجية والطبع والمروءة والدين. أما الخلق اصطلاحاً فهو قوة راسخة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر. والخلق عموماً صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.¹

يقابلها في اللغات الأوربية لفظان؛ الأول، يوناني الأصل وهو "ethic" من "ethos" والثاني روماني الأصل وهو "moral" من "mores" والفرق بين المعنيين هو إن مفردة "morals" تميل إلى سلوك الفرد البشري، بينما تميل المفردة الثانية "ethic" إلى القيم التي تخص المجتمع، وبعبارة أخرى تنظم الأخلاق "moral" الفضيلة الفردية، بينما تنظم الأخلاقيات "ethic" القيم الأخلاقية.

وفي المعاجم الأجنبية نجد التعاريف التالية:

Oxford Dictionary: Ethic: system of moral principles rule of Conduct, Ethics (n): a- Science of moral. Ethics is a branch of philosophy. b- Moral soundness. Ethical of moral or moral questions; an ethical basis for education.

Webster Dictionary: Etymology: Middle English ethik, from Middle French ethique, from Latin ethice. Date: 14th century 1- The discipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation 2-A: a set of moral principle, a theory or system of moral values "the present-day materialistic ethic" "an old-fashioned work ethic" -often used in plural but singular or plural in construction, an elaborate ethics, "Christian ethics". B: the principles of conduct governing an individual or a group "professional ethics". C: a guiding philosophy. D: Consciousnesses of moral importance «forge a conservation ethic". 3- A set of moral issues or aspects (as rightness).

2. تعريف الأخلاق اصطلاحاً:

يعرف (Robbins; Coulter, 1999) الأخلاق على أنها مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ، وهي رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح وخاطئ، كما تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرديلة).²

تشير الأخلاق إلى مجموعة من القواعد التي تحدد الصحيح من الخطأ، والتي تساعد الأفراد على التمييز بين الحقيقة والاعتقاد، واتخاذ القرار بشأن مشكلات معينة، وتحديد أي مبادئ أخلاقية يمكن أن تنطبق على الوضع (Hellriegel ; al., 1992)³

¹. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 134

². Robbins Stephen, Coulter Mary, Management, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999, P153

³. Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW (1992), Organizational behavior, St Paul, MN: West, Institute of Directors in Southern Africa (2009), The King Report on Corporate Governance for South Africa, Parklands, Cape Town: IDSA.

الأخلاق هي مجموعة من القيم، مبادئ وقواعد ومعايير السلوك التي توجه سلوك الأفراد والجماعات (Trevino; Brown, 2004)، ووفقاً ل (Mercier, 2004) أنها تنطوي على البحث عن الهوية، للتمييز بين الخير الشر في التصرف وتحقيق التوازن في حقل التوتر الواقع ما بين مصالح الشركة، والمصلحة العامة ومصالح الآخرين.¹

إذن، الأخلاق هي مجموعة القواعد والقيم التي تحكم السلوك (الفرد أو الجماعة) للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال.

3. تعريف الأخلاقيات اصطلاحاً:

الأخلاقيات هي مصطلح فلسفي أصله الكلمة اليونانية "ethos" والتي تعني روح أو عادة أو طبع أو التوجه الأساسي للشخص في الحياة، كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية تعني دراسة العادات، وتهتم بوصف متطلبات السلوكيات الأخلاقية، ما يوحي بأن هناك طريقة مقبولة وطريقة غير مقبولة. ويعرف السلوك الأخلاقي بأنه السلوك الذي يعتبر أخلاقياً بأنه "جيد" أو "حق" في مقابل سلوك "سيء" أو "خطأ" في حالة معينة (Sims, 1992).²

الأخلاقيات هي رمز للقيم والمبادئ التي توجه سلوك الفرد أو الجماعة باحترام ما هو صواب أو خطأ. السلوك الأخلاقي هو السلوك المقبول من الناحية القانونية والأخلاقية على حد سواء من قبل أفراد المجتمع (Trevino, 1986).³ وبالتالي، فالمعضلات الأخلاقية تنشأ في حالات عدم التأكد، التي تتضارب فيها مصالح، قيم ومعتقدات العديد من أصحاب المصلحة المختلفة، كما يعرفها (Yeught ; al, 2013) بأنها "مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد".⁴

وبالتالي فالأخلاقيات هي معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه أو القرار الذي يتخذه صحيحاً أم خطأ، أنها المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة نظره تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين، هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة. حيث يمكن ربط الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد والسلوك والمثل تتحكم فيها استقامة الفرد أو عدم استقامته ومدى استجابته الإدراكية للقيم والمثل التي يراها المجتمع.

4. تعريف أخلاقيات الأعمال:

¹ . Chouaib Afef, Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes, Mondes en développement, 2014/4 n° 168, p. 43-58.

² . Sims, R. R., The challenge of ethical behavior in organizations, Journal of Business Ethics, 11(7), 1992, 505-513.

³ . Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. E., Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, California Management Review, 42(4), 2000, 128-142.

⁴ . Yeught Corinne Van der al, Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel, Recherches en Sciences de Gestion, N° 3/96, 2013, p : 201-219

إن وضع تعريف واضح ومحدد لأخلاقيات الأعمال يعد أمراً في غاية الصعوبة، لأنه يركز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة. هناك تعريف عديدة لأخلاقيات الأعمال تختلف وفقاً لمستوى التركيز على بعض خصائصها، وفقاً لتوجه الكتاب ومقارباتهم، مع ذلك يمكن أن نذكر أن معظم التعريف تركز على تقييم مدى قبول أفعال وقرارات المنظمة، قادة المنظمة وموظفيها من الناحية الأخلاقية.

تتركز أخلاقيات الأعمال على ما كل ما هو خير وحق في النشاط الاقتصادي بشكل خاص، أين تدخل المنظمة في عملية تحليل أخلاقي للأنشطة والممارسات الاقتصادية (Smith, 1790).¹

أخلاقيات الأعمال تهتم بدراسة البعد الأخلاقي في النشاط الاقتصادي، على المستوى التنظيمي أي داخل المنظمة، وفي العلاقة بين المنظمات (Rossouw, 2010).²

يرى (Khomba ;Vermaak, 2012) السلوك الأخلاقي يتميز بعدم الأنانية، حيث يوازن بين ما هو جيد للمنظمة مع ما هو جيد لأصحاب المصلحة أيضاً. لهذا، فأخلاقيات الأعمال تشمل جميع وجهات النظر وتصف المبادئ الأخلاقية القواعد العامة للسلوك التي تتماشى جنباً إلى جنب مع قيم المجتمع. فالتفكير بخصوص أخلاقيات الأعمال يعتبر متعددة الأبعاد، ويتوقف إلى حد كبير على الخصائص الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة المعنية. فالرأي السائد يعتمد غالباً على الأدوار التي من المفترض أن تلعبها المنظمات داخلياً وفي المجتمع بشكل عام.³

أما قضية الأخلاق على المستوى الكلي، فتتمحور حول سؤال مركزي هو عدالة اختيار النظام الاقتصادي العام، وكذلك الجدارة الأخلاقية للعناصر الرئيسية المكونة لهذا النظام. تشمل هذه العناصر الرئيسية، في الأساس في: دافع الربح، الملكية الخاصة، المسؤولية المحدودة للشركات، المنافسة والأسواق الحرة).⁴

يعرف (Valock, 1967) أخلاقيات الأعمال بأنها: الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.⁵ هذا التعريف يحاول أن يعطي أخلاقيات الأعمال بعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة.⁶

يرى (P.F.Dracker) أن الأخلاق في الإدارة هي: العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف، ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعداً موضوعياً.¹

¹. Smith A, The theory of moral sentiments, 1790, available Online on: <http://www.econlib.org/library/Smith/smMS1.html> , Accessed 22nd July 2016.

². Rossouw. D, Key concepts in business and professional ethics, In: Prozesky, M. (ed.) Ethics for accountants & auditors, 2nd ed, Cape Town: Oxford University Press, 2010, p: 16-26.

³. James Kamwachale Khomba1, Frans N. S. Vermaak, Business ethics and corporate governance: An African socio-cultural framework, African Journal of Business Management Vol. 6(9), 7 March, 2012, p: 3510-3518

⁴. Ibid, p 3521

⁵. P.W.Van Valock, Ethics of Management, in H.B.Maynard, Handbook of Business Administration, McGraw – HillBook Co. N.Y.. Part I, 1967, P 471

⁶. بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 18

يعتبر (نجم عبود، 2006) هذا البعد الموضوعي لإضفاء ضروريا لإضفاء الطابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات التي هي في أشد الحاجة إليه للحد من نوعين من الاعتراضات: الأول، يتمثل في اعتراضات رجال الأعمال على كونها تحد من مسؤوليتهم الأولى في مراعاة الاعتبارات المادية. والثاني، يتمثل في اعتراضات الكثير من الباحثين في كون الأخلاقيات لا تدخل ضمن مجال العلم، لأنها غير محددة، وصعبة القياس أو غير قابلة له تماما.²

إلا أن هذا الاتجاه برغم أهميته فإنه يحمل جوانب مهمة غير مرغوبة هي أن المبالغة فيه فإنه يحول الأخلاقيات إلى مجال آخر من مجالات الأعمال حيث القرار الأخلاقي الذي يكون مقبولا أو يكون غير مقبول، أي أن القرار الأخلاقي شأنه شأن قرارات الأعمال الأخرى يخضع لتحليل التكلفة / العائد. مع ذلك فإن هذا الاتجاه يمكن أن يفسح المجال لتطور رؤية متوازنة إيجابية مهمة للأخلاقيات تأخذ في الاعتبار كون الأخلاقيات علما وفنا.³

في السياق التنظيمي، يمكن اعتبار الأخلاق تطبيقا صريحا لهذه القيم والقضايا الأكثر أهمية لأصحاب المصالح والشركة. وقد تم في معظم الأحيان وصف السلوك الأخلاقي في السياق التنظيمي من حيث المعايير الأخلاقية لكبار القادة (كبار المديرين التنفيذيين)، والثقافة التي تسهم بشكل كبير في إرساءها (DeGeorge, 1986).⁴

ويذهب البعض ليعدد الهدف الأساسي من الاهتمام بأخلاقيات الأعمال بأنه لا يمس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التبعيدات الأخلاقية، أي في الاعتبار والتفكير بالتداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الإستراتيجية.⁵

الواضح أن أخلاقيات الأعمال تهتم بالقيم التنظيمية بدافع تزويد المنظمة بمرجعية أخلاقية، تساعد على توجيه الأفراد نحو الأعمال المشروعة، وتحديد طرق وآداب التصرف في حالة معينة. ونظرا لتعدد أنشطة المنظمة، وتعدد علاقاتها مع العديد من أصحاب المصلحة فإن اهتمامات أخلاقيات الأعمال واسعة، فتعدد العلاقات يقابله تعدد المشاكل الأخلاقية، مثل الغش، التدليس، الرشوة، السرقة، مخالفة القوانين، إتلاف البيئة الطبيعية والتلوث البيئي... كما تشمل مختلف العلاقات: العلاقة مع الزبائن، مع حملة الأسهم، مع المجتمع، مع البيئة الطبيعية والعلاقة مع السلطة العمومية من خلال احترام القوانين.

وجد (Eloundou ; Célestin, 2014) في مراجعته للمقاربات المختلفة لأخلاقيات الأعمال، أن (Bergmann, 2003) يحدد تيارين لأخلاقيات الأعمال في مجال علم التسيير: تيار المدرسة الألمانية، التي تعتبر الأخلاق

¹. نفس المرجع، ص 19

². نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص: 80

³. Yeught Corinne Van der et al, Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel, op. Cite, p : 203

⁴. De George, Richard, History of Business Ethics, paper delivered at —The Accountable Corporation, the third biennial global business conference sponsored by the Markkula Center for Applied Ethics, op. cite, p 75

⁵. ميادة حياوي مهدي، رزاق محور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة-العدد الواحد والعشرون، دون سنة نشر، ص 13

كقاعدة أو أساس للحوار، تخلق بيئة اتفاق وتفاهم بين الأطراف المعنية أي أخلاقيات التواصل أو الحوار. وبالتالي ينصب التركيز في هذه المقاربة على هياكل وأساليب الاتصال التي تساعد على تحديد المعايير الأخلاقية. على العكس، فإن المدرسة الأمريكية «business ethics»، تهدف إلى مساعدة المسيرين في اتخاذ قرارات ملموسة، أي أخلاق عملية وبالتالي تحصى جميع الحالات التي تنشأ فيها العضلات الأخلاقية. من هنا تطور أساليب تسمح المسيرين والمديرين التنفيذيين بإدارة هذه الحالات.¹

كما لاحظ تميز Max Weber بين الدوافع وراء تبني الأخلاقيات بين أخلاقيات القناعة وأخلاقيات المسؤولية فالأولى تستند على نظام القيم الشخصية، دون الرجوع إلى عواقب مترتبة عن الأفعال. في حين أخلاقيات المسؤولية الشخص مسؤول أمام الآخرين في تحقيق أهدافه والعواقب التي قد تنجم عنها، مع إلزامية قبوله المسؤولية الشخصية عن اختيار الوسائل المستخدمة.²

ليتوصل (Eloundou ; Célestin, 2014) بعد عمق القراءة في المقاربتين إلى اقتراح توجيه السؤال الأخلاقي إلى ضرورة سؤال الشخص لنفسه بشأن سلوكه مع الآخرين، فالأخلاق تؤدي إلى التساؤل والبحث عن طرق لبناء الصالح العام والعيش المشترك مع الآخرين. بالتالي فالجدل هو كيفية تحديد الصالح العام؟ كيفية وضع إجراءات لتحديد قواعد العمل لحماية المصالح الفردية والجماعية؟³

تشكل الأخلاق تحديا كبيرا للمنظمات، والاهتمام المتزايد بها ليس دائما بسبب انعدام السلوك الأخلاقي في المنظمات (Zaddem, 2010). بل هو أيضا جزء من نهج استباقي لمنع السلوك غير أخلاقي (McLean, 2001) من خلال إنشاء مرجع مشترك ووسيلة للرقابة الداخلية.⁴

يرى (نجم عبود، 2006) أن وجهات النظر والمداخل في دراسة الأخلاق تعددت فنجد مثلا:⁵

الأخلاقيات يمكن أن تمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيئ (الرذيلة) وهذا ما تمثله الأخلاق المثالية وهذا ما تعبر عنه عبارة (Dewey.J) الشهيرة: "إذا سرق جاري فإنني سارق أيضاً".

كما أنها تمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية، فهي إذن تفضيلات اجتماعية معينة تستند إلى ما يجله الأفراد في المجتمع، وذلك ما يكرهونه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معينة. وتلك هي الأخلاق النسبية التي يمثلها التعبير الشائع: "إذا أنت في روما فتصرف كالرومان".

¹. Etoundi Eloundou, Gilles Célestin, Éthique et développement durable dans les PME camerounaises, Mondes en développement, (4), n° 168, 2014, p. 27-41.

². Ibid., p 30

³. Etoundi Eloundou, Gilles Célestin, Éthique et développement durable dans les PME camerounaises, op. Cite, p 32

⁴. Chouaib Afef, Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation, une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes, Mondes en développement, 2014/4 n° 168, p. 43-58.

⁵. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص: 18-25

ضمن سياق الأخلاق النسبية، يمكن أن تدخل الأخلاق الموقفية (Ethics Situational) التي ترفع من درجة النسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، فالفرد يمكن أن يكون جيداً في حالة وسيئاً في أخرى، ولعل الأخلاق الموقفية تفسر ما قاله (Stark, 1993) في حديثه عن الانقياد إنه في الضغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتى المدير ذو النية الحسنة يقوم بما يسبب الضرر بالآخرين.¹

ورغم ذلك يجد الدكتور (نجم عبود، 2006) انه ومهما يكن من هذه الاتجاهات فإن أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الأعمال، ليس فقط لأنها خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم المديرون ويعتبر، مصدراً لتكوين أخلاقيات الأعمال، بل وأيضاً لأن الإدارة لا تعمل في الفراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، لابد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية بنظر الاعتبار في قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها.²

كما يخلص (George ; Kaler, 1993) يحمل مفهوم الأخلاق في عالم الأعمال معان ومضامين كثيرة تدور معظمها حول قواعد السلوك الإنساني من حيث ما هو مقبول وما هو غير مقبول لدى الآخرين ويتفق المختصون والباحثون في تعريف الأخلاقيات في المضمون والجوهر حيث تهتم المسائل الأخلاقية حول ماذا يجب أن يكون، وما لا يجب أن يكون لانجاز أنواع مختلفة من الأعمال.³

المطلب الثالث: المشكلات الأساسية في دراسة أخلاقيات الأعمال

يعتقد الأغلبية أن أخلاقيات الأعمال هي حقل بحث من اختصاص الفلاسفة وعلماء الاجتماع وعلماء الدين، حيث يعتقد (Kirrane, 1990) مثلاً أن مسألة تغيير قيم الناس ليس هدفاً من أهداف برنامج الأخلاقيات في الشركات، بل هدف البرامج هو إدارة الصراعات...⁴. أدت هذه الفكرة إلى عدم إشراك القادة والمديرين في أدبيات ومناقشات أخلاقيات الأعمال، والاعتقاد بأن أخلاقيات الأعمال لا علاقة لها بالحقائق اليومية لإدارة الشركات.

فما هو مفقود بشكل واضح هو كيفية تطبيق أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، فالمسيرون والقادة اليوم بحاجة إلى معلومات عملية أكثر عن أخلاقيات الأعمال. تم شرح هذه المشكلة بشكل جيد من قبل (Stark, 1993) في مقاله، "ما هو المشكل مع أخلاقيات الأعمال؟"⁵ حيث لاحظ أن الأدبيات الحالية مليئة بحجج قوية لدفع المسيرين إلى قيادة الشركات بطريقة أخلاقية ودمج الأخلاقيات في الأعمال، ولكن ما هو مفقود بشكل واضح هو "كيفية" وضع الأهداف والنظريات الأخلاقية في الواقع وتحويلها إلى إجراءات وبرامج عملية.

¹ Andrew Stark, "What's the Matter with Business Ethics?" Harvard Business Review, May/June, 1993, pp. 38-48. Available on: <https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics>, consulted: 15/06/2016

² نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 120

³ George D., Kaler John., Introduction to business ethics, First edition, publisher Chapman & Hall, 1993, p 101

⁴ Diane Kirrane, Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics, Training and Development Journal, November 1990

⁵ Andrew Stark, "What's the Matter with Business Ethics?", op. cite, p 41

هذا النقص في المعلومات العملية التي تسهل ممارسة أخلاقيات الأعمال وتطبيقها في منظمات الأعمال، هو مشكلة تعتبر نتيجة للمشاركة غير كافية من القادة والمديرين في النقاش حول أخلاقيات الأعمال، مما أدى إلى قدر كبير من الارتباك وسوء الفهم بين القادة والمديرين حول أخلاقيات الأعمال، فبمجرد فتح موضوع أخلاقيات الأعمال للنقاش، فأنها تميل إلى إثارة السخرية، حيث يعتقد العديد من القادة والمديرين أن أخلاقيات الأعمال هي الدين لأنه يحتوي على قدر كبير من الوعظ، أو أنهم يعتقدون أنه لا لزوم لها لأنها مجرد تكرار لمفهوم: "فعل الخير!"¹.

أضف عليه، عدم مشاركة القادة والمسيرين جعلت أدبيات أخلاقيات الأعمال، وفي كثير من الأحيان، بعيدة عن مفهوما أو بتعبير أصح تقوم بتبسيط شديد لمفهوم الأخلاقيات، فكثيرا ما تكون دراسات الحالة لاستكشاف المعضلات الأخلاقية بسيطة جدا، كما لو كانت كل حالة من حالات هي إما صحيحة أو خاطئة.² لهذا يعتقد القادة والمديرون أن أخلاقيات الأعمال غير ملائمة للحياة العملية، ولا صلة لها بموضوع الأعمال لأن الكثير من التدريب على أخلاقيات الأعمال يتجنب التعقيدات الواقعية في المنظمات الرائدة.

حيث يصرح العديد من القادة والمسيرين أن: "القرارات الأخلاقية ليست سهلة كما كانت عليه سابقا، فهي الفرق بين اليمين واليمين. أو: "أخلاقيات العمل: الالتزام بالقرارات الصعبة"،... فمن السهل نسبيا الاختيار بين الصواب والخطأ من خلال الاعتماد على مبادئ، ولكن النشاط التجاري غالبا ما يطالب بأن نختار من البدائل التي ليست خاطئة تماما أو صحيحة تماما.³

فمعظم المعضلات الأخلاقية التي يواجهها المديرون في مكان العمل معقدة للغاية، يمكن إدراك وجود المشكلة الأخلاقية بوجود متخذ القرار في واحدة من المواقف التالية: نزاعات كبيرة بين المصالح المختلفة، البدائل المتاحة جميعها متساوية ومبررة، كل هذه البدائل عواقبها كبيرة على أصحاب المصلحة. فمن السهل الحديث عن موضوع أخلاقيات الأعمال، والمبادئ الأخلاقية ولكن عند مواجهة معضلة أخلاقية معقدة، توجد "منطقة رمادية" واسعة عند محاولة تطبيق المبادئ الأخلاقية.⁴

فمن التبسيط أن توضع المسائل الأخلاقية أنها أبيض (أخلاقي) وأسود (لا أخلاقي)، لأن الخيارات الأخلاقية في الأعمال أعقد من ذلك بكثير في ظل التنوع الكبير لهذه الخيارات من جهة، وتصارع مصالح وقيم الأفراد في الشركة، من جهة أخرى. هذا ما يعرف بالمنطقة الرمادية، التي تقع بين ما هو أخلاقي (الأمانة، الامتثال للقانون، الصدق...) وبين ما هو غير أخلاقي (الرشوة، الاختلاس، الكذب...) بين هذين الاثنین حالات غامضة لا يمكن الحكم عليها بسهولة، ويمكن المناورة فيها، دون أن تكون هناك فرصة كافية للحكم على الأفراد فيها بأن موقفهم لأخلاقي.⁵

¹. David GEBLER, Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, article available on line on < <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm> >, consulted: 11/11/2016, p 8

². Andrew Stark, What's the Matter with Business Ethics?", op. cite, p 42

³. David GEBLER, Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, op. cite

⁴. Ibid, David GEBLER.

⁵. George D., Kaler John., Introduction to business ethics, op. cite, p 113

من المشاكل المطروحة أيضا التفاوت بين أخلاقيات الأعمال كما هي معلنة وبين السلوك الحقيقي، ففي الواقع الكثير من الشركات لديها مدونات أخلاقية معلنة، وتلزم العاملين بها، ومع ذلك يظل المديرون فيها يقومون بالتصرفات الأخلاقية المنافية لهذه المدونات، كذلك الواقع يثبت تزايداً في أعداد الشركات التي ترتكب المخالفات والانتهاكات الأخلاقية على الرغم من تزايد أعداد الشركات التي لديها مدونات أخلاقية معلنة.¹

من بين أهم المشاكل التي تواجه أخلاقيات الأعمال علاقتها بكفاءة الشركة التي تمثل مؤشراً للربح، فأخلاقيات الأعمال تبدو في أكثر الأحيان عملاً غير مربح، وتكلفة إضافية تحد من الميزة التنافسية للشركة في السوق. فبالعودة إلى فكر التسيير، نجد أن (Smith, 1776) الذي أكد في كتابه ثروة الأمم، أن خلق الثروة هو مسؤولية الأفراد والدولة، وأن الشركة لها هدف رئيسي هو أن تنتج السلع، وللثروة المادية وتجلبها إلى السوق وتحمي رأس المال وتعظم الربح. كذلك (Friedman, 1963) اعتبر الدوافع الاقتصادية هي أساس العمل في المشروع الخاص، وأن وظيفته الأساسية هي تعظيم الربح لصالح حملة الأسهم، أما المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية فإنها ترتبط بدوافع غير اقتصادية وأنها ليست من طبيعة المشروع الخاص.² كما يشير Drucker في هذه الرؤية للمشروع الخاص إلى أننا لو عهدنا إلى ملائكة كبار بإدارة الأعمال، وهم بطبيعتهم لا يبالون بشدة بدافع الربح، لتمنوا أن يحققوا ربحاً، وأن يعنوا بالربحية بتلهف ومواظبة وإخلاص.

ما تجدر الإشارة إليه، أن أخلاقيات الأعمال لا تنفي أن الشركات هي جزء من عالم الأعمال، هدفها الأول هو خلق القيمة وتوليد الأرباح. كما أنها لا تنتقد الأهداف الاقتصادية للشركة في حد ذاتها، فهذه الأهداف هي ما يميز الشركة عن المنظمة غير الهادفة للربح، بل أن أخلاقيات الأعمال تنتقد الطريقة التي تحقق الشركة بها هذه الأهداف، حيث تفرض أخلاقيات الأعمال تحقيق أهداف الشركة، لكن مع احترام ودون تجاوز المبادئ الأخلاقية.³

تتجلى كذلك العديد من المشكلات –حتى أن بعض الكتاب اصطلح عليها بالخرافات– حول أخلاقيات الأعمال، تنشأ غالباً عن الارتباك العام في مفهوم أخلاقيات الأعمال، كما تنشأ من وجهات النظر الضيقة أو المبسطة للمعضلات الأخلاقية، يمكن تحليلها في النقاط التالية:

1. اختلاط مفهوم أخلاقيات الأعمال مع مفاهيم أخرى:

أولها، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية هي نفس الشيء، والحقيقة أن المسؤولية الاجتماعية هي جانب من جوانب أخلاقيات الأعمال، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعالج على سبيل المثال، وضع مدونات وتحديث السياسات والإجراءات، وكيفية حل المعضلات الأخلاقية... وبالتالي فالأخلاقيات أوسع بكثير من مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

¹ . Diane Kirrane, Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics, op. Cite, p 13

² . بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مرجع سبق ذكره، ص 15

³ . Etoundi Eloundou, Gilles Célestin, Éthique et développement durable dans les PME camerounaises, op. Cite, p. 29

من جهة أخرى، يختلط مفهوم أخلاقيات الأعمال، بمفهوم قواعد وآداب المهنة (Profession Morality) ففي المهن التقليدية كالطب والقانون والهندسة تمثل هذه القواعد والآداب أحد مقومات المهنة التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين. إلا أن أخلاقيات الأعمال أعمق وأوسع من مجموعة القواعد المهنية العملية التي يجب الالتزام بها في الإطار الضيق لممارسة مهنة معينة، فأخلاقيات الأعمال ترتبط بشكل عميق بفلسفة الإدارة من حيث المفهوم والممارسة العملية اليومية للمديرين في الشركة ككل، فأخلاقيات الأعمال تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبلية ذات علاقة بأطراف عديدة.¹

2. تمارس المنظمة نشاطها بطريقة قانونية، إذن هي أخلاقية:

يمكن أن تكون المنظمة غير أخلاقية في كثير من الأحيان، ولكن تعمل في حدود القانون، على سبيل المثال، حجب المعلومات عن الرؤساء، الغش في الميزانيات،...، ولكن خرق القانون غالبا ما يبدأ بسلوك غير أخلاقي غير ملاحظ في الغالب.

3. أخلاقيات الأعمال ظاهرة جديدة:

يعتقد الكثيرون أن أخلاقيات الأعمال ظاهرة حديثة نتيجة زيادة الاهتمام بموضوعها في الأدبيات الإدارية. ومع ذلك، تم كتابة أخلاقيات الأعمال منذ حوالي ألفي سنة مضت. وقد اكتسبت أخلاقيات الأعمال المزيد من الاهتمام مؤخرا بسبب مفاهيم المسؤولية الاجتماعية مع بداية الستينات.

4. أخلاقيات الأعمال هي عملية وعظ:

يعتقد الكثيرون أن مفهوم أخلاقيات الأعمال هي عملية وعظ لمجموعة من الأختيار لمجموعة من الأشرار، لكن الواقع العملي يثبت أن الفرد الحيد يمكن أن يتخذ قرارات سيئة، لا سيما عند الضغوط (لا يعني جعل الضغط، الإجهاد أو الارتباك أعذارا للقرارات غير الأخلاقية إنما هي أسباب لها)، بالتالي إدارة الأخلاق في مكان العمل تشمل العمل الجماعي لمساعدة الكل في استمراره العمل بطريقة أخلاقية، والعمل معا لحل المعضلات الأخلاقية التي تعتبر مربكة ومجهدة.

5. لا يمكن إدارة أو تطبيق أخلاقيات الأعمال:

في الواقع، يمكن إدارة أخلاقيات الأعمال لكن غالبا بطريقة غير مباشرة، على سبيل المثال، سلوك مؤسس المؤسسة أو قائدها له تأثير قوي على السلوك أو الموظفين في مكان العمل. كذلك الأولويات الإستراتيجية (تعظيم الأرباح، وتوسيع نطاق الأسواق، وخفض التكاليف،...)، يمكن أن يكون لها تأثير على أخلاقيات الأعمال. وتؤثر القوانين والأنظمة تأثيرا مباشرا على السلوكيات بحيث تكون أكثر أخلاقية، وعادة ما تكون بطريقة تحسن من الصالح العام أو تقلل من الضرر الذي يلحق بالمجتمع.

¹. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص: 30

المبحث الثالث: تحليل العلاقة النظرية بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في فكر التسيير

يرى (Mercier, 2004) إن إيجاد طريقة لتفسير وجعل الصلة أقوى بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة يمكن أن يساهم في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركة للتصرف بما يتفق مع مجموعة من القيم المرجعية، تحديد هذه القيم يوضح ما هو جيد من حيث احترام وتحسين أوضاع مختلف أصحاب المصلحة في الشركة.

كما أنه من الضروري تحويل هذه القيم إلى قواعد أخلاقية، القواعد، القوانين، اللوائح وقواعد السلوك. أي تحويل المبادئ الأخلاقية إلى مبادئ عملية، وإضفاء الطابع الرسمي على النهج الأخلاقي لحوكمة الشركات المبني على القيم التنظيمية، هذا الطابع الرسمي للأخلاق يستجيب لضرورة مزدوجة: فهو يسمح للشركة بالرد على الضغوط الخارجية من جهة، و أداة لإنشاء القواعد الداخلية من جهة أخرى.¹

المطلب الأول: مفهوم السلوك الأخلاقي في حوكمة الشركات

يتم تعريف السلوك الأخلاقي في الحوكمة بأنه الطريقة التي يحاول من خلالها أصحاب المصلحة إدارة العمل الجماعي من وجهة نظر، ولفائدة الأغلبية، وبالتالي تجنب السلوكيات الضارة، وبالتالي تجنب السلوك غير الأخلاقي (مثل الاحتيال الفساد والانحرافات...). في مجال الحوكمة، تهدف الأخلاقيات إلى رفع مستوى الوعي بحقوق الآخرين والاحتياجات المشتركة، من خلال فرض بعض المبادئ كحد أدنى من المتطلبات.²

من وجهة النظر هذه، يجب أن ينظر إلى الحوكمة كنظام مشترك وشفاف لتسيير المؤسسة، هدفه وضع الأطر العامة والمبادئ التوجيهية لمديري الشركات، من خلال فرض قيم الشفافية، المسؤولية والمهنية. لهذا السبب، كلما كانت العلاقة أقوى بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة كان أسهل للإطراف أصحاب المصلحة التصرف، في قراراتهم وأفعالهم، بطريقة مقبولة ومعقولة وبما يتفق مع القيم الأخلاقية.³

يرى (Mercier, 2004) في مجال حوكمة الشركات، الوعي بالقضايا الأخلاقية يضمن أن المسير يتجنب إساءة استخدام السلطة أو اتخاذ إجراءات غير سليمة يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات وممارسات مشكوك بها في المنظمات.⁴

من وجهة النظر هذه، تقاسم السلطة بين مختلف الجهات الفاعلة التي تشكل هيكل وبيئة الشركة تصبح قضية حاسمة في مجال حوكمة الشركات. وبهذه الطريقة، العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات يجعل ممارسة السلطة أكثر شفافية ومصداقية ليس فقط للمساهمين، ولكن أيضا لأصحاب المصلحة بشكل عام (الموظفين والعملاء والموردين والنقابات والمنظمات

¹. Mercier, S., *L'éthique dans les entreprises*, Nouvelle édition, Paris: La Découverte, 2004, p 6

². Dessain Vincent, Meier Olivier, Salas Vicente, Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity?, *Management* 2/2008 (Vol. 11), 2008, p. 65-79

³. Ibid, Dessain Vincent, Meier Olivier, p 69

⁴. Ibid., Mercier, S., p 68

غير الحكومية والرأي العام). يرى كل من (Dessain; Sjöman, 2006) أن عددا متزايدا من المستثمرين أفرادا ومؤسسات يتطلعون إلى إدراج معايير اجتماعية وبيئية في قراراتهم الاستثمارية، ببساطة، تحقيق الربح لا يكفي لهؤلاء المستثمرين.¹

لهذا السبب، فإن إيجاد طريقة لجعل الصلة أقوى بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات يمكن أن يساهم في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركة على متابعة مصالحهم وحقوقهم بطريقة تتفق مع مجموعة من القيم المرجعية المعطاة، تحديد هذه القيم يوضح ما هو جيد من حيث احترام وتحسين أوضاع مختلف أصحاب المصلحة في الشركة.

إذن من الضروري تحويل هذه القيم إلى قواعد أخلاقية، قوانين، لوائح وقواعد السلوك. وهذا ينطوي أيضا على معرفة كيفية ممارسة المسؤوليات، ومعرفة ما هي القيم الأساسية التي ينبغي حمايتها والدفاع عنها ومعرفة أي حقوق ومسؤوليات يجب أن تكون مشتركة. كما تنطوي أيضا، على أفضل الممارسات، والعقوبات المترتبة عن عدم الامتثال أو الالتزام بها، وينبغي لهذه الأسئلة أن تفتح الطريق لتقاسم السلطة، كما تعتبر طريقة للعمل الجماعي أين يصبح أصحاب المصلحة مسؤولين ليس فقط عن عملهم، ولكن أيضا العمل السليم للمنظمة. وبهذه الطريقة، يمكن تقدير ورصد ما إذا كان أهداف ومصالح المنظمة يتم تحقيقها.

ومع ذلك، حسب (Mercier, 2004) حتى تتجسد هذه التوجهات، وجب إيجاد طريقة لتحويل المبادئ الأخلاقية إلى مبادئ عملية، وإضفاء الطابع الرسمي على النهج الأخلاقي في حوكمة الشركات المبني على القيم التنظيمية، هذا الطابع الرسمي للأخلاقيات يستجيب لضرورة مزدوجة: فهو يسمح للشركة بالرد على الضغوط الخارجية من جهة، و أداة لإنشاء القواعد الداخلية من جهة أخرى. لهذا السبب، ينبغي إنشاء نظم مختلفة، تضمن أن القيم المعلنة عنها يتم احترامها، ويجب أن تهدف إلى إقامة علاقات مبنية على الثقة بين المساهمين، المسيرين وغيرهم من أصحاب المصلحة.²

وضع مدونات السلوك أو المواثيق الأخلاقية يعتبر جانبا واحدا فقط من عملية إدراج أخلاقيات الأعمال في الشركات، كما أن الشركات سوف تحتاج إجراءات إضافية أخرى مثل لجنة الأخلاقيات على مستوى مجلس الإدارة وتعيين الموظفين مسؤولين عن الجوانب الأخلاقية، تنظيم عمليات تدقيق أخلاقية دورية، ووضع ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وكذلك اعتماد التدريب الأخلاقي للتركيز على أخلاقيات الأعمال.³

المطلب الثاني: السلوك الأخلاقي المكون الرئيسي لحوكمة الشركات

يرى كل من (بوليفان، شكوسيكون، 2006) أن السلوك الأخلاقي والثقافة الأخلاقية تشكل جوهر العمل في حوكمة المؤسسات إلا أنه يتعين التعامل مع كل منها على نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة الشركات تعني بشكل أساسي بالقواعد والإجراءات التي تتضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم

¹ Dessain Vincent, Meier Olivier, Salas Vicente, Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity?, op, cite, p 70

² Mercier, S., *L'éthique dans les entreprises*, op, cite, p 7

³ Ibid., Mercier, S., p 8

ووفقا للقوانين والممارسات السليمة، كما أنها توفر الإطار التنظيمي الذي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها وتعني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للشركة لتفادي كل الانحرافات الشخصية، أو بمعنى آخر أنها تضم مجموعة من الآليات من المفترض أن تؤدي إلى عقلنة القرارات المتخذة من طرف المسيرين وتضمن الشفافية اللازمة لذلك ولن يتأتى ذلك إلا بتوفير أربعة مبادئ لحوكمة الشركات:¹

- **الشفافية:** الإفصاح المتكامل والوضوح التام عند طرح أو مناقشة موضوع أو خطة أو مشروع ما بطريقة منهجية قابلة للفهم والمتابعة والمراجعة القائمة على المصارحة دون إخفاء أو غموض، وذلك عن طريق عرض المعلومات بطريقة دقيقة وصحيحة ومتكاملة بدرجة عالية من المصداقية والثقة.
- **المساءلة:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم من قبل المساهمين ما يعني أن يتحمل الفرد مسؤولية وذلك طبقا وما يتبعها من مهام، وطبقا للشروط التي يكون قد سبق الموافقة عليها.
- **تحقيق العدالة:** تعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء أكانوا داخل أو خارج الشركة على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الشخصية.
- **المسؤولية:** القيام بالواجبات بشرف واستقامة ونزاهة.

المقصود من ان السلوك الأخلاقي هو أحد ركائز الحوكمة، ان للحوكمة طبيعة أخلاقية من حيث آلياتها وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حوكمة الأداء الأخلاقي يدفع لمجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية في كل معاملاتها بالعمل وفق المعايير الأخلاقية والتي تدخل ضمن إستراتيجيتها والمستوى التشغيلي لها.²

فالحوكمة تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ القيم الأخلاقية كالشفافية والإنصاف والعدالة والمحاسبة، كما الأخلاقيات هي بمثابة مرشد السلوك ومجموعة من المعايير يستطيع بموجبها المديرون معرفة ما يتوقع منهم إلى القدرة على التفكير واتخاذ القرارات من خلال بناء منظومة من القيم المشتركة تفاديا للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات أو تنال من سمعتها. وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث عناصر كما يوضحه الجدول (1.1) أدناه:

¹. جون بوليفان وألكسندر شكوسيكون، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 13

². نفس المرجع، ص 12

الجدول (1.1): ركائز حوكمة الشركات

ركائز الحوكمة		
السلوك الأخلاقي	الرقابة والمساءلة	إدارة المخاطر
ضمان الالتزام بالسلوك الأخلاقي من خلال : ➤ الالتزام بالأخلاق الحميدة ➤ الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد ➤ التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالشركة ➤ الشفافية عند تقييم المعلومات ➤ المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.	➤ من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة ➤ أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي- في حالة البنوك التجارية- ➤ أطراف رقابية مباشرة المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين، المدققين الخارجيين ➤ أطراف أخرى :الموردون، العملاء المستهلكون، المودعون، المقرضون.	➤ وضع نظام إدارة المخاطر ➤ الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.

المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصادره المفاهيم والمبادئ – التجارب والمتطلبات، الدار الجامعية، مصر 2008، ص: 49.

وترى كل من (الرزى، بن منصور، 2012) في تحليلهما للعلاقة بين الحوكمة والأخلاقيات ودورها في محاربة الفساد، أن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نطبقها فقط، بل هي مفيدة للمؤسسات في حال استخدامها الاستخدام الجيد مما يمنع أزمات مالية قادمة، كما أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة تؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع وجود الشفافية في الحياة الاقتصادية، حيث تقوم الحوكمة على أربعة مبادئ أساسية، هي: النزاهة، القابلية للمحاسبة، المسؤولية، والشفافية، ولذلك فهي تعمل على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حدا لمنع حدوث الفساد في الوقت التي تحافظ فيه على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة.¹

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات

في دراسة استقصائية عالمية للحوكمة وأخلاقيات الأعمال، وجد (Rossouw, 2005) أن لحوكمة الشركات طبيعة أخلاقية متميزة. وأكد أن الآليات التي تشكل نظام حوكمة الشركات كتركيبة مجلس الإدارة وعمله، إدارة المخاطر، التدقيق،

¹. دبالا جميل محمد الرزى، بن منصور عبدالله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كإطار فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد – دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان، 2012، ص ص 245-299

الإفصاح، ومتطلبات الإفصاح كلها مجرد ضمان أن المؤسسة ستعمل بطريقة عادلة، مسؤولة، شفافة وخاضعة للمساءلة - بعبارة بسيطة: أخلاقية-¹.

في تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال وجد (Nainawat ; Meena, 2013) أن حوكمة الشركات تقوم على القيم الأخلاقية، وأهم القيم الأساسية التي ينبغي الالتزام بها هي قيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية، هذه القيم ينبغي أن تشكل أساسا لجميع إجراءات وقرارات مجلس الإدارة ولجميع جوانب الحوكمة مثل تكوين مجلس الإدارة، الإبلاغ والإفصاح، وإدارة المخاطر، التي تعتبر بدورها أساليب وأدوات لتحقيق هذه القيم الأخلاقية الأساسية.² فحوكمة الشركات تشكل هيكلا يعمل-على الأقل من الناحية النظرية- بما يعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة من خلال ضمان التزام المؤسسات بالمعايير الأخلاقية المقبولة وأفضل الممارسات فضلا عن القوانين الرسمية.

ركز (Nainawat ; Meena, 2013) على الطبيعة الأخلاقية للحوكمة الشركات، فالحوكمة تقوم على عدد من القيم الأخلاقية الأساسية، على رأسها الشفافية والمساءلة والمسؤولية. وينبغي أن تتخلل هذه القيم جميع جوانب الحوكمة وتظهر في جميع إجراءات وقرارات مجلس الإدارة. فمختلف جوانب الحوكمة، مثل تركيبة مجلس الإدارة والإبلاغ والإفصاح وإدارة المخاطر، تبقى تعتبر أدوات وطرقا لتحقيق هذه القيم الأساسية في الحوكمة. حيث توفر حوكمة الشركات المحددة بشكل جيد هيكلا يعمل، على الأقل من الناحية النظرية بما يعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة، من خلال ضمان التزام المؤسسة بالمعايير الأخلاقية المقبولة وأفضل الممارسات فضلا عن القوانين الرسمية.³

يعتبر (Wieland, 2001) أن أخلاقيات الأعمال في حوكمة الشركات هي إدماج الأخلاقيات والقواعد اللازمة لإدارة الشركة، واعتبارها مبادئ توجيهية إلزامية لتشغيل والسيطرة على شركة. الطريقة الأنجع لدمج الأخلاقيات في حوكمة في أي منظمة، حجر الزاوية هو إدراجها في سلوك مدراء ومسيري المنظمة، لان سلوكهم يتم إتباعه من قبل الشركة بأكملها. أي منظمة تفشل في هذه المهمة أو في إظهار تغيير إيجابي في سلوك المدراء الأخلاقي تخاطر بخسارة سمعتها ومصداقيتها.⁴

فالبرامج الأخلاقية للشركات تساعد في الحد من عدد الصراعات التي قد تنشأ، كما تضمن أيضا سلاسة تسيير الشركة وعمالياتها المختلفة. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية التنبؤ بالمستقبل، ووضع قواعد وفقا لذلك. حيث تواجه الشركات في بيئة الأعمال اليوم، الكثير من المشاكل الأخلاقية مثل التهرب الضرائبي، الفساد، الأنشطة الاحتيالية، وعدم توفير حقوق للمساهمين.⁵

¹ G. J. Rossow, Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey, business & society, Vol. 44 No. 1, March 2005, p 32-39

² Renu Nainawat, Ravi Meena, corporate governance and business ethics, Global Journal of Management and Business Studies, Volume 3, Number 10, 2013, p 3.4

³ Ibid, Renu Nainawat, Ravi Meena, p 4

⁴ Wajiha Khalid, The Study of Relationship among Ethical Leadership and Organizational Performance in Corporate Governance in the Public and Private Sectors of Islamabad/Rawalpindi, Pakistan, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.14, 2014

⁵ Ibid, Wajiha Khalid, p 9

يرى (Benbrahim, 2006) انه من المهم، في إطار النقاش حول أخلاقيات الأعمال والحوكمة توضيح عدد من النقاط، أهمها كيف يمكن لمنظور أخلاقي تغيير حوكمة الشركات؟، وحدد بالتالي ثلاث حالات كالتالي:¹

1. أخلاقيات الأعمال ليست في حاجة إلى الحوكمة لتتطور:

الملاحظة الأولى أن أخلاقيات الأعمال تختلف تاريخيا عن الحوكمة، فبالعودة إلى أصل أخلاقيات الأعمال، في تاريخ الحضارات مثلا، نجد أن أول عمل حاول ضبط الأعمال هو تشريع حمورابي، في حين أن نشأة حوكمة الشركات هو أكثر حداثة، يعود إلى سنوات التسعينات، كرد فعل ونتيجة للفضائح المالية الكبرى، الأمر الذي سرع انتشار القلق الأخلاقي في عالم الأعمال وفي المجتمع. ويمكن هنا التمييز بين نوعين من السلوك من طرف الشركات:

- إدماج الأخلاقيات في المنظمة، السلوك، والممارسات أي المعنى الحقيقي لأخلاقيات الأعمال.
- استخدام أخلاقيات الأعمال كوسيلة لتحسين صورة الشركة أي استخدام السلوك الأخلاقي لأغراض إستراتيجية، واعتبار السلوك الأخلاقي قرارا إستراتيجيا.²

2. يمكن لأخلاقيات الأعمال التأثير أو تغيير ممارسات الحوكمة:

يرى في هذا السياق، أن مجلس الإدارة هي الآلية الأقدر على وضع رؤية طويلة الأجل، تساعد على تحويل لممارسات الشركة في اتجاه أفضل، ويمكن هنا وضع ثلاثة نماذج في تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال:³

- تجاهل أخلاقيات الأعمال *Ethique ignorée*: تقتصر مسؤولية الشركة في الامتثال للقانون والأعراف الاجتماعية على أكثر تقدير، وعدم الاهتمام بدورها في المجتمع.
- أخلاقيات الأعمال أمر ثانوي *Ethique périphérique*: تقتصر هنا الشركة على أعمال محددة كالعمل الخيري..
- أخلاقيات الأعمال مدمجة في ممارسات الشركة *Ethique intégrée*: ويتم إدراج الجوانب الأخلاقية في السياسة العامة للشركة، تعزيز رؤية أوسع للشركة يتم فيها التوفيق بين مصالحها والبعد الاجتماعي في جميع المجالات. من خلال تطبيق هذا النموذج الأخير عن طريق تنفيذه كعملية، يمكن لأخلاقيات الأعمال التأثير على الحوكمة، فالهدف الأخلاقي لا يمكن أن يتحقق أو تكتمل إلا إذا تم تجسيدها في خطة العمل، الخيارات، السلوكيات والقرارات من مختلف الجهات المعنية.

¹. Benbrahim Zouhair, *Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques*, Management & Avenir 1/2006 (n° 7), p. 43-59

². هناك من يرى أن مناقشة هذه القضية يعتبر غير منتج، ولكن هناك من يطرح التساؤل: هل يمكن اعتبار هذه المرحلة خطوة أولية لإدراج أخلاقيات الأعمال في ممارسات الشركة؟ هذا السؤال لوحده يستحق دراسة مستقلة.

³. F. Lépineux, Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale? Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, janvier 2003, p. 140-141, cité par : Benbrahim Zouhair, op, cite, p 48

3. أخلاقيات الأعمال كأداة للتسيير، كمفهوم أساسي لإدارة الاقتصاد جديد:

يمكن هنا إدراج مقارنة الإدارة بالقيم، ففي الواقع، فلا يجب أن لا تبقى القيم والمبادئ في الشركة بيانات مجردة ولكن يجب أن تظهر في الممارسات الاجتماعية، لإضفاء الطابع الرسمي للأخلاقيات، ويكون هذا عن طريق تحديد المبادئ التي تحكم علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة (العملاء والموردين والمساهمين...)، الحرص على التناسب بين الإجراءات والقيم والمبادئ، إدراج قواعد تساعد في تفادي المآزق الأخلاقية من طرف صانعي القرار.

الإدارة بالقيم تمثل أداة فعالة لإضفاء الطابع الرسمي على أخلاقيات الأعمال، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال الانتقال التدريجي من مجرد الإعلان عن النوايا الحسنة إلى تطبيق هذه النوايا على أرض الواقع، عن طريق إيجاد عدد متزايد من الأساليب: كالإبلاغ عن الأداء الاجتماعي، التبنى التدريجي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات وغيرها ...

يرى مارتن شتايندل مدير البرامج في لجنة الخدمات الاستثمارية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بمؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي: أن الحوكمة الجيدة ستحمي بعض الشركات من أن تكون جزءا من الأزمة الراهنة"، - المقصود أزمة 2008- ففي الوقت الذي يبحث فيه خبراء الاقتصاد والسياسة عن تفسيرات مفصلة عن أسباب الأزمة المالية الحالية، من المهم التوقف عند قضية غياب حوكمة الشركات، فمن الواضح أن هناك تقصيرا شديدا في ممارسات الحوكمة، والتي يتوقف تحسينها على المعايير الأخلاقية بقدر ما يتوقف على القوانين والتنظيمات.¹

كما يرى (عشري، 2005) انه أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاقيات وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم واختيار شركات كبرى. فقد أتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارتها سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقار الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة فإذا كانت الحوكمة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاقيات هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة، لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الشركات ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها.²

وصف (Francis, 2000) العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال: "حوكمة الشركات، كمصطلح، قد جاءت لتضفي الممارسات الجيدة حيث تشمل اتخاذ القرارات بكفاءة، وتخصيص الموارد المناسبة، والتخطيط الاستراتيجي،... كما أصبح ينظر إلى

¹ هو محمد، بريش عبد القادر، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، شلف، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 02

² عشري عبد العليم مهران، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005، ص: 463

الحوكمة الجيدة للشركات على أنها تعزز المناخ الأخلاقي الملائم، بما يتناسب مع السلوك الأخلاقي في الأعمال التجارية ما ينعكس في النتائج المرغوبة، هذا عن طريق بذل العناية الواجبة، واجبات أعضاء مجلس الإدارة تعزيز مسؤولية الشركة بشكل عام.¹

في دراستها (CRINA, 2016) في تحليلها للعلاقة بين الحكمة وأخلاقيات الأعمال بينت أن القيم الأخلاقية لجميع الموظفين لها تأثير مهم على حوكمة الشركات، اعتبرت انه يقع على عاتق الشركات مسؤولية دعم الثقافة التنظيمية حتى تكون قادرة على تعزيز احترام القانون والسلوك الأخلاقي. للحصول على نظام جيد لحوكمة الشركات، المصفاة الأخلاقية - كما اصطلحت عليها الكاتبة- تعتبر ذات قيمة وأهمية عالية. فعند الإشارة إلى حوكمة الشركات، نحن نشير إلى المبادئ الكامنة وراء تلك المعايير والقواعد التي تركز عليها الحوكمة، هذه المبادئ يجب أن تكون ذات خلفية أخلاقية. على العكس، السلوك غير الأخلاقي من قبل المديرين باعتبارهم المسؤولين عن إدارة نشاط الشركة يؤدي إلى فشل أنشطة الشركة ككل.²

وبتحليل (CRINA, 2016) للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال، التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، ارتأت انه، يجب أن تتضمن وظائف التدقيق الداخلي تقييم التكوين، التنفيذ وفعالية أهداف الشركة، والأنشطة وخطط العمل المتعلقة بالأخلاقيات، الذي يعتبر ذو فائدة كبيرة لأي منظمة. يجب على المدقق الداخلي الإبلاغ عن أي احتمال لانحراف المحدد من عن قيم ومبادئ مدونة السلوك الأخلاقي. وبالتالي فنظام حوكمة الشركات السليم والفعال يساعد على جذب عدد أكبر من الاستثمار المحلي وكذلك الدولي من خلال سمعة جودة حوكمة الشركات فعند تقاطع الأخلاقيات، حوكمة الشركات، والمراجعة الداخلية للحسابات يتم تحقيق الشفافية، الصدق والدقة في تطبيق المعايير، على المدقق الداخلي أن يحترم مبادئ المدونة الأخلاقية غالبا هذه المبادئ هي أربعة: النزاهة، الموضوعية، السرية والكفاءة.³

وفقا لمبدأ النزاهة، يجب على المدقق الداخلي احترام وتعزيز الأهداف الأخلاقية في المنظمة. يمكن له توليد القيمة المضافة على شرط أن يكون مستقلا وموضوعيا. علاوة على ذلك، اعتبرت أن المراجعة الداخلية هي شريك في بناء الثقافة الأخلاقية، نظرا لإمكانية وصولها إلى الإدارة العليا، والاتصال مع لجنة التدقيق، باستقلالية وموضوعية. وأكدت ذلك من خلال التطرق إلى رؤية معهد التدقيق الداخلي التي جاءت في تقريره السنوي لسنة 2013 والمعنون ب: "التحضير لمستقبل واعد"، ركزت على أن التدقيق الداخلي و باعتراف عالمي لا غنى عنه لحوكمة الشركات الفعالة، إدارة المخاطر والرقابة.⁴

دافع (Ingrid; Fisher, 2005) في دراستهما النظرية عن فكرة أن مقارنة الشركة في تبني أخلاقيات الأعمال يجب أن تعالج في إطار حوكمة الشركات. ومع ذلك، اعتبر أن هذا ليس سوى الخطوة الأولى إذا كانت المنظمة تسعى لأكثر من مجرد الامتثال لمبادئ حوكمة الشركات. إذ يجب اتخاذ تدابير لضمان تناسق السلوك التنظيمي مع القيم الأخلاقية الواردة في مدونات

¹. Anona Armstrong, Ethical Challenges to the Governance Practices of Corporate Leaders in the 21st Century, available on: http://vuir.vu.edu.au/946/1/ISBEEE_Armstrong_July2004.pdf

². CRINA SERIA, correlation between ethics, internal audit and corporate governance, International Journal of Research in Social Sciences, Vol. 7, No.1, May 2016

³. Ibid., CRINA SERIA, p 15

⁴. Ibid., CRINA SERIA, p 16-17

وقواعد السلوك الأخلاقي لكل من مجلس الإدارة والموظفين، فضلا عن مهمة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها العامة وإستراتيجية كل وظيفة من وظائفها.¹

استخدمت الدراسة (Ingrid; Fisher, 2005) منهجا معتمدا على تحليل نقاط التماثل بين الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي لتقديم رؤى حول الكيفية التي يمكن بها دمج الأبعاد الأخلاقية في هيكل حوكمة الشركات. وركزت على ثلاث حجج رئيسية مبنية على ثلاثة نقاط ضعف رئيسية، كانت سائدة في التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات والثمانينيات، وقد تكون مشكلة مماثلة لنهج متكامل لأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.²

أولا، نهج بيروقراطي رسمي، معناه أن خطر التركيز الحالي على الامتثال لحوكمة الشركات، يجعل المبادئ التوجيهية تدفع المنظمات إلى التركيز على الطابع الرسمي مثلما حدث مع التخطيط الاستراتيجي. فمختلف المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات تم وضعها كمعايير متوقعة للسلوك من مجالس إدارتها وكبار المديرين والموظفين، من الممكن ألا تؤدي بالضرورة للسلوك الأخلاقي. وبالمثل، وجود مدونة أخلاقية لا يضمن السلوك الأخلاقي في جميع المنظمة. على العكس تماما، يمكن للمديرين والموظفين النظر للمدونة الأخلاقية كمجموعة أخرى من الإجراءات التي اتخذت للحفاظ على مصالح الإدارة العليا. ما قد يبعث الشعور بأن الامتثال لهذه المدونة هو عبء عمل إضافي لا يوفر فوائد ملموسة واضحة، مما يؤدي إلى عدم الاهتمام أو الالتزام بها.

ثانيا، ضعف التنفيذ الذي واجهته الخطط الإستراتيجية دفع المنظمات إلى تبني مقاربة تشاركية مع المستويات الأدنى في المنظمة، نفس الشيء بالنسبة لدمج أخلاقيات الأعمال لذلك نوه الباحثون إلى عدد من الآليات التي تضمن تنفيذ مدونات السلوك الأخلاقي منها الرسمية كالتدريب الأخلاقي، آليات الإبلاغ، وغير الرسمية كالقيادة بالمثل وسلوك القادة الأخلاقي...

ثالثا، غياب التكامل في جميع أنحاء المنظمة، من المشاكل التي واجهها التخطيط الاستراتيجي هي عدم الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة وبالتالي: مقاومة التغيير، إغفال التعلم التنظيمي، التحفيز، الاتصال... نفس الشيء بالنسبة لأثر الثقافة على أخلاقيات الأعمال. بالتالي، قدمت الدراسة عددا من الاقتراحات العملية التي صيغت في شكل نقاط لمجالس الإدارة للنظر فيها عند دمج الشواغل الأخلاقية في هيكل حوكمة الشركات في منظمات التي يشرفون عليها أهمها:

- أولا، يحتاج مجلس الإدارة إلى تحديد القيم، والمواقف والمعتقدات والرموز الأخلاقية الحالية وما إذا كانت مناسبة لمنظمتهم. هل يتفق مجلس الإدارة على مفهوم القضية الأخلاقية؟ من يبدأ النقاش حول القضايا الأخلاقية ومتى؟ كيف يناقش مجلس الإدارة المسائل الأخلاقية؟ من يشارك في المناقشة؟

¹. Ingrid Bonn, Josie Fisher, Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience, Blackwell Publishing, Ltd.Oxford, UK, Volume 13, Number 6, November 2005, 7-16

². Ibid, 7

- ثانيا، ينبغي أن تدرس المجالس السلوك اتجاه القضايا الأخلاقية عن كثب، هل يأخذ مجلس الإدارة القضايا الأخلاقية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية؟ ما درجة الأهمية التي يمنحها مجلس الإدارة لهذه المسائل الأخلاقية؟ إلى أي مدى أعضاء مجلس الإدارة على استعداد متابعة ما يتعلق بالمسائل الأخلاقية؟
- أخيرا، يحتاج مجلس الإدارة إلى تقييم الاستراتيجيات والسياسات الحالية وإجراءات المنظمة والتحقيق فيما إذا كانت تشجع السلوك الأخلاقي وتعكس القيم الأخلاقية للمنظمة. هل تحوز المنظمة على مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي ومن يدري بوجودها؟ هل يشارك جميع الموظفين في تطوير وتنفيذ القواعد الإرشادية الأخلاقية ؟ هل نساهم برامج التدريب في تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمة؟ هل تم إنشاء هياكل لتوجيه، متابعة وتحسين السلوك الأخلاقي؟ هل تركيز المنظمة على السلوك الأخلاقي هو جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة؟
- واستخلص أن إتباع نهج متكامل اتجاه حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال من شأنه أن يساعد المنظمات على تطبيق معايير عالية من السلوك الأخلاقي فيها. ويوفر هذا النهج الاستباقي (proactive) دليلا على التزام مجلس الإدارة بالحوكمة الجيدة للشركات وقد يساعد على تعزيز سمعة المنظمة وقدرتها على المنافسة.
- بينت الدراسة النظرية ل (Albdour, 2017) أن نهجا متكاملا نحو حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال ينبغي أن تساعد المنظمات على تنفيذ معايير عالية للسلوك الأخلاقي في جميع المنظمة. وبوجه عام، فإن أهمية هذا النهج الشمولي، من خلال دمج عدة مكونات، هو شرط مسبق لفهم أفضل لممارسات حوكمة الشركات وإجراءات تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات، كما يساعد على المستوى الكلي في تحسين التنمية الاقتصادية والاستدامة أيضا والاحتفاظ بقوى عاملة موهوبة.¹

¹ Lamis Riyad Mohamed Albdour , Principles of Corporate Governance and Ethics for Sustainable Business , international journal of business and management Invention, Volume 6 Issue 4, April. 2017

خلاصة الفصل الأول:

منذ مهد الحضارات كانت الأخلاق موضعاً لاهتمام السلطات العامة، الفلاسفة وقادة الأعمال. ولقد أصبحت الأخلاقيات موضوعاً يطرح في عالم الأعمال اليوم بل ويفرض بقوة خاصة مع استفحال الأزمات المالية وانحيار الشركات، وأصبحت الشركات تواجه مطالب أكثر من أي وقت مضى بالتوفيق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وتحقيق الأرباح، فلم يعد بوسع أي مؤسسة اقتصادية أن تحمل السلوكيات الأخلاقية تحت ضغط أصحاب المصلحة. كما أصبح من بين التحديات التي يواجهها مجتمع الأعمال، إيجاد مصدر أو معيار يكون بمثابة مرتكز لميثاق أخلاقي يتجاوز الثقافة الوطنية أو القضايا القومية.

الأمر الذي جعل عديد من المنظمات والمؤسسات الدولية، تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها الخاصة بحوكمة الشركات، مثل بورصة نيويورك بالولايات المتحدة التي وضعت قواعد جديدة لحوكمة الشركات، تضمنت قسماً يحدد متطلبات لميثاق الأخلاق، قواعد البنك الدولي تضمنت الأخلاق كمفهوم ضمني بالرغم من أنها غير مدرجة بشكل مباشر. وأدخلت لجنة مراقبة أعمال البورصة وغيرها من الأجهزة التنظيمية المزيد من التطورات على أحكامها، وهي أحكام ينظر إليها على أنها بداية اتجاه جديد في التسيير عموماً وفي حوكمة الشركات خصوصاً.

بالتطرق إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، وتحليل العلاقة بينهما نجد أن أخلاقيات الأعمال واحدة من القيم المرجعية التي ينبغي أن تبني عليها اتفاقية جديدة بين مختلف الجهات الفاعلة في الشركة فيما يتعلق بالحوكمة، فحتى يمكن لأخلاقيات الأعمال والحوكمة خلق علاقات تكافلية، فإنه من الضروري وضعها في منظورها الصحيح من الناحية العملية. الهدف هو العثور على أدوات وتنفيذ مبادرات لتحسين علاقة الشركة مع جميع عناصر بيئتها.

بمعنى إن إيجاد طريقة لتفسير وجعل الصلة أقوى بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة يمكن أن يساهم في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركة للتصرف بما يتفق مع مجموعة من القيم المرجعية، كما أنه من الضروري تحويل هذه القيم إلى قواعد أخلاقية، قواعد، قوانين، لوائح وقواعد السلوك. أي تحويل المبادئ الأخلاقية إلى مبادئ عملية، وإضفاء الطابع الرسمي على النهج الأخلاقي لحوكمة الشركات المبني على القيم التنظيمية.

مقدمة الفصل الثاني:

لقد تم الاعتماد على قواعد حوكمة الشركات لتوجيه إدارة الشركات نحو ممارسات أفضل، ولتوجيه الشركات إلى تحقيق المعايير العالية اللازمة لنشاطها وديمومتها؛ لكن الواقع اظهر خلاف ما كان يتوقع كما اظهر تناقضا في الأحداث، حيث توالى حوادث اخيار الشركات. وعليه، في العقدین الأخيرین، تلقت المعايير التي تحكم سلوك الشركات نقدا بسبب سلسلة فضائح الشركات التي أصبحت تعطي انطباعا بأن هناك شيئا ناقصا تفتقر له ممارسات حوكمة الشركات.

هناك مناقشات في موضوع حوكمة الشركات في جميع أنحاء العالم، قضيتها الرئيسية هي عدم كفاية الهيكل الحالي لحوكمة الشركات. هنا يجد (Arjoon, 2005) أن ضعف وعدم ملائمة هيكل حوكمة الشركات غالبا ما يرتبط بعدم التركيز على الواجب والالتزام الأخلاقي. كما أن هيكل حوكمة الشركات تم تصميمه ليتناسب مع المنطق الاقتصادي، وبالتالي، كان التركيز دائما على الهيكل بدلا من الجانب الأخلاقي في ممارسة الحوكمة. وقد أشار العديد من الباحثين في مجال حوكمة الشركات أن هناك حاجة لفهم حوكمة الشركات من منظور أخلاقي.

كما أن الجدل والنقاش في الآونة الأخيرة حول حوكمة الشركات، يدور حول كيف أن مفاهيم حوكمة الشركات الحالية لا تناسب جميع الشركات (Sternberg, 1997)، وأنها سطحية تحمل الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني من الحوكمة (Sonnenfeld, 2004)، كما تفتقر إلى الالتزام الأخلاقي (Arjoon, 2005)، والسبب وراء ذلك هو التركيز على المنطق الاقتصادي ما يؤدي بمبائل واليات حوكمة الشركات نحو البحث عن تعظيم الثروة، وبالتالي، إهمال الأخذ بعين الاعتبار كل منطق غير اقتصادي، وعلى وجه الخصوص الالتزامات الأخلاقية.

تم تقسيم هذا الفصل بما يتناسب مع هدفه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول عرضا مفصلا لأهم الدراسات السابقة التي اهتمت بتحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، مروراً بنقد هذه الدراسات وتحليلها للوصول إلى تحديد النقاط التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. المبحث الثاني تناول تحليل المتغيرات التي توصلنا إلى استخلاصها من الدراسات النظرية والتطبيقية لبناء أرضية مفاهيمية تحليلية تسهل قياس هذه المتغيرات في الدراسة التطبيقية، وكانت النتيجة بناء نموذج تفسيري لتحليل العلاقة بين حوكمة المنظمات وأخلاقيات الأعمال يبدو في المبحث الثالث متعدد الأبعاد يركز على مختلف الأبعاد التي تسمح بتقديم إجابات نظرية جديدة للنقاش الطويل حول العلاقة المعقدة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال.

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

كل بحث هو إضافة علمية جديدة، فلا بد أن نعرف ماذا يوجد سابقا لنعرف ماذا نضيف؛ الدراسات السابقة هي كل بحث له صلة مباشرة بموضوع الدراسة التي نجرىها ويتقاطع معها بصورة ملحوظة، ولا يشترط تطابقها مع البحث الحالي. مراجعة هذه الدراسات هي نقطة انطلاق أي بحث ومركز بناء العمل البحثي الرصين، فالدراسات الأكاديمية لا تُبنى من فراغ، وإنما هي عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود الباحثين السابقين وغايتها تحقيق تقدم وإضافة للمعرفة المنجزة.

من أبرز ما يميز مراجعة الدراسات السابقة أنها تمكن الباحث من الوصول لما يسمى بالفجوة المعرفية أو بعبارة موجزة تفتح المجال لمعرفة الثغرات أو الجوانب التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهي بحاجة لمساهمة الباحث لإضافة حلول جديدة لمشكلة معينة أو تطرح بدائل لحلول موجودة أو تفسير لغموض أو اكتشاف لمؤثرات جديدة لعلاقات قائمة.

الدراسات السابقة ليست استعراضا لجهود الباحثين السابقين في مجال بحثي محدد، وإنما هي مراجعة نقدية شاملة لجهودهم وتقييم لنتائجهم وتحليل عميق لتفسيراتهم لهذه النتائج. وهذا ما يشير إلى أن هذه المراجعة هي عماد الدراسة وركنها الأهم وهي مقياس حقيقي لمهارات الباحث وإمكاناته وقدراته. مراجعة هذه الدراسات يعكس مدى إلمام الباحث بالمنجز السابق وسياقاته المتعددة، ومدى قدرته على مناقشته، كما يمثل صورة واقعية لشخصية الباحث ومدى حياديته اتجاه أفكار الآخرين، والأكثر أهمية من ذلك أنه يبرز أثر هذه المراجعة في رؤية الباحث ووعيه بالقضية الأساسية للبحث التي تصبح أكثر وضوحا مع طول فترة القراءة والمتابعة المستمرة للأبحاث والدراسات الحديثة.

إن أهمية الدراسات السابقة لا تقتصر على دورها في بناء وتكوين البحث وخطته في المراحل الأولية بل تتعدى ذلك إلى دورها المحوري في الفصول النهائية للدراسة حيث تلي حاجة الباحث في أظهار وتفسير ما يعترضه من نتائج قد لا تكون منطقية أو واقعية لرؤيته. إن هذه النقطة الجوهرية في البحث العلمي - ونعني مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة -، تعد خلاصة المساهمة التي أضافها الباحث لموضوع الدراسة وتعكس قدرته على تبرير موقفه من نتائج الدراسات السابقة وما يمتلكه من أدلة وبراهين تعزز رأيه في تأييد ودعم أو نقض ودحض النظريات السابقة.

إذا العمل البحثي نشاط ممنهج وبناء مترابط يسعى لغاية محددة ولأهداف واضحة ويتبنى أساليب علمية دقيقة للوصول إلى الحقيقة وللإسهام في تنمية المعرفة وتوسيع آفاقها. وعليه نقوم في هذا المبحث بعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، وذلك بهدف الاستفادة من إجراءات المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تنتج عن الدراسة الحالية.

المطلب الأول: تحليل الدراسات السابقة

أصبحت ممارسات حوكمة الشركات سبب قلق لارتباطها بفسل الشركات، فالأدلة التجريبية تشير إلى أن هناك علاقة بين استمرار ظاهرة الفسل الشركات وممارسات الحوكمة الضعيفة، ما سلط الضوء على النقص في نظام حوكمة الشركات الحالي. لإثبات هذه النقطة، أكدت العديد من الدراسات أن العامل الرئيسي في فسل عدد من الشركات العملاقة، كانهيار شركة Enron مثلا الذي كان نتيجة لتجاهل القيم الأخلاقية في ممارسات الحوكمة.

وعليه، وعلى مدى السنوات الأخيرة، كان هناك تحول في موضوع الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات، فالاهتمام يتحول أكثر إلى جوهر حوكمة الشركات حيث ركز العديد من الباحثين على أخلاقيات الأعمال كجوهر للحوكمة، حتى أن بعض الدراسات توصلت إلى نتيجة أن تطوير حوكمة الشركات لا يكون ناجحا دون أن يدعم الحفاظ على السلوك الأخلاقي في المنظمة، مما يجعل للأخلاق مستقبلا واعدة في المساهمة في تفسير الطبيعة المتغيرة لحومة الشركات.

1. دراسة (S. R. Diacon, C. T. Ennew, 1996):¹

سعت الدراسة إلى البحث في مدى اعتماد الثقافة الأخلاقية للشركات كآلية² مساعدة للآليات التي تعتمد عليها حوكمة الشركات في شركات التأمين في المملكة المتحدة، حيث يشهد سوق التأمين في المملكة المتحدة منافسة شرسة بين نوعين من شركات التأمين شركات مساهمة (التي يملكها عدد من المساهمين) والشركات ذات الملكية المتبادلة (التي تملكها مجموعة فرعية من عملائها). تستخدم صناعة التأمين مجموعة متنوعة من هياكل الحوكمة الخارجية، التي اعتبرتها الدراسة تقريبا فريدة من نوعها في تلك الشركات حيث تتعرض شركات المساهمة إلى آليات السوق الخارجية لمراقبة الشركات أما ذات الملكية المتبادلة فتخضع أساسا لمراقبة ملاكها.

تم استخدام الاستبيان مسح كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات التأمين في المملكة المتحدة لاستكشاف الأهمية الممنوحة للأخلاقيات في الشركات المستجيبة، من خلال: مدى تنفيذ سياسات، مدونات السلوك الأخلاقي وتصورات السلوك الأخلاقي، وما إذا كان هناك تمييز واختلافات بين هذين النوعين من شركات التأمين. تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة بريدية موزعة على أفراد من الإدارة العليا دون تمييز (مجهول الهوية)، في شركات التأمين المرخصة في المملكة المتحدة في سبتمبر 1993. سئل المجيئون على وجه الخصوص كيف يقيمون شركتهم، والمنافسين الرئيسيين لشركتهم من الناحية الأخلاقية من خلال سلسلة من الأنشطة التي لها أهمية كبيرة من حيث البعد الأخلاقي، وجرى تجريب مسودة أولى للاستبيان (استبيان أولي) على نحو 16 متخصص في صناعة التأمين وتم توزيع النموذج النهائي على 350 شخصا محددين، الحاصلة النهائية 115 إجابة صالحة للاستعمال.

¹ S. R. Diacon, C. T. Ennew, Can Business Ethics Enhance Corporate Governance?, Evidence from a Survey of UK Insurance Executives, Journal of Business Ethics, 1996, p: 623-634.

اعتمد الاستبيان أربعة محاور رئيسية لتمييز أي اختلافات في السلوكيات والمواقف الأخلاقية بين شركات التأمين وهي: اعتماد المدونات الأخلاقية في تحديد أهداف الشركة ومهمتها، الأخذ بعين الاعتبار السلوك الأخلاقي في توظيف الموظفين، أهمية السلوك الأخلاقي في تحقيق أهداف الشركة، ضمان الممارسات الأخلاقية المحتملة المتعلقة بأنشطة الشركة، وأشارت جميع المحاور الأربعة إلى أن المواقف والسلوك الأخلاقي أكثر إيجابية في الشركات ذات الملكية المتبادلة في مقابل شركات المساهمة، كما أشارت أيضاً إلى أن الشركات ذات الملكية المتبادلة هي أقل احتمالاً للتورط في ممارسات لأخلاقية محتملة.

وجدت الدراسة أنه في حين أن ثقافة أخلاقية قوية أمر مطلوب في جميع أنواع شركات التأمين، فهي مهمة بشكل خاص في الشركات ذات الملكية المتبادلة حيث الطرق المعتادة للرقابة على شركات المساهمة ضعيفة بشكل ملحوظ (مثل المراقبة المفروضة من قبل أسواق رأس المال)، واعتقد الباحث أن التركيز على ثقافة أخلاقية قوية في شركات التأمين ذات الملكية المتبادلة يعمل على موازنة مصالح المديرين التنفيذيين مع الملاك كأصحاب مصالح، وبالتالي خفض التكاليف الرقابة والتنسيق الإداري. **بالتالي هذه النتائج تدعم فكرة أن الثقافة الأخلاقية القوية للشركات يمكن استغلالها لتعزيز آليات حوكمة الشركات الرسمية. كما ناقشت الدراسة أهم محددات السلوك الأخلاقي التي تؤثر على ممارسات الحوكمة وهي كالتالي:**

● القيادة الأخلاقية:

إضفاء الطابع المؤسسي على ثقافة أخلاقية في الشركات تنبع أساساً من سلوك الإدارة العليا. ويظهر الاستطلاع أنه في 77٪ من الحالات، رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي للشركة هو الأكثر مسؤولية عن تحديد السلوك الأخلاقي للشركة.

● التوظيف الأخلاقي:

اعتبرت الدراسة أن الخط الأول ضد السلوك غير الأخلاقي في المنظمة هو عملية التوظيف، وما يقرب من نصف المشاركين في الاستطلاع يرون أن أخلاقهم الشخصية كانت في الواقع اعتباراً هاماً في التعيين والوصول إلى مركزهم الحالي. ومن الواضح أن المشاكل تنشأ عندما توظف شركات التأمين موظفين من منظمات أخرى ذات ثقافات مختلفة، أو عند التوسع السريع في التوظيف الأمر الذي يصعب عليها القيام بعمليات تدقيق كافية من سير المتقدمين، المؤهلات، المراجع...

● مدونة أخلاقية هادفة:

المدونات الأخلاقية هي الدليل الأكثر وضوحاً حول الفلسفة الأخلاقية للشركة؛ ولتكون ذات مغزى، يجب أن يتم إبلاغ محتواها إلى جميع الموظفين؛ كما أن هذا جزء مهم من التوظيف وعملية التعريف للموظفين الجدد. ما يقرب من ثلثي الردود على الاستبيان ذكرت أن شركتهم ليس لها بيان رسمي لموقفها الأخلاقي، على الرغم من أن ما يقرب من 50٪ تضمنت مرجعاً للممارسات أو السلوك الأخلاقي في بيان مهمة الشركة. علاوة على ذلك، 80٪ من المستطلعين لا يجوزون على نسخة شخصية من مدونة أخلاقيات الشركة، وخمس (5/1) الشركات لا تبلغ سياستها الأخلاقية للمديرين والموظفين في أي شكل من الأشكال.

• التدريب الأخلاقي:

على الرغم من أن التدريب في الجوانب الفنية والقانونية للتأمين، وفي بيع التأمين وخطط الادخار، أمر شائع في شركات التأمين، 40٪ فقط من المستطلعين صرحوا أنه تم تناول الموقف الأخلاقي في دورات تدريبية، ومن الواضح أن هناك حاجة لإدراج المزيد من القضايا الأخلاقية في دورات تدريبية محددة للشركة وثقافة التأمين الاحترافية.

• تعزيز المواقف الأخلاقية:

المواقف والسلوكيات الأخلاقية يمكن تعزيزها من خلال مكافأة الموظفين الذين يتصرفون أخلاقياً وبخلق هياكل وآليات لتقديم المشورة، والتواصل حول سياسات الشركة في موضوع الأخلاقيات. وأشارت نتائج المسح إلى بعض التناقضات بين التسويق وجوانب أخرى من أنشطة التأمين وهذا يشير إلى ضرورة ضمان اتصال فعال بالشركة حول الموقف الأخلاقي في مختلف الإدارات.

2. دراسة (Felo, A, 2001):¹

بحثت في العلاقة بين البرنامج الأخلاقية وكيفية حوكمة صراع المصالح في 137 شركة أمريكية مدرجة في جمعية أبحاث إدارة الاستثمار Association of Investment Management Research (AIMR). كان شرط إدراج الشركة في عينة الدراسة هو أن ترد في Annual Review of Corporate Reporting Practices لسنة 1996-1995 لتصل إلى ما مجموعه 265 شركة يتوافر فيها هذا الشرط، الشرط الثاني هو أن تكون بيانات الوكيل السنوي للمساهمين متاحة إما من قاعدة بيانات SEC's EDGAR أو Lexis/Nexis وتغطي على الأقل من منتصف عام 1995 إلى منتصف عام 1996 (باعتبارها الفترة التي يغطيها مسح AIMR)، هذا الشرط خفض عدد شركات العينة إلى 203 الشركات، الشرط الثالث هو القدرة على استخدام بيانات الوكيل في تحديد إذا كان مجلس الإدارة أو إحدى لجانه يشرف على برنامج أخلاقي وهذا يقلل عدد الشركات في العينة إلى 148 شركة، والشرط الأخير، أسقط 11 شركة بسبب عدم توفر البيانات الضرورية على شريط بيانات، بهذا تم الحصول على عينة أولية مكونة من 137 الشركات.

المتغير المستقل المستخدم في هذه الدراسة هو وجود برنامج أخلاقي ومشاركة مجلس الإدارة في هذا البرنامج والذي اعتمد كمعيار في تصنيف هذه الشركات، البيانات المرجعية التي تم اعتمادها تمثلت في: التدريب الأخلاقي، سياسات أخلاقيات الأعمال، مدونات السلوك الأخلاقي، التدقيق الأخلاقي، السياسات الحاكمة لتضارب المصالح وسياسات النزاهة، ونتيجة لذلك تم تصنيف شركات العينة إلى: (102) شركة من أصل 137 شركة مصنفة على أن مجلس الإدارة فيها لا يتدخل في البرنامج الأخلاقي، في حين 35 فقط تحوز برنامج أخلاقي مع مجلس إدارة نشط.

¹. Felo, A., Ethic's program, board involvement and potential conflicts of interest in corporate governance. Journal of Business Ethics, 32 (2), 2001, p: 205-218.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بين الشركات التي تحوز على برامج أخلاقية وتلك التي لا تحوز عليها، في كيفية تعامل الشركات مع حوكمة صراع المصالح. وتشير الدراسة إلى أن إشراك أعضاء مجلس إدارة خارجيين يؤثر على الأنشطة المتعلقة بأخلاقيات الأعمال بالمقارنة مع الشركات التي لها عدد أقل من مجلس أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين. حيث اقترحت الدراسة أن مجلس إدارة يتكون من أغلبية أعضاء خارجيين يؤسس للوعي الأخلاقي في بناء ممارسات حوكمة الشركات.

3. دراسة (Arjoon, 2005):¹

تعتبر من أهم الدراسات المؤسسة للمنظور الجديد في الحوكمة وعلاقتها بالأخلاقيات، نكاد لا نجد دراسة في هذا الموضوع إلا وتناولتها كدراسة سابقة مرجعية. تتناول هذه الدراسة التحليلية قضايا حوكمة الشركات من وجهة نظر الامتثال *compliance viewpoint*، حيث ميزت بين آليات الامتثال القانونية وآليات الامتثال الأخلاقية وتوصلت إلى أن آليات الامتثال القانونية أثبتت بوضوح أنها غير كافية كما أنها تفتقر إلى قوة الأخلاقيات لاستعادة أو بناء الثقة في ممارسات الشركات.

كما وجدت الدراسة أن الميل إلى إعطاء أهمية كبيرة لآليات الامتثال القانونية قد يؤدي إلى محاولة إحلال المساءلة مكان المسؤولية كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى محاولة تشريع الأخلاق إلى الحكم المطلق القانوني. الحالة الحالية لفشل مسؤولية الشركات هي ليس فقط حالة فشل في الامتثال للقانون، ولكنها أساسا حالة فشل في القيام بالأمر الصحيح (الأخلاقي).

فالمقاربة القانونية تعتبر الأخلاقيات مجموعة من القيود، التي تهدف إلى منع السلوك غير القانوني، تقوم على وضع القواعد، تشديد الرقابة وزيادة العقوبات لفرض وتقوية هذه القواعد. أما المقاربة الأخلاقية فتعتبر الأخلاقيات مجموعة من المبادئ تهدف إلى تحقيق أو اكتساب سلوك مسؤول، تعتبر أن الأخلاقيات مغروسة في ممارسات الأعمال.

يدافع (Arjoon, 2005) أن الحوكمة الفعالة يمكن تحقيقها من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ وأفضل الممارسات، ومن المعروف هدف الشركات هو تحقيق الربح حتى تضمن استمراريتها، إلا أن البحث عن الأرباح يجب أن يبقى ضمن حدود أخلاقية وذلك عن طريق اعتماد الشركة لسياسات تشمل حماية البيئة، الإبلاغ الأخلاقي وبرامج التدريب الأخلاقي....، كما يعتبر أن آليات الامتثال الأخلاقية تساعد على تطوير وبناء سمعة الشركة، وتساهم في استقرارها ونموها لأنها تساعد على زرع الثقة داخل وخارج الشركة على حد سواء. فحسبه من وجهة نظر أخلاقية القضية الرئيسية لحوكمة الشركات هي تقوية مختلف العلاقات وبناء الثقة داخل المنظمة وخارجها على حد سواء. والتركيز على القيم الأخلاقية في الحوكمة يكون بوضع سلسلة من الأساليب العملية التي تساعد على تطبيق القيم والمبادئ الأساسية، فضلا عن الالتزام بممارسة الأعمال الأخلاقية.

كما نجد أن أخلاقيات الأعمال هي عنصر أساسي لنجاح الأعمال والشركات في القرن الحادي والعشرين، وهكذا فمن المهم وضع مثال أخلاقي قوي للمستقبل، واعتبر أن الإجابات على الأسئلة التالية يمكن أن تكون أساسا لأبحاث مستقبلية. مثلا:

¹ Surendra Arjoon, corporate governance: an ethical perspective, Journal of Business Ethics - J BUS ETHICS , vol. 61, no. 4, 2005, p: 343-352

هل كانت فضائح الشركات في الولايات المتحدة وأماكن أخرى نتيجة جشع وتواطؤ الشركات أو كانت الشركات مدفوعة بقوة السوق التي هي غير قادرة على مقاومتها؟ هل نحن بحاجة إلى إصلاح جذري للشركات أم هل يمكن الاعتماد على الشركات لتنظيم نفسها؟ هل تساهم الشركات بشكل جماعي في هذه المشاكل، وهل هذا عن غير قصد أو جهلاً؟ هل توجد حلول مثل هذه الأزمات الأخلاقية خارج الرأسمالية الليبرالية؟

4. دراسة (Kimber; Lipton, 2005):¹

تناول هذه الدراسة النوعية التحليلية العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. واعتمدت على دراستها في أربعة بلدان في المنطقة كأثلة (أستراليا والصين وسنغافورة والهند)، ليس لأنها ممثلة للخصائص الإقليمية، ولكن كوسيلة لدراسة التنوع في هذه المنطقة، حيث تتميز هذه البلدان باختلافات واضحة من حيث جملة من الأمور: التطور التاريخي، العوامل الثقافية والاجتماعية، النظام القانوني، نموذج حوكمة الشركات، النظام السياسي، التنمية الاقتصادية. فالتفاعل المعقد بين جميع هذه الاعتبارات توفر سياقاً مختلفاً للعلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في كل بلد من هذه البلدان. فعلى الرغم من أن العولمة وهيمنة الأسواق المالية تحاول اقتراح نموذج متقارب للحوكمة-وهو أمر مرغوب فيه من الناحية النظرية-، تشير هذه الدراسة إلى أن القدرة البشرية على حماية التنوع وتكريس المصالح الإقليمية والمحلية من المرجح أن تمنع هذا التمييز لنماذج الحوكمة، ليبقى لكل بلد نموذج الحوكمة الخاص به الذي يفسر ممارسات المؤسسات فيه.

سلطت الدراسة الضوء على التوجهات المختلفة لإدارة أصحاب المصلحة والسلوك النزاهة لمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ومن خلال تحليل نماذج الحوكمة في الدول الأربعة من حيث المضمون الأخلاقي، وجدت الدراسة أن هناك علاقة بين التوجيه الأخلاقي للمؤسسة وتطوير نموذج الحوكمة، كما أن هناك تنوعاً في المحتوى الأخلاقي بين النماذج الأربعة، وأشارت إلى أن التوجه الأخلاقي ونزاهة مجلس الإدارة والأعضاء التنفيذيين أثرت على تطوير نماذج حوكمة الشركات في البلدان الأربعة.

لكن النتائج الأكثر أهمية عموماً، هي أن الدراسة أشارت إلى أنه كلما زاد الوعي بأخلاقيات الأعمال بين مجلس الإدارة، وكلما كان قادة المؤسسات أخلاقيين أكثر، كلما كان المحتوى الأخلاقي في نموذج الحوكمة أكبر، مستخلصة بذلك إلى أن السلوك الأخلاقي في ممارسات حوكمة الشركات يتم توجيهه وتطويره من خلال الضغوطات الاجتماعية والثقافية، أكثر مما يتم توجيهه من النظم القانونية أو أنظمة الامتثال القانونية. وتجد أن هذا الأمر يفسره ازدياد النقاش حول إمكانية تطبيق ما يسمى قانون الرسائل السوداء² black letter law في بلدان خارج الولايات المتحدة.

¹. Kimber, D., Lipton, P, Corporate governance and business ethics in the Asia - Pacific Region, Business and Society, 44(2), 2005, p: 178-210

². The phrase is nearly synonymous with the phrase "hornbook law". There are a number of venerable legal sources that distill the common law on various subjects known as Restatement of the Law. The specific titles will be "The Restatement (First) of Contracts" or "The Restatement of Agency" etc. Each of these volumes is divided into sections that begin with a text in boldface that summarizes a basic rule on an aspect of the law of contracts, agency etc. This "restatement" is followed by commentary and examples that expand on the principle stated.

سلطت الدراسة الضوء على مسألة مهمة أخرى، إلى أن العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال تتأثر بالعديد من العوامل ووجدت أن أهمها -حسب سياق الدراسة-، عمر المؤسسة، حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) وملكية المؤسسة (القطاع العام، القطاع الخاص، المؤسسات العائلية).

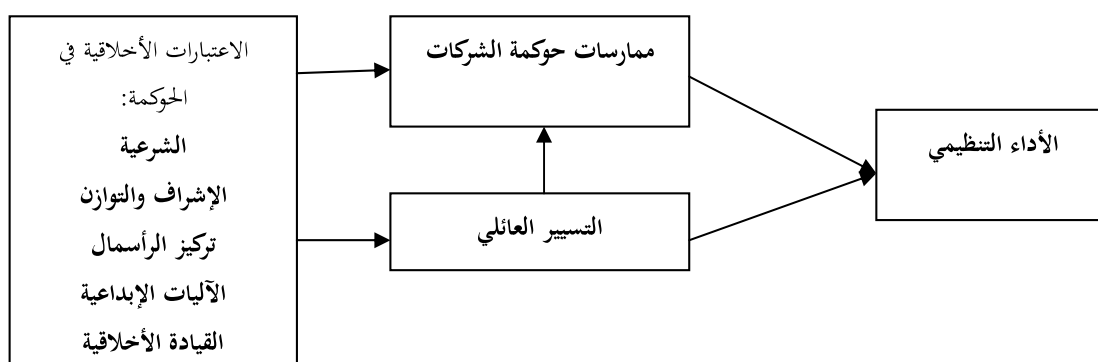
5. دراسة (Wu, 2006):¹

دافع هذه الدراسة هو تحديد كيف يمكن للمجتمع الدولي تحفيز الشركات لتعزيز حوكمة شركات نموذجية، وبالتالي القضاء على العقوبات التي تحول دون السلوك الأخلاقي النموذجي. اعتمدت على منهجية كمية، اعتمدت على استبيان تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة وعلى مقبلات لرؤساء 03 شركات مدرجة في تيان، ثم اختار الباحث 1000 شركة مدرجة في السوق المالي للتايوان كمجتمع دراسة، ثم تم اختيار عينة عشوائية من 500 شركة وجه إليها الاستبيان، وكان عدد النسخ المسترجعة 161 نسخة استبيان صالحة، بنسبة رد 32.2٪.

تكون الاستبيان من 04 متغيرات هي: الاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات، حوكمة الشركات، إدارة الشركات العائلية، الأداء التنظيمي. وتمثلت أدوات معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) Analyses of Moment Structures.

توصلت الدراسة إلى نتيجة أن المتغيرات الثلاثة: الاعتبارات الأخلاقية، حوكمة الشركات والأداء التنظيمي ترتبط ارتباطاً وثيقاً، وأشارت أيضاً إلى نتيجة رئيسية أن إدارة الشركات العائلية تعتبر متغيراً وسيطاً مهماً بين الاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات والأداء التنظيمي. وأخيراً، وضعت هذه الدراسة نموذجاً للاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات كدليل عملي مساعد للشركات التي ترغب في تنفيذ أو تعزيز أدائها فيما يتعلق بحوكمة الشركات.

الشكل (1.2): نموذج (Wu, 2006) يوضح أثر الاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات

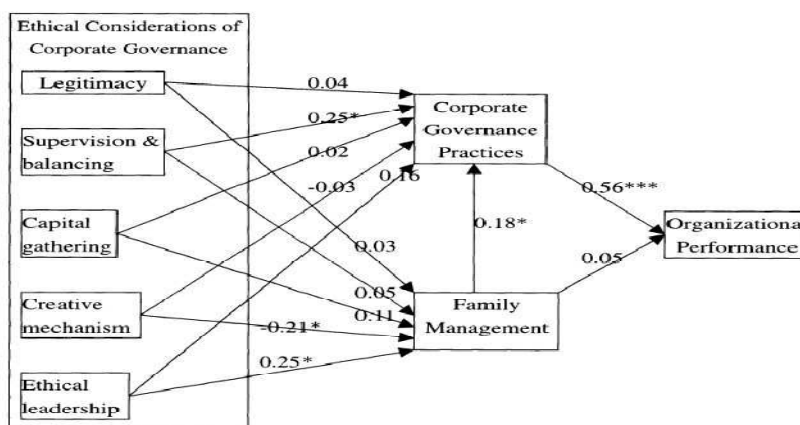


Source: Wu FC, The study of the relationship among ethical consideration, family management, and organizational performance in corporate governance. J. Bus. Ethics, 2006, p: 170

¹. Wu FC, The study of the relationship among ethical consideration, family management, and organizational performance in corporate governance, J. Bus. Ethics, 2006, p: 165-179.

- نتائج الدراسة يبينها نموذج تحليل المسار باستخدام طريقة Amos، كما توصلت الدراسة كذلك إلى 04 نتائج مهمة:
 - أولاً، يظهر عامل الإشراف والتوازن كاعتبارات أخلاقية تؤثر في حوكمة الشركات، التي تؤثر بدورها على الأداء التنظيمي، وهذا يدل على أنه على الرغم من الاعتبارات الأخلاقية لا يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في أداء المنظمة، بل يمكن أن تؤدي إلى فعالية أكبر لحوكمة الشركات.
 - ثانياً، كل من الشرعية ودرجة تجميع الأسهم لا ترتبط ارتباطاً خطياً بحوكمة الشركات والأداء التنظيمي، وهذا يعني أنه على الرغم من الحكومة تحاول إجبار الشركات على تنفيذ حوكمة الشركات، إلا أن إجراءاتها تعتبر عادة غير فعالة. بالنسبة لدرجة تجميع الأسهم تدل العلاقة غير الخطية على درجة كبيرة من التعقيدات والمخاطر الموجودة في السوق المالي في تايوان تعوق المساهمين من تجميع رأس المال.
 - ثالثاً، الآلية الإبداعية والقيادة الأخلاقية في الاعتبارات الأخلاقية لحوكمة الشركات لها تأثير مباشر على تسيير الشركة العائلية، هذا الأخير يؤثر مباشرة على حوكمة الشركات والتي بدورها لها تأثير مباشر على أداء المنظمة. ومع ذلك، يمكن لا يؤثر التسيير العائلي مباشرة على الأداء التنظيمي. وعموماً، العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أعلاه تعني أن الاعتبارات الأخلاقية في حوكمة الشركات يمكن أن تؤثر في الأداء التنظيمي مروراً بمتغيرات وسطية هي حوكمة الشركات والتسيير العائلي.
 - رابعاً، هناك نتيجة رئيسية أخرى في الدراسة هي أن هناك علاقة خطية سلبية بين الآليات الإبداعية والتسيير العائلي، الأمر الذي يشير إلى أمر طبيعي في معظم الشركات العائلية في تايوان هي عادة رفض آراء الموظفين بسبب مركزية التسيير. الأمر الذي يعتبر سلبياً على مصلحة الشركة على المدى الطويل. وثمة نتيجة أخرى هي العلاقة الإيجابية للقيادة الأخلاقية والتسيير العائلي هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه في الشركة ذات درجة عالية من القيادة الأخلاقية، التسيير العائلي يصبح أسهل.
- لذلك، اعتبر الباحث القيادة الأخلاقية والآليات الإبداعية عوامل مهمة كأداة لتطوير التسيير العائلي، وتطويرها ممكن أن يساهم في تعزيز أخلاقيات الأعمال ودعم حوكمة الشركات، وأساساً لدعم أداء الشركة على المدى البعيد.

الشكل (2.2): نموذج تحليل المسار باستخدام AMOS



Source: Wu FC, The study of the relationship among ethical consideration, family management, and organizational performance in corporate governance, op. cite, p 174

6. دراسة (Zaleha; Rahman, 2010):¹

سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدى دعم أخلاقيات الأعمال لحوكمة الشركات في الشركات الماليزية، والبحث في الأبعاد الأخلاقية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات. تم الاعتماد على منهجية دراسة الحالة والاعتماد على المقابلات ووثائق الشركات لجمع البيانات.

تستخدم هذه الدراسة عينات غير الاحتمالية، وتحديدًا، أخذ العينات المقصودة باستخدام تقنية كرة الثلج snowballing.² وأفادت الباحثة أن الاعتماد على العينات المقصودة يسمح للدراسة باختيار الحالات (الشركات) التي تضم الميزات التي تهم الدراسة، ويمكن تقسيم أفراد العينة إلى مجموعتين: (1) المشاركين الرئيسيين في وحوكمة الشركات في ماليزيا (2) الشركات المعترف بحصولها على درجة عالية على سلم ممارسات الحوكمة.

تتألف المجموعة الأولى من اللاعبين الرئيسيين كالأفراد أو الجمعيات المؤثرة المشاركة في الإصلاح الماليزي لهيكل حوكمة الشركات، مثل الجمعيات والهيئات التنظيمية، والقادة، حيث تعتبر وجهة نظرهم وآراءهم بالغة الأهمية لهذه الدراسة. عدد الأفراد 13 فردًا من مختلف فئات المجتمع -اعتماد على تقنية كرة الثلج-، بما في ذلك رئيس الوزراء الماليزي السابق، أكاديميين، ومستشارين، ورؤساء الهيئات التالية:

MIA (Malaysian Institute of Accountants), MICG (Malaysian Institute of Corporate Governance), BEIM (Business Ethics Institute Malaysia), IIM (Institute Integrity Malaysia), MISWG (Malaysian Institute Shareholder Watchdog Group), MICPA (Malaysian Institute of Certified Public Accountants), MAICSA (Malaysian Association of the Institute of Chartered Secretaries and Administrators), CCM (Companies Commission Malaysia).

المجموعة الثانية من المشاركين، تمثلت في 15 شركة مدرجة في البورصة، على أساس "تقرير مسح حوكمة الشركات 2008" من خلال دراسة مشتركة أجرتها جامعة نوتنغهام ومجموعة مراقبي الأسهم الماليزية (2008). وأساس الاختيار هو الشركات ذات المستوى العالي من ممارسات حوكمة الشركات. استغلت الدراسة قائمة تقرير المسح وتم الاتصال وفقا للقائمة بالشركات المرتبة (أي من 1 إلى 35)، لتوافق خمسة عشر (15) شركة على إجراء مقابلات معها.

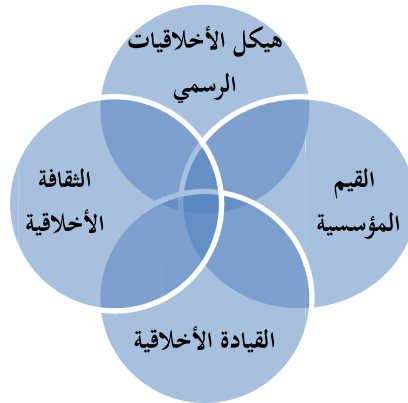
¹. Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Ethics in Malaysian Corporate Governance Practices, International Journal of Business and Social Science, Vol. 1, No. 3, December 2010, p: 98-109

². في علم الاجتماع والبحوث الإحصائية، عينات كرة الثلج هو أسلوب أخذ عينات غير احتمالية، تستخدم في الدراسات التي موضوعها يتطلب تجنيد أفراد العينة من بين معارف أفراد آخرين، وهكذا يقال أن مجموعة العينة تنمو مثل كرة الثلج، ومع تراكم العينة، يتم جمع بيانات كافية لتكون مفيدة للبحث. وغالبا ما تستخدم تقنية أخذ العينات هذه في مجموعات سكانية مخفية، مثل متعاطي المخدرات أو المشتغلات بالجنس، يصعب على الباحثين الوصول إليها. وبما أن أعضاء العينة لم يتم اختيارها بالاعتماد على إطار أخذ العينات، فإن عينات كرة الثلج تخضع لتحيزات عديدة. على سبيل المثال، الناس الذين لديهم العديد من الأصدقاء هم أكثر عرضة للتجنيد في العينة. كان يعتقد على نطاق واسع أنه كان من المستحيل إجراء تقديرات غير متحيزة بالاعتماد على عينات كرة الثلج، ولكن تبين أن هناك اختلافات في أخذ عينات كرة الثلج تسمى العينات المستندة إلى المستجيبين، للسماح للباحثين بإجراء تقديرات غير متحيزة من عينات كرة الثلج تحت ظروف معينة. كما يسمح أخذ عينات كرة الثلج وأخذ العينات المستجيبة للباحثين بإجراء تقديرات حول الشبكة الاجتماعية التي تربط السكان الخفيين.

وأجريت المقابلات التي دامت حوالي 90 دقيقة إلى 150 دقيقة في مقر المشاركين، اعتمدت على نهج الحوار القائم على المناقشة، وذلك بسبب حساسية الموضوع، وبالتالي، يفضل وجود بيئة أكثر تفاعلية لتحديد الممارسات الحقيقية للمستجيبين. تم استخدام تقنيات البناء الاجتماعي¹ في المقابلة لتوليد المعلومات من المجيبين، لأنها تناسب بشكل أفضل طبيعة الدراسة حيث تتميز ببنية فضفاضة تسمح بمتابعة النقاط المهمة. حيث تم في البداية إجراء مكالمات لشعبة شؤون الشركات the compagnies corporate affaires division² لطلب اسم أفضل شخص للتحدث إلى بشأن موضوع حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال. عادة، فإن شؤون الشركات تشير إلى المستجيبين الذين هم الرئيس التنفيذي، رئيس حوكمة الشركات، رئيس إدارة المخاطر، رئيس التدقيق الداخلي، أو سكرتير الشركة. واستندت الإشارة إلى خبرتهم (أي المنصب المشغول) في الشركات. بشكل عام، تم استجواب اثنين من المشاركين أثناء المقابلة. وقبل إجراء المقابلات، تم الاطلاع على التقارير السنوية للتحقق من صحة وتأكيده البيانات التي سوف يتم الحصول عليها خلال المقابلات. بالإضافة للاطلاع على المعلومات المتاحة للجمهور من أجل توضيح المسائل الأخلاقية المتعلقة بقضية الحوكمة في الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات الأعمال هي جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات، كما كشفت عن عدة أبعاد أخلاقية تحفز ممارسة الحوكمة أهمها: هيكل الأخلاقيات الرسمي، دمج الثقافة الأخلاقية، القيادة الأخلاقية، والقيم المؤسسية، حسب الشكل (3.2). ويؤدي دمج هذه المتغيرات أو الأبعاد إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والمسؤولية في سلوك الشركات.

الشكل (3.2): الأبعاد الأخلاقية المحفزة لممارسات حوكمة الشركات



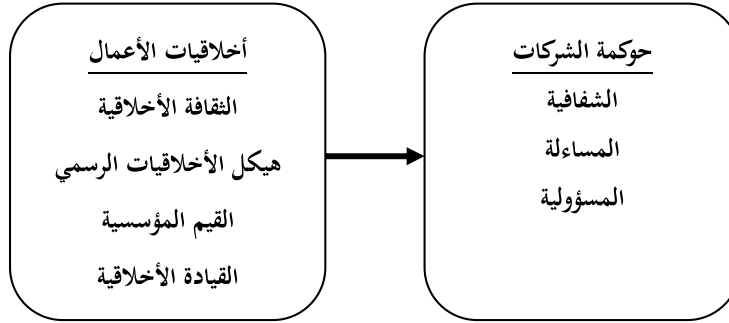
Source: Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Ethics in Malaysian Corporate Governance Practices, International Journal of Business and Social Science Vol. 1, No. 3, December 2010, p: 102.

¹ نظرية البناء الاجتماعي (أو البناء الاجتماعي للواقع، أو المفهوم الاجتماعي أيضا) هو نظرية في علم الاجتماع وفي نظرية الاتصالات، تدرس تطوير الفهم المشترك للكلمة الذي يشكل الأساس للافتراضات المشتركة حول الواقع. وتركز النظرية على مفاهيم أن البشر يرون تجربتهم من خلال خلق نماذج من العالم الاجتماعي وتبادل هذه النماذج من خلال اللغة. بالتالي، يتعلق البناء الاجتماعي بمعنى أو مفهوم أو دلالة موضوع الدراسة في مجتمع معين، ويعتمد من قبل أفراد ذلك المجتمع فيما يتعلق بكيفية نظرهم أو تعاملهم مع موضوع أو حدث معين، البناء الاجتماعي كفكرة تفترض أن موضوعا ما سيكون مقبولا على نطاق واسع من قبل المجتمع، ولكن قد لا تمثل واقعا يتقاسمه من هم خارج المجتمع، أي ستكون فكرة خاصة بذلك المجتمع.

² لجنة الشركات في ماليزيا هي هيئة قانونية شكلت بموجب قانون البرلمان الذي ينظم شؤون الشركات والأعمال في ماليزيا. وقد شكلت هذه الآلية في عام 2002 بموجب قانون لجنة الشركات في ماليزيا لعام 2001، والغرض الرئيسي منها هو أن تكون بمثابة وكالة لدمج الشركات وتسجيلها، وكذلك لتوفير معلومات الشركة والأعمال للجمهور. أطلقت اللجنة خدمات معلومات إلكترونية للسماح بالمعلومات عن الشركات التي يمكن الحصول عليها عبر موقعها الإلكتروني. وباعتبارها الهيئة الرائدة في مجال تحسين حوكمة الشركات في ماليزيا، تتولى اللجنة أيضا أنشطة المراقبة لضمان الامتثال لتسجيل الشركات وتشريعات الشركات.

قدمت هذه الدراسة كأهم توصية ضرورة غرس الأخلاقيات في ممارسات حوكمة الشركات الماليزية، كما ساهمت في خلق نموذج جديد في نظام حوكمة الشركات الماليزية، واعتبرت مفيدة أيضا للممارسين حيث تمكنهم من اعتماد الأبعاد الأخلاقية المختلفة المتوصل إليها في الدراسة من أجل وضع معايير أعلى من ممارسات حوكمة الشركات في ماليزيا.

الشكل (4.2): الأبعاد الأخلاقية المحفزة لممارسات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Ethics in Malaysian Corporate Governance Practices, op. cite, p: 98-109

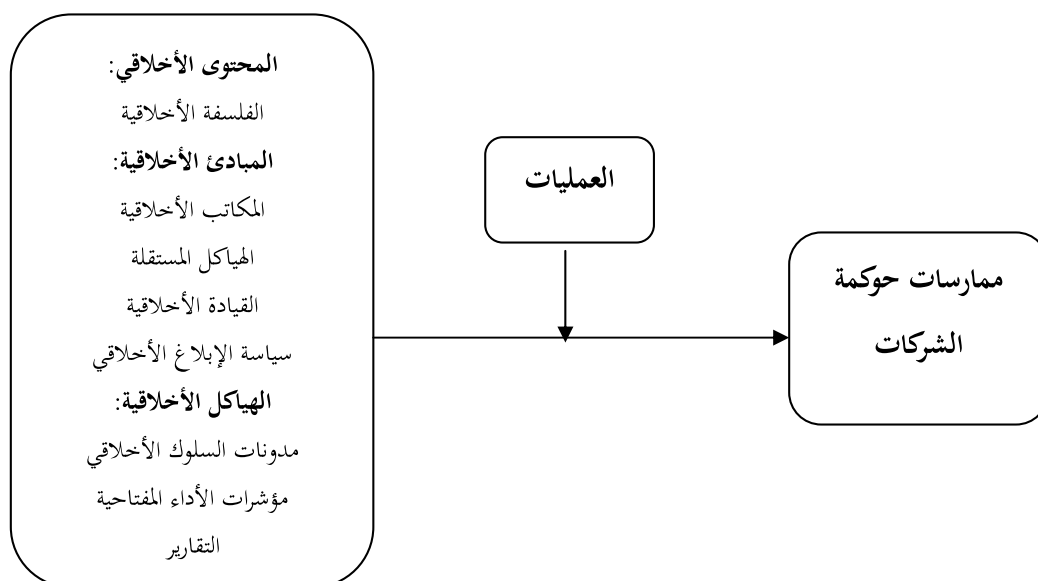
7. دراسة (Othman; Rahman; Alam, 2011):¹

انطلقت الدراسة مما توصلت إليه الدراسة السابقة بخصوص غياب العنصر الأخلاقي في الوقت الحاضر في ممارسات حوكمة الشركات وهدفت هذه إلى اكتشاف الجوانب الأخلاقية في إطار حوكمة الشركات ودراسة إمكانية دمج الأخلاقيات في هيكل وعملية حوكمة الشركات structure and process. اعتمدت هذه الدراسة على منهجية نوعية، بالاعتماد على عينات مقصودة، وتوصلت إلى أن الصيغة المؤسساتية لأخلاقيات الأعمال (استخدام الأخلاق كأسلوب إدارة) هي التي تدعم ممارسات الحوكمة، وتعالج أوجه القصور في هيكل وعملية الحوكمة الحالي.

ساهمت هذه الدراسة في إيجاد الطريقة العملية لإدراج وتضمين الأخلاقيات في تعزيز ممارسات حوكمة الشركات، من خلال العناصر الرئيسية الثلاثة للأخلاق التي انبثقت عن تحليل البيانات التي تدفع الشركات نحو ممارسات حوكمة أفضل وهي: المبدأ الأخلاقي Ethical principle الموقف الأخلاقي ethical position والهيكل الأخلاقي ethical structures. وبشكل عام، أعطت الدراسة نمطا جديدا لإطار حوكمة الشركات، الأنماط الناشئة المختلفة تجيب عن تساؤل أن الأخلاقيات هي الجوهر الذي يمكن إدراجه في ممارسات حوكمة الشركات، ترى الباحثة أن تعميم هذه النتائج يكون صعبا بسبب القيود المفروضة على هذا الطريقة المقترحة، وبالتالي الحاجة إلى دراسة حالة متعمقة لإيجاد وصف أعمق وأغنى لهذه القضية.

¹. Zaleha Othmanm, Rashidah Abdul Rahman, Shah Alam, Exploration of Ethics as Moral Substance in the Context of Corporate Governance, Asian Social Science Vol. 7, No. 8, August 2011, p: 173-182

الشكل (5.2): نموذج تصوري للمحتوى الأخلاقي الذي يساهم في تطوير حوكمة الشركات



Source : Zaleha Othmanm, Rashidah Abdul Rahman, Shah Alam, Exploration of Ethics as Moral Substance in the Context of Corporate Governance, Asian Social Science Vol. 7, No. 8, August 2011, p: 182.

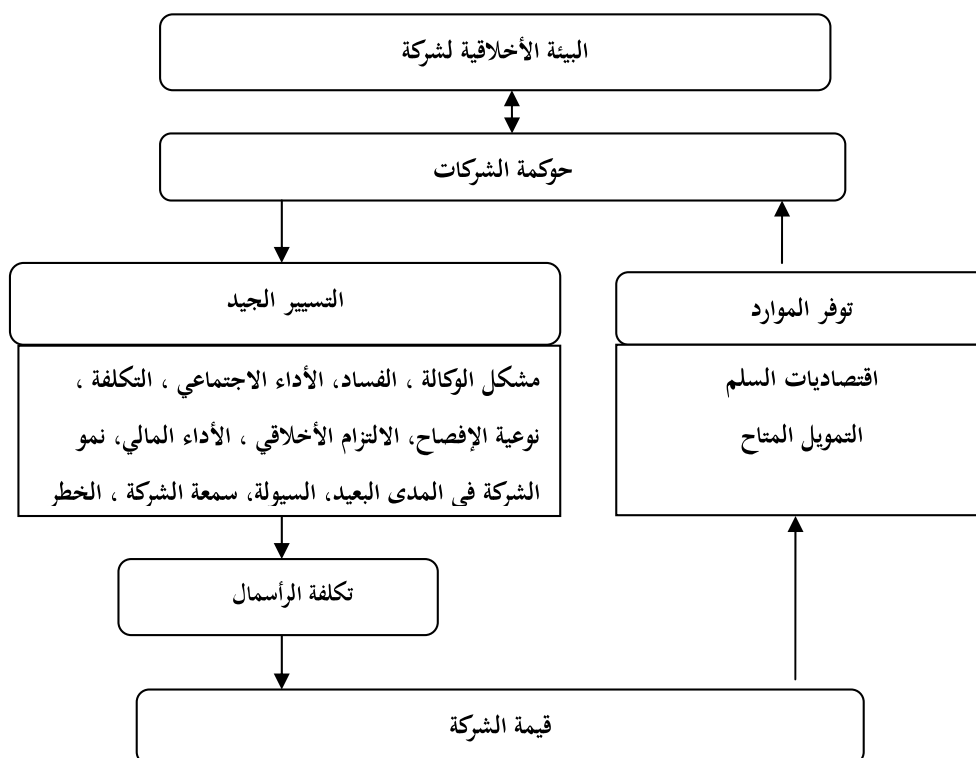
8. دراسة (Jinhan; Tae, 2011):¹

كان الهدف من الدراسة هو تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال وقيمة الشركة. حيث حاولت الدراسة تحليل سبب كون الشركات الكورية الجنوبية ذات ممارسات الحوكمة الأكثر شمولية لها قيمة أكبر من نظيرتها ذات الممارسات الأقل شمولية، تكونت عينة الدراسة من 763 شركة كورية مدرجة في البورصة (the Korea Stock Exchange (KSE) و 1036 شركة مدرجة في (the Korea Securities Dealers Automated Quotation (KOSDAQ)، في الفترة الممتدة من 2004 إلى 2008.

قام الباحثان بتطوير نموذج نظري للعلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، كما هو مبين في الشكل (6.2)، وفقاً له فإن البيئة الأخلاقية داخل الشركات ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنوعية حوكمة الشركات بطريقة متبادلة، حيث تعزز الثقافة الأخلاقية القوية للشركات من جودة حوكمة الشركات وبدورها حوكمة الشركات الأكثر ضغطاً والتزاماً، تحفز البيئة الأخلاقية في المنظمة. ومن ثم، فإن حوكمة الشركات ذات الجودة العالية تؤدي إلى إدارة أفضل وتوفير معلومات عالية الجودة، مما يقلل من مشاكل الوكالة، المخاطر الخاصة بالشركة، كما يعزز الالتزام الأخلاقي والأداء الاجتماعي للشركات، ما يؤدي إلى تعزيز سمعة الشركة في السوق، يعزز فرصها في توظيف موظفين أكثر قدرة.

¹. Jinhan Pae, Tae Hee Choi, Corporate Governance, Commitment to Business Ethics, and Firm Valuation: Evidence from the Korean Stock Market, Journal of Business Ethics, 2011, p: 323-349

الشكل (6.2): العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، تكلفة رأسمال وتقييم الأداء



Source: Jinhan Pae, Tae Hee Choi, Corporate Governance, Commitment to Business Ethics, and Firm valuation: Evidence from the Korean Stock Market, Journal of Business Ethics, 2011, p: 325

برهنت الدراسة أن تكلفة رأسمال هي أقل بالنسبة للشركات ذات ممارسات الحوكمة الأكثر شمولاً وإن كل من الحوكمة وأخلاقيات الأعمال تؤدي إلى التقليل من تكلفة رأسمال. ولكن أثر حوكمة الشركات على تقليل تكلفة رأس المال هو أكثر وضوحاً في الشركات ذات الالتزامات الأخلاقية الضعيفة منه في المؤسسات ذات الالتزام الأخلاقي القوي، مما يوصل إلى نتيجة أن الحوكمة وأخلاقيات الأعمال هي بدائل لبعضها وليس مكملة لبعضها.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن سوق رأسمال يكافئ الشركات ذات ممارسات الحوكمة الأكثر شمولاً لأنها تحقق تكلفة رأسمال أقل. ولكن الدراسة تسلط الضوء أيضاً على أن حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال يختلف تأثيرها على تكلفة رأسمال، فالنظريات السائدة والبحوث التجريبية أثبتت أن الالتزام الأخلاقي يؤدي إلى ميزة تنافسية، فالسلوك الأخلاقي يترجم عادة إلى تحسين معنويات الموظفين، وتحسين سمعة، وتحسين علاقات المستثمرين، وانخفاض تكلفة رأس المال، مما يؤدي إلى أداء مالي أفضل في المدى الطويل. والآثار الإيجابية لحوكمة الشركات هي واضحة في الأداء الحالي، بمعنى أن أثر حوكمة الشركات على تكلفة رأسمال هي فورية (في المدى القصير) مقارنة بأخلاقيات الأعمال التي يكون أثرها واضحاً على المدى الطويل. استنتجت الدراسة أن الشركات يمكن خفض تكلفة رأس المال، وزيادة قيمتها من خلال اعتماد ممارسات أكثر شمولاً لحوكمة الشركات على المدى القصير، والالتزام بمعايير أعلى من أخلاقيات الأعمال في المدى الطويل.

تجد الدراسة انه يمكن لصانعي السياسات الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات المشاركين في سوق الأوراق المالية ووضع سياسات لتحسين الشفافية في بيئة الأعمال. نتائج الدراسة مفيدة أيضا في فهم السبب الذي يجعل المستثمرين الأجانب لا يستثمرون في البلدان التي تعتبر فقيرة في ممارسات الحوكمة. واحدة من نتائج الدراسة أيضا أن تحسين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال تحسن القدرة التنافسية لكل الشركات الكورية في السوق العالمية، فالتغيير العام في بيئة الأعمال في البلد يعزز إمكانات الربح على المدى الطويل لجميع الشركات.

9. دراسة (Hareesh ; Vijender, 2012):¹

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في الشركات الهندية، من خلال دراسة حالة شركة NTPC-RAMAGUNDAM التي تعتبر من كبريات شركات الطاقة في العالم، احتلت المرتبة 411 في قائمة Forbes لأكبر 2000 شركة في العالم، لعام 2007.

توصلت الدراسة إلى أن نظام حوكمة الشركات المبني على أساس قيم أخلاقية يمكن الشركة من الحصول على ميزة تنافسية، وبناء سمعة وصورة جيدة. وكان من أهم الأبعاد الأخلاقية التي أوصت الدراسة بتبنيها في ممارسة حوكمة الشركات: سياسية إطلاق صفارة الإنذار، التدريب الأخلاقي، وهيكل الأخلاقيات الرسمي هذا الأخير اعتبرته الدراسة هو الأهم.

10. دراسة (Zaleha; Rashidah; Faridahwati, 2012):²

كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف دور أخلاقيات الأعمال في حوكمة الشركات. دفي محاولة للإجابة عن سؤال البحث المطروح في هذه الدراسة، تم استخدام منهجية نوعية التي تعتبر مناسبة أكثر لفهم كيفية تفسير الأخلاقيات في سياق حوكمة الشركات، حيث يسمح النهج النوعي بتوفير استكشاف متعمق للأفكار دون أن تكون مقيدة بفئات محددة سلفا، مع الإسهام في عمق الانفتاح والتفصيل.

تم الاعتماد على طريقة المقابلة، حيث أجريت مقابلات مع 13 خبيرا شاركوا في إصلاح حوكمة الشركات في ماليزيا. وتم اختيار الخبراء استنادا إلى خبراتهم وتخصصهم. قد تم تحديد ثلاث مجالات تتعلق بالدور الرئيسي لأخلاقيات الأعمال في حوكمة الشركات: (1) حوكمة الشركات هي مدونة للسلوك الأخلاقي، (2) حوكمة الشركات تشمل أخلاقيات الأعمال، (3) أخلاقيات الأعمال تابعة لحوكمة الشركات. وقد ساهم البحث في تعزيز فهم حوكمة الشركات من خلال تحويل التركيز من منظور هيكلية إلى منظور أخلاقي، ويسلط الضوء على التناقضات التي تحول دون فهم حوكمة الشركات في المنظور الأخلاقي.

¹. Hareesh Rebbely, Vijender Ragibi, ethical issues in business and corporate governance a case study of NTPC-RAMAGUNDAM, international journal of marketing, financial services and management research, Vol 1, No.5, May 2012, 62-67

². Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Faridahwati Mohd. Shamsudin, The Role of Ethics in Corporate Governance, Jurnal Pengurusan 35, 2012, p:13-20

اختيار الخبراء الذين أجريت معهم المقابلات فاستند إلى موقع ودور وأهمية الفرد في نظام حوكمة الشركات في ماليزيا، باختيار طريقة snowballing في تكوين العينة، وفقا ل (Liew, 2007) حيث يتم اقتراح وتحديد أشخاص بارزين مثل السياسيين وأعضاء المعهد الماليزي للمحاسبين والمعهد الماليزي لحوكمة الشركات والمعهد الماليزي للأمناء المعتمدين والمحامين ومستشاري الشركات في مجال الحوكمة، كخبراء في إدارة الشركات في ماليزيا. وشمل الخبراء قائد شركة سابقا واحدا؛ 5 رؤساء لهيئات مهنية ومعاهد ذات صلة بحوكمة الشركات؛ مدير معهد أخلاقيات الأعمال في ماليزيا؛ مدير معهد النزاهة في ماليزيا؛ اثنين من الأكاديميين. مستشار واحد في مجال حوكمة الشركات؛ مدير تطوير الشركات والسياسة العامة، لجنة الشركات في ماليزيا؛ ومستثمر مؤسسي واحد.

وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن دور أخلاقيات الأعمال في سياق حوكمة الشركات يفسر من ثلاث مداخل: (1) حوكمة الشركات هي مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي، (2) أخلاقيات الأعمال متضمنة في حوكمة الشركات، (3) أخلاقيات الأعمال تابعة لحوكمة الشركات. وتشير هذه النتائج إلى نظرة أو واقع أخلاقيات الأعمال في السياق حوكمة الشركات الماليزية. وأساسا، تسهم هذه المنظورات الثلاثة في فهم الأخلاقيات في الشركات الحاكمة. وتفيد هذه النتائج الأوساط الأكاديمية حيث تقدم منظورا جديدا لقضايا حوكمة الشركات. وتشير المنظورات الثلاث التي انبثقت عن الدراسة إلى الحاجة إلى تنقيح وإعادة تقييم هيكل حوكمة الشركات الحالي.

توصلت الدراسة إلى انه ينبغي إدراج المزيد من الهياكل والأساليب الرسمية لإدماج الأخلاقيات في نموذج حوكمة الشركات. وبالنسبة للأكاديميين، تقدم هذه النتائج إجابة على سؤال: ما هو دور الأخلاقيات في منظور الحوكمة الماليزية؟ وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث الرئيسية في مجال حوكمة الشركات للتحقيق في العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات، يتعلق ببنية جوانب حوكمة الشركات. كما اعتبرت الباحثة أن هذه الدراسة تناولت الجوانب الاجتماعية لحوكمة الشركات حيث يتم توسيع نطاق أبحاث حوكمة الشركات ليشمل الجوانب السلوكية للحوكمة، وليس مجرد جوانب الهياكل.

11. دراسة (El-Kassar; Messarra; Elgammal, 2015):¹

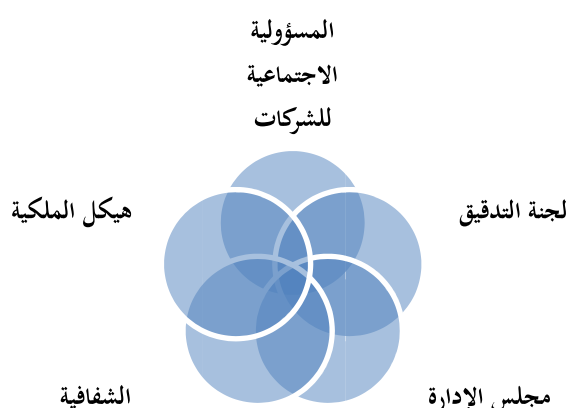
كان الغرض الرئيسي من الدراسة هو دراسة آثار السلوك الأخلاقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية على تبني ممارسات حوكمة الشركات الجيدة. أما أهم ما حاولت الدراسة التوصل إليه هو: تحديد فئات حوكمة الشركات التي تتأثر بشكل كبير بمستوى السلوك والممارسات الأخلاقية، تحديد أي جوانب السلوك والممارسات الأخلاقية هي التي تؤثر بشكل كبير على فئات حوكمة الشركات، تحديد ما إذا كانت العلاقة بين السلوك الأخلاقي وفئات حوكمة الشركات تختلف عبر مجموعات أو مستويات مختلف المتغيرات الديموغرافية للشركات.

¹ Abdul-Nasser El-Kassar, Leila Canaan Messarra, Walid Elgammal, effects of ethical practices on corporate governance in developing countries : evidence from LEBANON and EGYPT, Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 3, Spring 2015, p: 494-504

اتبعت الدراسة منهجية كمية، شملت عينة مكونة من 400 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في لبنان ومصر (موزعة بالتساوي 200 في لبنان و200 في مصر)، باستخدام استبيان تم إعداده من قبل الباحثين، تم استرجاع 147 قسيمة بمعدل إجابة بلغ 36.75٪.

توصلت الدراسة إلى أن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستويات أفضل من الحوكمة في الفئات الخمس للحوكمة جميعها (التي استخدمتها الدراسة في قياس الحوكمة)، حيث أن أكثرها تأثيراً هي فئة المسؤولية الاجتماعية للشركات، تليها الشفافية، لجنة التدقيق، ومجلس الإدارة. والفئة الأقل تأثيراً هي هيكل الملكية.

الشكل (7.2): أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بالممارسات الأخلاقية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Abdul-Nasser El-Kassar, Leila Canaan Messarra, Walid Elgammal, effects of ethical practices on corporate governance in developing countries : evidence from LEBANON and EGYPT, Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 3, Spring 2015, p: 494-504

أهم ما أوصت به الدراسة، أنه من أجل تحسين نتائج حوكمة الشركات فيما يتعلق بهيكل الملكية والسيطرة عليها: وضع مدونة سلوك أخلاقية ومشاركتها مع الموظفين مع التأكد من ممارسة نصوصها، إعداد نظام يكافئ أولئك الذين يلتزمون بمدونة السلوك الأخلاقي، وضع إجراءات تأديبية للمخالفين، حماية المبلغين عن المخالفات، إتباع إستراتيجية أخلاقية عند التخطيط واتخاذ القرارات، تنفيذ برامج لتعزيز ودعم ثقافة الشركات الأخلاقية وإعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة وأصحاب المصلحة على حساب المزايا الشخصية.

عند مراجعة الأدبيات النظرية نجد أن أغلب الدراسات قد تناولت بتحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال من منظور أن أخلاقيات الأعمال تؤدي إلى ممارسات أفضل لحوكمة الشركات، وأن الحوكمة في حاجة إلى أخلاقيات الأعمال، لضمان تعزيز مبادئها، وضمان استمرار واكبتها للتغيرات في بيئة وممارسات الشركات.

عند مراجعة الدراسات السابقة المذكورة في المبحث الأول أعلاه، نجد أن مختلف الدراسات توصلت في محاولتها للإجابة عن الفجوة الموجودة بين ممارسات الحوكمة واستمرار فشل الشركات إلى نتيجة مفادها غياب أو ضعف العنصر الأخلاقي في ممارسات حوكمة الشركات، وذلك لضعف وعدم ملاءمة هيكل حوكمة الشركات الذي غالبا ما يرتبط بعدم التركيز على الواجب والالتزام الأخلاقي، أو تجاهل القيم الأخلاقية في ممارسات حوكمة الشركات.

اتفقت الدراسات كذلك، على أن تبني حوكمة الشركات يخلق الثقة والقيمة المستدامة لأصحاب المصلحة، لذا فتطويرها يعتبر أولوية، كما أشارت هذه الدراسات إلى أنه على الرغم من اختلاف خصائص حوكمة الشركات، إلا أن موضوعها يستند أساسا على مسألة الأخلاقيات واعتبرها جوهر الحوكمة الجيدة للشركات. وتعتبر من الدراسات التي تدعم التوجه الجديد لحوكمة الشركات على رغم أنها لا تزال في مهدها، فقد أظهرت أن لدراسة الأخلاقيات مستقبلا وعدا في المساهمة في تفسير الطبيعة المتغيرة لحومة الشركات.

الأمر الذي يفسر انه على مدى سنوات، كان هناك تحول في موضوع الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات، فالاهتمام يتحول أكثر إلى جوهر حوكمة الشركات حيث أكد العديد من الباحثين Lichtenstein et al.,2008; Lichtenstein
Wu, 2006; Dade, 2007; Siltaoja, 2005 Demise, 2006 على السلوك الأخلاقي كمجهر للحكومة، بمنظورها الجديد، ما يؤكد مرة أخرى أن الحوكمة مادة حية تتغير وتتطور باستمرار بتطور ممارسات الشركات.

هناك من الدراسات ما أشارت إلى أن هيكل حوكمة الشركات تم تصميمه ليتناسب مع المنطق الاقتصادي، وبالتالي، كان التركيز دائما على هيكل حوكمة الشركات بدلا من الجانب الأخلاقي في الممارسة. وقد أشار العديد من الباحثين في مجال حوكمة الشركات أن هناك حاجة لفهم حوكمة الشركات من منظور أخلاقي. لذلك، خلال بحثنا وما اطلعنا عليه من مراجع في نطاق الأوساط الأكاديمية، وجدنا أن الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات من منظور أخلاقي قليلة، وهنا على سبيل المثال، يرى (Appelbaum et al, 2009) أن الدراسات التجريبية العلمية عموما ناقصة في دعمها لأدبيات الأخلاقيات وحوكمة الشركات، يمكن تقديم عدة تفسيرات لهذا النقص في دعم الأخلاقيات في الحوكمة. فغالبا ما ارتبط أداء الشركات بالفوائد الاقتصادية (Jones, 1995; Friedman, 1970; Jensen, 2001). لأن المؤسسة تعتبر ذات أداء عال عندما تكون قادرة

على تحقيق أهدافها الاقتصادية. هذا الفهم الأساسي الذي دفع كثيرين الباحثين لدراسة الجوانب الاقتصادية للأداء المالي للشركة (Bhagat and Black, 1999; Weisback and Hermalin, 2000).

أهم الأبعاد المكونة لأخلاقيات الأعمال التي ركزت عليها الدراسات السابقة هي مدونات السلوك الأخلاقي، والحقيقة أن هناك العديد من الدراسات التي خلصت إلى أن مدونات السلوك الأخلاقي تعتبر أدوات غير قوية وكافية للتأثير على السلوك وعلى صنع القرار الأخلاقي، وفسرنا أن السبب الكامن وراء ذلك أن السلوك الأخلاقي هي مجرد وسيلة لإيصال ثقافة أخلاقية لموظفي الشركات. واقترحنا أنه ينبغي التركيز على كيف يتم إيصال محتوى هذه المدونات؟، وكيفية تقويتها لاستخدامها كأساس لتقوية ثقافة المنظمة؟¹ (Cleck; Leonard, 1998).

كما يرى (Kaptein ; Schwartz, 2007) أن المدونات الأخلاقية هي أدوات تستخدم على نطاق واسع، إلا أن استطلاعات الرأي أظهرت نتائج متناقضة حول فعاليتها، درجة كفاءة أي مدونة لقواعد السلوك يجب أن يقاس وفقا لتوقعات أصحاب المصلحة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال وجود مدونات أخلاقية خارجية. كما وجد أن أحد تلك الأسباب قد تكون في تعريف مختلفة للمصطلحات الأساسية، القصور في البيانات والمنهجية المستخدمة، فضلا عن عدم وجود نظرية توطر إعداد مدونات السلوك الأخلاقي.²

اتفقت الدراسات على الدور الجوهري للقيادة الأخلاقية في إرساء بيئة أخلاقية في الشركات والتأثير على ممارسات حوكمة الشركات، حيث وجدت جل الدراسات أن أخلاقيات أعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين في الشركة تشكل محورا أساسيا في إرساء ثقافة وسلوك أخلاقي في الشركة؛ إذ تعتبر المثال الرئيسي للآخرين الذي يعكس القيم الأخلاقية في المنظمة.

اعتبرت معظم الدراسات أن إقرار سياسة للإبلاغ الأخلاقي في الشركات تعتبر من أكثر المتغيرات التي تشكل مشكل والتي يكثر حولها النقاش والجدل، حيث تتطلب هذه السياسة من مجلس الإدارة أن يقوم بإرساء ما يمكن اعتباره وسيلة آمنة تتيح للموظفين الإبلاغ مباشرة عن أية انتهاكات أو مخالفات للمواثيق الأخلاقية أو للقانون أو غيرها من اللوائح، دون المرور بسبل الإدارة في هذا الصدد.

أما فيما يخص هدف الدراسات، فإن أهم ما حاولت التوصل إليه هو: تحديد فئات حوكمة الشركات التي تتأثر بشكل كبير بمستوى السلوك والممارسات الأخلاقية، تحديد أي جوانب السلوك والممارسات الأخلاقية هي التي تؤثر بشكل كبير على فئات حوكمة الشركات، تحديد ما إذا كانت العلاقة بين السلوك الأخلاقي وفئات حوكمة الشركات تختلف عبر مجموعات أو مستويات مختلف المتغيرات الديموغرافية للشركات.

¹ Margaret Anne Cleck, Sherry Lynn Leonard, Can corporate codes of ethics influence behavior?, Journal of Business Ethics, April 1998, Volume 17, Issue 6, p: 619–630

² Kaptein, Muel and Schwartz, M., The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model, May 24, 2007, ERIM Report Series Reference, No. ERS-2007-030-ORG. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=988844>.

تنوعت المنهجية المستخدمة في هذه الدراسات، وانقسمت بين منهجية نوعية وكمية كالتالي: اعتمدت بعض الدراسات على المنهجية النوعية، وذلك للطبيعة الاستكشافية لهذه الدراسات حيث تتطلب أسئلة البحث استخدام نهج نوعي. فحسب هذه الدراسات التي تمت لأول مرة في سياق اقتصاد معين، نجد أن البحث في محتوى الأخلاق يتطلب نهج استكشافي، ووجدت أن الدراسات الاستقصائية تحدد من استكشاف المحتوى الأخلاقي، حيث أن الاستبيانات تحدد من قدرة الأشخاص على تبادل الآراء. اعتمدت دراسات أخرى على منهجية كمية، واعتمدت في تحليلها للعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، على بناء نماذج نظرية تفسيرية بالاعتماد على الأدبيات النظرية وتحليل الدراسات السابقة.

بالنسبة للأساليب المستخدمة فقد تنوعت بين: بالنسبة للدراسات الاستكشافية، أين يتطلب الموضوع التفاعل المباشر بين الباحث وموضوع البحث، الأمر الذي يفرض حاجة إلى أساليب متعددة لجمع البيانات. أغلب الدراسات تتبع توصية (Creswell, 2007)¹ أن تتعدد طرق جمع البيانات المستخدمة، بالتالي استخدمت هذه الدراسات البيانات الأولية تمثلت أساساً في أسلوب المقابلة، بإجراء مقابلات جيدة لفهم كيف يفكر المستجيبون ويشعرون، على اعتبارها طريقة أساسية لطرق جمع البيانات النوعية. والأساليب الثانوية تمثلت في الوثائق المختلفة. بالنسبة للدراسات الكمية، فقد اعتمدت بصفة أساسية على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات، وقد اختلفت أساليب بناء الاستبيان لكنها غالباً ما اعتمدت على النموذج النظري التصوري الموضوع من قبل الباحث في تحديد أسئلة الاستبيان.

عند تفحص طريقة اختيار العينات في هذه الدراسات، نجد أن طريقة الاختيار اختلفت من دراسة إلى أخرى لكن في الإجمال اعتمدت بعض الدراسات على العينة العشوائية غالباً، وذلك عند توفر إحصاء دقيق لجميع أفراد المجتمع مثلاً عدد الشركات المدرجة في سوق مالي لاقتصاد الدراسة، نذكر مثلاً دراسة (Wu, 2006)، دراسة (Diacon, 1996)، Ennew, دراسة (Jinhan; Tae, 2011).

هناك من الدراسات ما اعتمدت على العينات القصدية باختيار الشركات أو المؤسسات التي تعتبر رائدة في ميدان ممارسة حوكمة الشركات أو لسمعتها في موضوع أخلاقيات الأعمال. أو التي وردت في تقارير أحسن الممارسات في حوكمة الشركات في اقتصاد دولة معينة.

كما أن هناك من الدراسات ما اعتمدت تقنية عينات كرة الثلج، الذي يعتمد في علم الاجتماع والبحوث الإحصائية، كأسلوب أخذ عينات غير احتمالية، تستخدم في الدراسات التي موضوعها يتطلب تجنيد أفراد العينة من بين معارف أفراد آخرين، وهكذا يقال أن مجموعة العينة تنمو مثل كرة الثلج، ومع تراكم العينة، يتم جمع بيانات كافية تكون مفيدة للبحث.

وغالباً ما تستخدم تقنية أخذ العينات هذه في مجموعات مخفية، مثل متعاطي المخدرات أو المشتغلات بالجنس، والتي يصعب على الباحثين الوصول إليها. وبما أن أعضاء العينة لم يتم اختيارها بالاعتماد على إطار أخذ العينات، فإن عينات كرة

¹. Creswell, W. J., Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches, California: Sage, Thousand Oaks, 2007

الثلج تخضع لتحيزات عديدة. على سبيل المثال، الأفراد الذين لديهم العديد من الأصدقاء هم الأكثر عرضة للظهور في العينة. كان يعتقد على نطاق واسع أنه من المستحيل إجراء تقديرات غير متحيزة بالاعتماد على عينات كرة الثلج، ولكن تبين أن هناك اختلافات في أخذ عينات كرة الثلج تسمى العينات المستندة إلى المحييين، للسماح للباحثين بإجراء تقديرات غير متحيزة من عينات كرة الثلج تحت ظروف معينة.

كما يسمح أخذ عينات كرة الثلج وأخذ العينات المستجيبة للباحثين بإجراء تقديرات حول الشبكة الاجتماعية التي تربط السكان الخفيين، من هذه الدراسات دراسة (Zaleha; Rahman, 2010) ودراسة (Zaleha; 2012) Rashidah; Faridahwati.

هناك من الدراسات ما اعتمد على أساس مرجعي لاختيار أفراد العينة، مثلاً في دراسة (Felo. A, 2001)، كان شرط إدراج الشركة في عينة الدراسة هو أن ترد في Annual Review of Corporate Reporting Practices لسنتي 1995-1996، أو من بين الشركات والمؤسسات المعروفة بممارستها القوية لحوكمة الشركات وسلوكها الأخلاقي.

بالنسبة للأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، فإن بعض الدراسات الكمية اعتمدت أغلبها على الانحدار المتعدد في تحليل هذه العلاقة مثل دراسة (El-Kassar; Messarra; Elgammal, 2015) أو دراسة (Jinhan; Tae, 2011) ما يعرضها لأوجه قصور هذه طريقة في تحليل مثل هذا النوع المعقد من العلاقات نذكر على سبيل المثال أنها لا تسمح من جهة بمعالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها، ومن جهة أخرى لا تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة. كما أنها تقتصر طريقة المعادلات البنوية على اختبار دلالة المعاملات المقدرة فقط دون إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس، بالإضافة إلى ذلك يعد الانحدار المتعدد بأن له حدوداً تتمثل في كونه لا يستطيع في آن واحد قياس العلاقات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة.

كما اعتمدت دراسات أخرى على طريقة المعادلات البنوية، مثل دراسة (Wu, 2006)، التي تعتبر مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات لأنها تستخدم لتفحص علاقات سببية متعددة بحيث انه يعالج التأثيرات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة التي تلعب دور المتغير التابع أو مستقل أو الاثنان، أو لدراسة والقياس المتزامن للآثار المقدرة للعديد من المحددات حول مجموعة من الأسباب.

2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يمكننا ملاحظة بعض التشابه بين دراستنا والدراسات السابقة، خاصة مع الدراسات التي تسعى إلى ضبط العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال أو تلك التي حاولت ترجمة هذه العلاقة وتبسيطها في نموذج تفسيري.

فمثلاً، دراسة كل من (Zaleha; Rahman, 2010) ودراسة (El-Kassar; Messarra; Elgammal, 2015) هي دراسات جد مشاهجة من حيث أهدافها لدراستنا الحالية، حيث تسعى إلى تحديد المتغيرات أو أبعاد أخلاقيات

الأعمال التي تؤثر على حوكمة الشركات، هذه الدراسة تعتبر حاسمة في تشكيل ملامح الدراسة الحالية، وبالتالي تعتبر أساسية في مقارنة نتائج دراستنا بالنتائج التي توصلت إليها. حيث اعتبرت هذه الدراسة أنها أعطت نمطا جديدا لإطار حوكمة الشركات، في الأنماط الناشئة المختلفة تجيب عن تساؤل أن الأخلاقيات هي الجوهر الذي يمكن إدراجه في ممارسات حوكمة الشركات. وكانت الباحثة فيها ترى الحاجة إلى دراسات متعمقة أكثر لإيجاد وصف أعمق وأغنى لهذه القضية.

أما دراسة (Wu, 2006) فمشاهدة لدراستنا الحالية من حيث اعتمدها على منهجية كمية، اعتمدت على استبيان تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة وعلى مقبلات لرؤساء 03 شركات مدرجة في تيون، ثم اختار الباحث 1000 شركة مدرجة في السوق المالي للتايوان كمجتمع دراسة، ثم تم اختيار عينة عشوائية من 500 شركة وجه إليها الاستبيان، وتمثلت أدوات معالجة وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Analyses of Moment Structures (AMOS).

حسب الدراسات التي اطلعنا عليها أغلبية الدراسات تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في سياق الدول المتقدمة أو البارزة وتكاد تكون منعدمة في الدول النامية. ما عدا دراسة (El-Kassar; Messarra; Elgammal, 2015) التي تناولت آثار السلوك الأخلاقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية (لبنان ومصر) على تبني ممارسات حوكمة الشركات. بهذا يكون من المناسب جدا تناول هذا الموضوع في سياق الاقتصاد الجزائري وبيئة الأعمال الجزائرية، باعتباره اقتصاد دولة نامية.

حيث تهتم الدراسة الحالية بتحديد اثر الممارسات الأخلاقية على ممارسات حوكمة الشركات، وأي الأبعاد الأخلاقية هي الأكثر تأثيرا عليها. وتختلف عن الدراسات السابقة في زمان ومكان إجرائها والظروف التي تحيط بها، متمثلة في ظروف وسياق الاقتصادي الجزائري وبيئة الأعمال الجزائرية.

بالرغم من النتائج القيمة التي توصلت إليها الدراسات السابقة، إلا أنها لا توصل الباب أمام الدراسة الحالية المقترحة، والتي نؤمل من خلالها أن نضيف شيئا جديدا في تحديد الأبعاد الأخلاقية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، والتحقق من مدى ملائمة نتائج تلك الدراسات مع بيئة الأعمال أو السياق الجزائري.

يمكن ملاحظة أن منهجيتنا تختلف في مرحلة ما عن الدراسات السابقة، حيث اعتمدت على دراسة استكشافية، سعت إلى تقريب المفاهيم النظرية أكثر إلى الواقع العملي، واستكشاف ميدان البحث، الذي يعتبر جديدا وفارغا ما فرض اختيار مرحلة استكشافية كبدية يبدو أكثر تناسبا مع الإطار العام لدراستنا. ليطمئنا بعدها الاعتماد على منهجية كمية، تمثلت في تصميم أسئلة الاستبيان بالاعتماد على أدبيات الدراسة، الدراسات التجريبية وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية.

في دراستنا، تم استخدام طريقة المعادلات البنوية، لاعتبارها من انسب الطرق التي تستخدم في تحليل العلاقات المعقدة مثل التي تناولها دراستنا، إذ يتمثل دورها في مساعدة الباحث في تأكيد العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والإطار النظري، يقوم

الباحث بناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية في شكل نموذج هيكلي بعد ذلك يقوم بتحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج للقياس. ثم يقوم بتقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع المعلومات المكتسبة من النموذج التجريبي ثم يقوم في الأخير بشرح وتحليل النتائج المتوصل إليها أو يلجأ إلى تغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية.

الملاحظ أن الدراسات السابقة، لم تقم بتحليل أخلاقيات الأعمال كتغير كامن إلى متغيرات مقاسة واضحة، بالتالي لا يمكن إدراكها إلا من خلال العبارات التي تدل على كل متغير الأمر الذي تختلف فيه دراستنا عن بقية هذه الدراسات، بتفصيل المتغيرات الظاهرة ثم اختيار العبارات الخاصة بكل متغير.

حتى تستكمل الدراسة الحالية بناءها، تبقى في حاجة إلى التحليل النظري للمتغيرات والأبعاد المكونة لكل من أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات للوصول إلى نموذج نظري تفسيري يحاول تلخيص العلاقة المعقدة بين المتغيرين، تمهيدا للدراسة التطبيقية وهو ما نحاول التطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات

الدراسات السابقة أعلاه تسلط الضوء على فكرة أن أخلاقيات الأعمال تدعم ممارسات حوكمة الشركات. ومع ذلك، فإن مسألة أخلاقيات الأعمال في مجال الحوكمة ينبغي بحثها بعمق؛ فالكثير من الدراسات تهتم بالهيكل الأخلاقي فقط باعتباره كأداة لتعزيز ممارسات حوكمة، والمطلوب استكشاف منظور أخلاقي لتطوير فهم أعمق لكيف يمكن لأخلاقيات الأعمال أن تؤدي إلى ممارسات حوكمة أفضل، وهذا ما يحاول هذا المبحث تحليل عناصره الإمام به.

المطلب الأول: أبعاد أخلاقيات الأعمال التي تؤثر في حوكمة الشركات:

من الدراسات السابقة أعلاه، أمكن استنتاج مجموعة من الأبعاد الأساسية المكونة لأخلاقيات الأعمال، التي تؤثر أساساً في ممارسات حوكمة الشركات، بالإضافة إلى أبعاد الحوكمة التي تتأثر بممارسات أخلاقيات الأعمال. نحاول في هذا المبحث تفصيل هذه الأبعاد وتحليلها بدقة حتى يسهل إيجاد عبارات المناسبة لقياسها في الدراسة التطبيقية.

1. القيم الأخلاقية:

1.1 مفهوم القيم الأخلاقية:

القيم أو القواعد الأخلاقية هي عبارات أساسية تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية، حيث تعتبر أساسية في تحدي الثقافة العامة للمنظمة، ومن مثلاً: مسؤوليات المنظمة وجوده منتجاتها، والتعامل مع عاملها، الصراعات داخل المنظمة، الالتزام بالقوانين، المعلومات، الفرص المتساوية.

ويمكن للرموز الأخلاقية كذلك المساهمة في تحديد سلوكيات وأفعال الأفراد في المنظمات، ونظراً لأهميتها تقوم المنظمات الأخلاقية بتقوية تلك القيم الأخلاقية من خلال مكافأة الأفراد الممثلين لها ومعاقبة الأفراد المنتهكين، لاستدامة السلوك السوي كوسيلة لتحسين المناخ الأخلاقي فيها.

تتمثل أهم القيم الأخلاقية الجوهرية التي تتناولها العديد من الدراسات في التالي:

- **النزاهة:** نقصد بها أن تحترم الشركة مصالح أصحاب المصلحة، وتفي بالتزاماتها معهم ولا تعد إلا بما يمكنها القيام به فعلاً.
- **الأمانة:** من المتطلبات العامة لأي شركة هو أن لا تكون اتصالاتها مع أصحاب المصلحة خادعة أو مضللة. والصدق لا ينبع فقط من الامتثال بالقيود التنظيمية والقانونية، ولكن ينبغي ضمان أن الاتصالات مع العملاء والمواد الترويجية المقدمة لهم هي صادقة وكاملة، كما أن تكون المعلومات المتاحة للمستثمرين دقيقة وكاملة ما يمنح إمكانية اتخاذ قرارات صائبة.
- **العدل:** هو أن تلتزم الشركة بمعاملة الآخرين جميع أصحاب المصلحة بنفس الطريقة وإعطائهم نفس الأهمية، دون تمييز أو تحيز بين صغار وكبار أصحاب المصلحة. كما يعني أن تتنافس الشركة لتعزيز مصالحها العامة، ولكن أن تقوم بذلك على نحو عادل وبشكل أخلاقي يتوافق تماماً مع جميع القوانين والنظم المعمول بها. بمعنى المنافسة الشريفة، حيث لا تسعى الشركة إلى الحصول

على مزايا تنافسية من خلال ممارسات تجارية غير مشروعة أو غير أخلاقية كالتلاعب، الإخفاء، إساءة استخدام المعلومات السرية، تحريف الوقائع المادية أو غيرها من الممارسات غير العادلة.

- **المسؤولية:** تعني الالتزام اتجاه العملاء، الموظفين، الموردين، السلطات، الجهات التنظيمية، الشركات الأخرى، وسائل الإعلام والمجتمع. مثلاً: الالتزام اتجاه العملاء بتقديم المنتجات والخدمات بطريقة فعالة ومبتكرة على النحو الذي يتفق مع احتياجاتهم، بسعر تنافسي وجودة مرتفعة. الالتزام اتجاه الموظفين يكون بوظائف تتسم بتكافؤ الفرص في الترقّي الوظيفي القائم على الأداء. فيما يتعلق بالجهات التنظيمية، التقيّد بدقة والالتزام بجميع القوانين والقواعد واللوائح التنظيمية ذات الصلة والمعايير التي تعتمد عليها ممارسات العمل السليمة. الالتزام اتجاه الشركات الأخرى، بالمنافسة الشريفة. وكعضو في المجتمع ككل، الالتزام بتقديم الدعم للمنظمات والمؤسسات التي تتولى شؤون الخدمات الاجتماعية والخيرية والتعليمية والإنسانية والثقافية.
- **السرية:** تعني أن تستخدم الأدوات المناسبة للتحكم في نقل المعلومات السرية والحساسة داخل الشركة وخارجها. عدم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالعملاء أو الموظفين، ما لم يكن ذلك على النحو المطلوب بموجب القانون.
- **الشفافية:** تسعى الشركة إلى الحفاظ على علاقة عمل تتسم بالوضوح والشفافية مع كل أصحاب المصلحة.

2.1 الإعلان الصريح عن القيم الأخلاقية:

ينبغي الإعلان والتصريح بالقيم التي تعكس المبادئ التوجيهية للمنظمة التي تعزز القيم مثل الثقة، والسلوك الأخلاقي، والإنصاف... ليس هناك مجموعة واحدة متسقة من المعايير التي تتبعها جميع الشركات، ولكن لكل شركة الحق في تطوير المعايير التي تعتبر ذات مغزى وفقاً لخصائصها.

أورد (Arjoon, 2005)، عبارة ل (Kenneth Andrews, 1989, p10/11)، تتضمن تأكيداً واضحاً على ضرورة الإعلان عن القيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الشركة وإن يكون هذا الإعلان واضحاً في تصريحات الشركة وخصوصاً في سلوكياتها، كالتالي: "يجب أن تتضمن إستراتيجية المؤسسة أهدافاً غير اقتصادية لتكون ملائمة، ... إن الإستراتيجية الاقتصادية إنسانية قابلة للتحقيق في المنظمة من خلال الإعلان والتصريح عن القيم التي تتبناها، وعلاقتها مع عملائها وموظفيها ومجتمعاتها ومساهميها. على الرغم من أن القيم الشخصية والتطلعات الأخلاقية لقادة الشركة، لا تذكر على وجه التحديد، إلا أنها ضمنية في جميع القرارات الإستراتيجية ... بالرغم من أن وجود مدونات السلوك الأخلاقي، والسياسة الأخلاقية هو أمر غاية في الأهمية، إلا أنها -خاصة في مسائل أخلاقية محددة- لا تحوز في حد ذاتها القوة التي تدفع إلى الالتزام بالسلوك الأخلاقي - فالامتثال للقانون و القيم الأخلاقية العالية هو إنجاز تنظيمي مستوحى من الفخر أكثر من الربح. وبمجرد توسيع نطاق القرار الاستراتيجي، فإن عنصره الأخلاقي لا يعود مخالفاً مع القرار الصحيح لعدة أسباب".¹

¹. Surendra Arjoon, corporate governance: an ethical perspective, op. Cite, p: 343

2. القيادة الأخلاقية:

حضي موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية، فغالبا ما تظهر الدراسات والتحقيقات أن السبب الرئيسي وراء هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها. إن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في المنظمة، وبالتالي فإن القيادة لها بعد أخلاقي وتحمل المستوى الأكبر من المسؤولية.¹

يرى (Fulmer, 2005) أنه وفي وقت فضائح الشركات الأخلاقية على وجه الخصوص، ازداد اهتمام أصحاب المصلحة بقيادة الشركة وكونها أخلاقية أم لا. فالحرص على الوعي الأخلاقي يأتي في الوقت الذي يتم فيه التشكيك في شرعية القيادة وفي وقت تعتبر فيه الثقة في مجال حوكمة الشركات متدنية للغاية. من المفترض أن تكون القيادة مصدرا رئيسيا للتوجه الأخلاقي للمنظمات، كما ينبغي في الوقت نفسه أن تكون مسؤولة عن تنمية الأخلاقية في المنظمة.²

يشير (Daft, 2004) بأن القائد له تأثير مهم على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملون، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وفي صياغة الأنظمة والسياسات التنظيمية، فالقيادة الأخلاقية ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين.³

وجدت (حياوي ، مخور داود) أن دراسة السياسات والممارسات أفرزت حقيقة أن الدور الذي يمارسه المدير في المنظمات الأخلاقية يعتبر حيويا، ففي إحدى المسوحات التي تم إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين مدركون بشكل حقيقي للزلات الأخلاقية لقادتهم. كما أكدت أن أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء يمكن أن يكون طريقا فاعلا يعتمد المدراء في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في منظمة الأعمال، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المنظمة جميعها يعد من المكونات الحاسمة لبناء القادة الأخلاقيون في منظمات الأعمال.⁴

إن الإطار الأخلاقي للعمل يحدده القادة والإداريون في الإدارة العليا وعليه فإن أخلاقيات القائد تؤثر في المرؤوسين والتابعين، على اعتباره قدوة لهم فإذا استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية بحيث تنعكس في سلوكه داخل المنظمة أو خارجها أثر ذلك على من دونه والعكس صحيح فلا إخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والصبر وأداء الواجب وإتقان العمل والقدوة الحسنة والتسامح وتغليب المصلحة العامة على الخاصة كلها قيم يمكن للقائد أن يعطي المثل والقدوة لتابعيه وتأثيره يكون بالعمل وليس بالقول.⁵

¹. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة، العدد 21، ص 13

². Katarina Katja Mihelič, Msc Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, Ethical Leadership, op. cite, p: 25

³. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed., Ohio, VSA, 2004, p:11

⁴. ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مرجع سابق، ص 19

⁵. تحسين أحمد الطراورة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة طرق العمل الآمنة، الرياض طبعة 1، 2012 ص 137.

تعرف القيادة من الأساس على أنها فن التأثير في المرؤوسين وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد القيم ومعتقدات الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر، كما أن القيم والمعتقدات تساعد على خلق رقابة ذاتية لدى الأفراد في العمل وتشمل قيم الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ... كما أن تطبيق العدالة مثلاً يحفف الكثير من المشكلات الإدارية وتحلي القائد بهذه القيم وممارستها عملياً أبلغ بكثير من استخدام القوة العقوبات بحق من تجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات.¹ كما تساعد أخلاقيات القائد على بناء علاقات قوية بأتباعهم، ما يمكنه من تنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، كما يجعل ولاءهم مبنياً مبادئ أخلاقية، بالتالي التزام الأفراد بأداء ما هو سديد.²

1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية:

في أغلب الدراسات التي تناولت بالدراسة القيادة الأخلاقية، تم تحليلها إلى ثلاث أبعاد رئيسية هي:

• توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، فقد أشار (Morgan, 1993) إن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأكدت النماذج المتعددة للقيادة بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.³

يرى كل (Hitt, 1990; Jansen & Von Glinow, 1985) أن القائد يعتبر ذو تأثير أساسي على السلوك الأخلاقي في منظمة، والمسؤول عن المعايير وقواعد السلوك التي توجه سلوك الموظفين. يؤكد (Rost, 1995) أن غالبية الأفراد لا تستخدم الأطر الأخلاقية للحكم على الأخلاق. بدلاً من ذلك، فإنها تستخدم القيم الشخصية والثقافية والمعتقدات الدينية، والأيدولوجية، الأعراف التنظيمية، التنشئة الأسرية، والخبرة السلوكية الخاصة والحدس.⁴

• ممارسة السلوك الأخلاقي:

أشار (Daft, 2004) بأن العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات من مراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من

¹. تحسين أحمد الطراوة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة طرق العمل الآمنة، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

². ستيفن آر. كوفي، القيادة المتمركزة على المبادئ، مطبعة جرير، السعودية ط 2005، ص 120

³. Morgan, Ronald B., Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, Vol. 36, No., 1993, 200– 214.

⁴. Katarina Katja Mihelič, Msc, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems, op. cite, pp: 7-8

الكلمات.¹ إذ ينبغي للقائد أن يجعل الأخلاقيات حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، فيتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوقهم، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، وأن يلتزم بما يتعهد به، ولا يخالف القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين ويساعدهم في احتياجاتهم...

أبرزت دراسة الممارسات الأخلاقية في العديد من المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القائد في هذه المنظمات يعتبر حيويًا ففي إحدى المسوحات التي تم إجراؤها لقراء مجلة السكرتارية وجد أن العاملين يدركون بشكل حقيقي الزلات الأخلاقية لقادتهم وأن المنظمات تسهر بشكل حقيقي وسريع أيضا في إشباعه مواقع الاتصال بالطريقة التي يحدد المدراء فيها وسيلة للفعل الأخلاقية. وأن الطريق الأولى الذي يختاره المدير ليحدد النغمة الأخلاقية للمنظمة يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها، أي عكس تلك القيم في الواقع العملي، وإذا لم يصغي الأفراد إلى القيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فإن ذلك يؤثر أن الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية القيم الأخلاقية في المنظمة.²

• تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:

- التصرف الأخلاقي فالقائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يخالفون السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.
- إجراءات عقابية للمخالفين بالقواعد الأخلاقية.

يؤكد (Gellerman, 1989) أن القيادة في المنظمة تحمل مسؤولية تطوير وإدامة الظروف التي تسمح للأفراد بالتصرف أخلاقيا، وتقليل الظروف التي قد تدفعهم إلى إساءة التصرف. فالقادة الذين يفشلون في توفير القيادة الأخلاقية وتطوير الإجراءات التي تسهل العمل الأخلاقي، يتحملون نفس المسؤولية التي يتحملها من يستغل المنظمة بسلوكيات غير أخلاقية.³

عند الأخذ بعين الاعتبار أهم البحوث التي تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية (Brown, Trevino, & Harrison, 2005 ; Trevino, Brown, & Hartman, 2003 ; Trevino, Hartman, & Brown, 2000) نجد أن القيادة الأخلاقية تعرف أنها " الإظهار العملي للسلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية،

¹ Ibi, Daft, Richard L, p: 10

² ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 7-8

³ Katarina Katja Mihelič, Msc, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems, op. cite, p: 15

والعلاقات الشخصية التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى التابعين من خلال الاتصال بالأتجاهين، واتخاذ القرار" (Brown et al., 2005)¹

إن الجزء الأول من هذا التعريف، التوضيح العملي للتصرف المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، يعني أن القائد الأخلاقي هو الذي يُعد نموذجاً للتصرف الذي يعتز به التابعون صحيحاً طبيعياً، على سبيل المثال: النزاهة، الجدارة بالثقة، العدالة، الاهتمام بالعاملين... يجعل القائد نموذجاً للدور رسمياً ويمكن الوثوق به. أما الجزء الآخر من التعريف: تعزيز السلوك لدى التابعين من خلال الاتصال بالأتجاهين، يقترح بأن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاقيات، ولكن أيضاً يعطي العاملين حق التعبير عن آرائهم، ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين.² كما يقترح هذا التعريف أن:³

- القائد الأخلاقي يعتبر بمثابة مثال في السلوك الأخلاقي (القيادة بالمثل)؛
- القائد الأخلاقي يتواصل ويرر أفعاله لأتباعه (أي أنه يجعل الأخلاق بارزة في بيئته الاجتماعية)؛
- القائد الأخلاقي يرغب أن يتصرف بشكل مستمر وفقاً لأخلاقيات، لذلك يضع المعايير الأخلاقية في الشركة ومكافأة السلوك الأخلاقي من جانب الموظفين، فضلاً عن معاقبة السلوك غير الأخلاقي؛
- القائد الأخلاقي يدمج البعد الأخلاقي في عملية صنع القرار، وينظر في العواقب الأخلاقية المترتبة عن قراراته وقبل كل شيء في محاولة لجعل الخيارات عادلة.

كانت الحوكمة الموضوع الأساسي لنقاش دار في معهد the Institute of Accountants in Perth Chartered، في 14 جوان 1996 من قبل Henry Bosch، الرئيس السابق للجنة الشركات الوطنية للأوراق المالية، الذي جمع المحاسبين القانونيين، تناول الأسئلة التالية: لماذا يتغير دور المديرين بسرعة؟ ما هي التغييرات يمكن أن نتوقعها في السنوات القليلة المقبلة؟ كيف يمكن لأعضاء مجلس الإدارة الاستجابة بفعالية لهذه المستجدات؟⁴

عرض Henry Bosch قائمة الشركات والمنظمات التي لم تظهر العناية الواجبة، أين تمت إدانة عدة كبار من رؤساء مجلس الإدارة بغرامات والتي تعتبر كلها حالات معروفة في أستراليا. وأكد هذا مفاهيم 'المسؤولية والمساءلة'؛ 'العناية والاجتهاد'؛ والإجراءات التي ينبغي اتخاذها من قبل مجلس الإدارة. فالمسؤولية الرئيسية لمجلس الإدارة هي معرفة ما كان يحدث، ولكن في بعض الحالات، لم تكن لمجالس الإدارة فكرة عما كان يحدث. من خلال هذا، من الواضح أن تعليقات Henry Bosch حول

¹. Michael E. Brown a, Linda K, Treviño ba Sam, Irene Black , Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly 17, 2006, p : 595-616

². جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مرجع سابق، ص 08

³. Katarina Katja Mihelič, Msc, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, Ethical Leadership , International Journal of Management & Information Systems, op. cite, p: 14

⁴. Minkes, A.L., Small, M.W. & Chatterjee, Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management, Journal of Business Ethics, June 2014, Volume 122, [Issue 1](#), p: 53-63

حوكمة الشركات ومعايير السلوك التي ينبغي إتباعها، تقع تحت مفهوم "أخلاقيات الأعمال". وفي المناقشات وافق عدد من المحاسبين أن:¹

- الدور المهم للجان المراجعة، كآلية للتحكم والسيطرة والرقابة الداخلية، في تسهيل وتوفير ما يكفي من "المسؤولية"، و"المساءلة" و بدل العناية الواجبة داخل مجالات مسؤوليتها.
 - كبار التنفيذيين هم بحاجة إلى تقليل الحواجز أمام النقاش المفتوح حول القضايا الأخلاقية كخطوة أولى، كأن يوضح أن السلوك الأخلاقي هو حجر الزاوية من شركته، ويدعم هذا موقف من خلال الكلمات والأفعال.
 - التشاور المستمر مع الموظفين وتوصيل القيم إلى كل موظف عن طريق الاتصال المستمر.
 - اعتبار إنشاء لجنة للأخلاقيات أو فريق مسؤول عن إدارة المبادرات ذات الطابع الأخلاقي كأولوية، تطوير مدونة سلوك، وتقديم المشورة للموظفين في القضايا الأخلاقية والنظر في فرض عقوبات لعدم الالتزام.
 - توثيق وتعميم سياسة الشركة بشأن القضايا الأخلاقية الرئيسية، يجب أن يكون الموظفين على بينة الوعي من وتصبح على دراية بسياسات المنظمة بشأن الأخلاقية القضايا.
 - ينبغي أن تؤكد الدورات تدريبية للموظفين على الالتزام بالأخلاقيات، فالتعليم وإعادة التدريب هو مفتاح إضفاء الطابع المؤسسي والوعي بالقضايا الأخلاقية.
 - مكافأة السلوك الأخلاقي من الممارسات التي ينبغي تطويرها، من الأفضل أن لا تكون المكافأة مالية، حيث يمكن أن يكون الاعتراف والثناء، كما انه من الأمور في غاية الأهمية، تحديد الحوافز التي تعزز السلوك الأخلاقي، حيث توجد أمثلة عديدة لنظم المكافآت التي تعتبر غير مشجعة على السلوك الأخلاقي.
 - تحديد الإجراءات التأديبية على السلوك غير الأخلاقي، حيث ينبغي أن توضح مدونة قواعد السلوك الإجراءات التأديبية والعقوبات التي يمكن أن يخضع لها المخالفون، كإنهاء العمل أو حتى العقوبات المدنية أو الجنائية الممكنة. وينبغي عدم السماح بأي انتقام أو سوء معاملة ضد أي شخص يبلغ عن انتهاك أو سلوكات غير أخلاقية.
 - اعتماد السلوكيات الأخلاقية كمعيار في تقييم الأداء حيث ينبغي للشركات أن تدرج معايير للسلوك الأخلاقي في تقييم الأداء للمساعدة في تركيز اهتمام الموظفين على أهميته السلوك الأخلاقي ويعتبر ذلك بمثابة مكافأة للأفراد الذين يتفوقون في موضوع أخلاقيات الأعمال، وتحفيز جميع الموظفين على السعي إلى التحلي بالسلوك الأخلاقي عالية.
- خلاصة القول، القيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية والحيوية في توفير التوجيه اللازم للمنظمة لتحقيق رسالتها ورؤيتها وتحقيق الأهداف المعلنة، حيث يعتمد المناخ الأخلاقي في المنظمة على المعايير وأمثلة السلوك التي يضرها القادة، حتى يمكن للقيادة لعب هذا الدور يستحسن حسب اتفاق البحوث أن لا تعتبر أنها تمنع الناس من فعل الشيء الخاطئ، بل أن القيادة الأخلاقية تمكن الناس من فعل الشيء الصحيح.

¹. Ibid, Minkes, A.L., Small, M.W. & Chatterjee, p: 57

3. الهياكل الأخلاقية (الأخلاقيات الرسمية):

نقصد بالهياكل الأخلاقية كل الأدوات الرسمية المعتمدة من قبل الشركات للتأسيس والممارسة الفعلية والعملية لأخلاقيات الأعمال أو ما يصطلح عليه في بعض الدراسات بالأخلاقيات الرسمية، لأنها غالبا ما تنتمي إلى الوثائق الرسمية للشركة أو إلى هيكلها التنظيمي الرسمي.

1.3 مدونات السلوك الأخلاقي:

إن المدونة الأخلاقية أو مدونة السلوك الأخلاقي هي عبارة عن وثيقة تصدرها الشركة أو أي منظمة أخرى تتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في الشركة، وعادة ما تعتبر هذه المدونات عن فلسفة الشركة، كما تتضمن مجموعة من قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه الشركة.¹

يعرف (إبراهيم عبد الهادي، 2000) مدونة السلوك الأخلاقي بأنها مستند مكتوب يحدد المعايير الأخلاقية والقيم التي يسترشد بها في سلوك العاملين بالمنظمة، أنه مستند يمكن الاسترشاد به في المواقف المختلفة، خاصة المواقف التي تمثل معضلة أخلاقية. دستور السلوك الأخلاقي يساعد على أن سلوك الفرد يجب أن يتسق مع العادات والعرف والتقاليد المتعارف عليه كما تحدد السلوك المتوقع على أساس المواطنة التنظيمية وتجنب الأفعال غير القانونية في عمل الفرد.²

وبالتالي فالمدونة الأخلاقية هي وثيقة تضم مجموعة من القواعد، القيم، السلوكيات والممارسات التي يمكن الالتزام بها وإتباعها من طرف الموظفين لتسهيل أداء عملهم وسلوكهم على الطريقة الصحيحة، وتتميز عن النصوص القانونية أنها التزام أخلاقي طوعي من قبل العاملين أفرادا ومنظمات باعتبارها رقابة داخلية فعالة للالتزام بالقيم ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في العمل.

يتأثر ويتباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات بشكل كبير لفلسفة الإدارة العليا وكذا الخبرة المتراكمة لدى هذه المنظمات وبالحيط التي تعيش فيه وبين الأطراف الفاعلة في هذه المنظمات ويكمن إجمال هذا الاختلاف بنوعين أساسيين:³

- **المدونات الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان:** في إطار هذه المدونات يتم التركيز على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك الأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة و العقوبات القانونية.
- **المدونات القائمة على أساس النزاهة والاستقامة:** تعمل هذه المدونات على تقرير وتعريف القيم المنظمة وتخلق لبنة لدعم السلوك الأخلاقي القويم وتؤكد على دعم روح الالتزام لدى العاملين.

¹. نجم عبود، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص: 71

². أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية-، 2001، ص: 105

³. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 170-173.

أورد (Gendron, 2006) أنه في عام 2004 أحصت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي 233 مدونة للسلوك الأخلاقي في دولها الأعضاء، تنطبق قواعدها على الموظفين أيا كان وضعهم في الشركة والموردين والمقاولين من الباطن. تحليل مضمون هذه المدونات سمح بملاحظة أن الممارسات التجارية العادلة مثل سلامة المنتجات تأتي في المقام الأول، وهي مذكورة في 60٪ من هذه المدونات، تليها حماية البيئة بنسبة 55٪، ظروف العمل في المرتبة الثالثة حيث ورد ذكرها في 52٪ من المدونات. الملاحظ أيضا أنه ليست جميع المدونات بنفس درجة الصرامة، وأوضحت المنظمة أن 22٪ من المدونات ترافقها عقوبات.¹

من الناحية النظرية يمكن عد العديد من الإيجابيات في اعتماد المدونات الأخلاقية كالتالي:

- باعتبارها مدونة تعريفية وتوضيحية لمختلف الحقوق والواجبات للعمال والموظفين والتعريف أيضا بمختلف الإجراءات المسطرة للعمل ذات البعد الأخلاقي.
- تعزيز جوانب السلوك الأخلاقي المسؤول لدى الجميع وحماية مصالح جميع الأطراف الفاعلة في إطار علاقات متبادلة باعتبار الشركة مكان تضارب المصالح والتقاؤها.
- إيجاد التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل وفي جميع مستويات الشركة ما يقلل الصراعات التنظيمية من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية متلائمة ومنسجمة مع قيم وأهداف الشركة.
- إبعاد الموظفين والعاملين من مخاطر الضغوطات الفوقية والتي تؤدي بهم إلى الانتهاكات الأخلاقية.

إن هذه المزايا ربما تفسر إلى حد كبير تزايد اهتمام الشركات بإصدار مدونات أخلاقية والإعلان عنها، فالملاحظ اليوم أن شركات الأعمال تهتم -أكثر من أي وقت مضى - بإصدار مدونات السلوك الأخلاقي، خاصة الشركات التي تسعى إلى إعادة بناء صورتها على أساس أخلاقي، حيث يتم وضعها من قبل الإدارة العامة في الشركة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، لتطوير الممارسات الأخلاقية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، حيث تحدد هذه المدونات قواعد السلوك، بهدف بناء وتطوير الثقة بين الشركة وأصحاب المصالح فيها، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، المساهمين...

من أهم السلبات التي قد تواجه المدونات الأخلاقية، أنها قد تكون غير واقعية خاصة عند المبالغة في مبادئها، فالمدونة الأخلاقية معرضة لأن تكون مجرد مبادئ وقيم مكتوبة بعيدا عن التبنى العملي لها، لهذا فإنها معرضة لأن تتحول بسهولة إلى شعارات براقة تخدم السمعة الخارجية للشركة، دون أن تقدم صورة فعلية لما يجري فيها، شأنها في ذلك شأن القوانين التي تحولها الإجراءات الروتينية في المؤسسات الحكومية إلى قوالب جامدة لا روح فيها. حيث استخلص (Webley & Werner, 2008) أن عدم كفاءة بعض المدونات الأخلاقية يعود، إلى عاملين: البرامج الأخلاقية غير فعالة والقصور في الثقافة التنظيمية.²

¹. Gendron. C., Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, Revue de gestion, n°2, volume 31, 2006, p 10

². Inês Silva Vieira, Maria João Jorge, Natália Maria Rafael Prudêncio, Corporate Governance, Ethics and Social Responsibility: Comparing Continental European and Anglo-Saxon Firms, Leiria Polytechnic, School of Technology and Management, Morro do Lena, Alto Vieiro, Portugal, 2011, p: 09

لهذا يرى (Gendron, 2006) أن البعد الأخلاقي للشركة يعتبر استجابة لاحتياجات اجتماعية، المطالبة بتنظيم أخلاقي قادر على توجيه نشاطات الشركة لحماية الصالح العام، وبالتالي فإن الشراكة في وضع مدونات لقواعد السلوك بين الشركة وأصحاب المصلحة يخفف حدة التوتر بين الشركة وأصحاب المصالح فيها، ويعطي ممارستها شرعية أخلاقية.¹

كما أن قوة المدونة الأخلاقية محدودة، فهي لا تستطيع أن تغطي أو تعالج جميع المواقف، كما أنها لا تضمن أن الجميع سوف يلتزم بالسلوك الأخلاقي لمجرد وجودها كدستور أخلاقي بالشركة، فقيمة أي دستور رسمي للأخلاقيات يستند إلى مدى مناسبة واقتناع العاملين على كافة المستويات به. تساءل (Schwartz, 2002) عن الهدف من وراء مدونات السلوك الأخلاقي، كان هدف بحثه هو العلاقة بين وجود مدونات السلوك الأخلاقي والسلوك التنظيمي. شملت هذه الدراسة 57 مقابلة مع موظفين ومدراء في أربع شركات كندية. توصلت إلى أن توفر مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي يحتمل أن يؤثر على سلوك الموظفين، ولكن في حالات قليلة. وفسر هذه النتائج بالتالي: (أ) الموظفون يعتقدون أنهم يعرفون مسبقاً ما هو الصحيح والخطأ، (ب) المدونة الأخلاقية ذات مفهوم عام (ج) أفراد العينة لم يواجهوا أي مأزق أخلاقي.²

ولكي لا تتحول المدونة إلى مجرد وثيقة من الوثائق، ينبغي أن تقوم على مجموعة من القواعد أهمها:³

- أن تكون المدونة واقعية ومرتبطة بمشكلات الأفراد التي يواجهونها فعلاً من جهة، ومرتبطة بما يسود من معايير وقيم في قطاع الأعمال من جهة أخرى؛
- من المهم أن توضع المدونة بمشاركة الآخرين، وأن يتم تقييمها عن طريقهم، فكلما تمت مراعاة هذين الشرطين، تم ضمان الالتزام بها وتنفيذها حتى لا تكون مجرد حبر على ورق؛
- التشجيع عليها بمنح الحوافز والمزايا يساعدان على تحقيق المعايير والقيم التي تدعو إليها؛
- ضمان تحديد المدونة الأخلاقية بالقواعد الأخلاقية لا توضع مرة واحدة لتظل كذلك بصيغتها الأولى على الدوام، لهذا فالتعديل الدوري ضروري لكي تحافظ المدونة على أهميتها وتعطي معنى للالتزام بها.

2.3 الإبلاغ الأخلاقي (سياسة مطلق صفاة الإنذار whistleblowers):

من إحدى العناصر المثيرة للنزاع اليوم، هي إقرار الشركات لسياسة مطلق صفاة الإنذار (whistleblower). تتطلب هذه السياسة من مجلس الإدارة أن يقوم بإرساء ما يمكن اعتباره وسيلة آمنة تتيح للموظفين الإبلاغ مباشرة عن أية انتهاكات أو مخالفات للمواثيق الأخلاقية أو للقانون أو غيرها من اللوائح إلى أحد أعضاء لجنة المراجعة التابعة للمجلس، دون المرور بسبل الإدارة. وربما يثير تطبيق هذه السياسة الكثير من الجدل بشأن الإستراتيجية الأفضل لتطبيقها.

¹. Gendron. C, Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, op. Cite, p : 14

². Inês Silva Vieira, Maria João Jorge, Natália Maria Rafael Prudêncio, Corporate Governance, Ethics and Social Responsibility: Comparing Continental European and Anglo-Saxon Firms Authors, op. cite, p: 12

³. Gendron. C, Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, op. Cite, p : 16

في ظل انتشار وتوسع البحث عن طرق وأدوات لإضفاء الطابع الرسمي لأخلاقيات الأعمال في الشركات ظهرت مفهوم (whistleblower)، كلمة (whistleblower) تعني حرفيا "إطلاق صفارة الإنذار" أو "ضربة الصفارة" للإبلاغ عن خطأ في كرة القدم، ويمكن ترجمتها إلى الإبلاغ عن المخالفات، الإبلاغ الأخلاقي، التنبيه، الإخبار،... حيث يسود هذا المفهوم خصوصا في الولايات المتحدة منذ السبعينات.

يترجم المصطلح إلى اللغة الفرنسية حرفيا بـ « le fait de tirer la sonnette d'alarme » أو « signalement » أو « déclenchement d'alerte » أما الترجمة الرسمية التي تم اعتمادها في فرنسا فهي « alerte professionnelle » أو « dénonciation » أما في كندا فتم اعتماد « dénonciation » أو « divulgation ».¹

لا يوجد إجماع على تعريف واضح للكشف عن المخالفات، وفقا للنشاط (Nader, 1972) هي عمل يقوم به الشخص يعتقد أن المصلحة العامة تفوق مصالح المنظمة التي يخدمها، دق ناقوس الخطر للإشارة إلى أن المنظمة تشارك في أعمال فاسدة أو احتيالية أو غير قانونية أو خطرة".²

تم تعريفها من قبل (Near ; Miceli, 1985) بأنها "الكشف من قبل عضو في منظمة (سابق أو حالي) عن ممارسة غير قانونية، أو غير أخلاقية أو غير مشروعة"، أما (Jubb , 1999) فعرفه بأنه "الكشف المتعمد، من قبل شخص له امتياز الوصول إلى المعلومات في منظمة، لنشر أفعال غير شرعية أو خطيرة أو غير لائقة (ماضية، حاضرة، أو مفترضة) إلى جهة أخرى خارجية لها القدرة على تصحيح الوضع".³

توصي (Corporate Governance Voluntary Guidelines, 2009) في إطار تعزيز حوكمة الشركات باعتماد سياسة مطلق صافرة الإنذار كالتالي: أولا، أن تقوم الشركة بإنشاء آلية وقائية للمديرين والموظفين للإبلاغ عن مخاوفهم وعن السلوك غير الأخلاقي، والاحتيال الفعلي أو المحتمل أو انتهاك مدونة سلوك الشركة أو سياسات أخلاقيات. ثانيا، ينبغي أن تنص هذه الآلية أيضا على ضمانات وحماية كافية للمسيرين أو الموظفين الذين يستفيدون من هذه الآلية وان توفر أيضا إمكانية الوصول المباشر إلى رئيس لجنة التدقيق في الحالات الاستثنائية.⁴

كما يجب أن تفصح الشركة عن تفاصيل إنشاء هذه الآلية على موقعها الإلكتروني وفي تقرير المجلس، حيث وقد تم جعل هذا شرطا إلزاميا لجميع الشركات المدرجة، في العديد من دول العالم. و ينبغي أن تضع الشركة آلية فعالة للمبلغين عن المخالفات،

¹. Christelle Didier, L'alerte éthique : Un outil problématique au cœur de la RSE, Colloque du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RI-ODD), Lille, France, Juin 2009, p 20

². NADER Ralph, PETKAS Peter J., BLACKWELL Kate, eds., Whistle Blowing, The report of the Conference on professional Responsibility, Grossman, New-York, 1972

³. Jubb, P.B., Whistle blowing: A restrictive definition and interpretation, Journal of Business Ethics, vol. 21, n. 1, 1999, p. 77-90.

⁴. Study material, professional program ethics, governance and sustainability, the institute of company secretaries of India, MODULE II, PAPER 6, July 2014, p 49

بما في ذلك الأفراد والموظفين، والهيئات أو الجهات التي تمثلهم، أن يوجهوا شواغلهم بحرية بشأن الممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية. ولجنة التدقيق مسؤولة عن مراجعة أدائها، ويتم الإفصاح عن سياسة مطلق صفارة الإنذار في تقرير السنوي ويتم التأكيد على عدم حرمان أي موظف من الوصول إلى التدقيق اللجنة.¹

آليات الإبلاغ الأخلاقي، هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تشجيع ودفع الأفراد في المؤسسة إلى الإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية، غير الأخلاقية وغير المنطقية، لذلك لجأت العديد من الشركات إلى إنشاء برامج مبتكرة وخطوط ساخنة لتشجيع وتدعم عمليات الإبلاغ داخل الشركة، لتكون بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية.

يشير (إبراهيم عبد الهادي، 2000) إلى أن أهم ما يتم التركيز عليه في مسألة الإبلاغ الأخلاقي، هو ضرورة حماية المبلغ عن السلوك غير الأخلاقي، لأنه حين يبلغ فهو يحاول المحافظة على المعايير الأخلاقية وحماية المنظمة من الضرر أو الأفعال غير الشرعية أو غير القانونية، بالتالي، عادة ما يواجه مخاطر تتعلق بوقف تقدمه الوظيفي وأشكال أخرى من الانتقام التنظيمي يشمل الفصل من العمل وبرغم أن هناك بعض المحاولات القانونية لحماية هؤلاء ضد عمليات الانتقام التي يتعرضون لها، وبرغم أن القضاء يدعمهم أحياناً، إلا أن الحماية القانونية مازالت غير مناسبة.²

3.3 التدريب الأخلاقي:

إن من أهم المعوقات التي تواجه الموظفين المبلغين عن السلوك غير الأخلاقي، صعوبة الوصول إلى كبار المسؤولين، ومواجهة جماعة قوية ومتماسكة، بالإضافة إلى ذلك فإن غموض الأولويات يجعل من الصعب التمييز بين ما هو خطأ وما هو صحيح، وفي محاولة للتغلب على هذه المعوقات الخاصة بكشف السلوك غير الأخلاقي، فإن بعض الشركات تجعل مجموعة من الأعضاء تقوم بدور الناصحين الأخلاقيين، بينما شركات أخرى تضع مجموعات رسمية بين أعضاء المنظمات يسجلون ما يحدث من مخالفات أخلاقية من بين أعضاء المؤسسة.³

الموظفون الذين يواجهون مشكلة أخلاقية غالباً ما يشعرون بالعزلة، حيث لا يعرفون إلى أين يتوجهون أو أي جهة يقصدون، وفي الواقع، يعتبر هذا هو السبب الرئيسي الذي يمنع الموظفين من التكلم على الإطلاق، ومن ثم فهو أمر حيوي أنه أثناء التدريب الأخلاقي، أن يتعلم الموظفون أنهم ليسوا وحدهم، سواء ينتقل الموظف إلى لجنة أخلاقية، أو ضابط أخلاقيات، أو مفتش عام، والشئ المهم هو أنهم يعرفون أنه يمكن ويجب أن أقول لشخص ما. إذا خرج الموظفون من التدريب الأخلاقي بالفهم أن المساعدة متاحة، فإن نصف العمل قد تم انجازه.⁴

¹. Study material, professional program ethics, governance and sustainability, the institute of company secretaries of India, op. cite, p: 45

². أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة - الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية -، مرجع سبق ذكره، ص 100

³. نفس المرجع، ص 101

⁴. Executive ethics commission, State of Illinois, Why ethics training?, Adapted from: Why Do We Have Ethics Training, Anyway?“, Copyright 2005, SCCE, available on: www.eec.illinois.gov.

• الهدف من التدريب الأخلاقي:

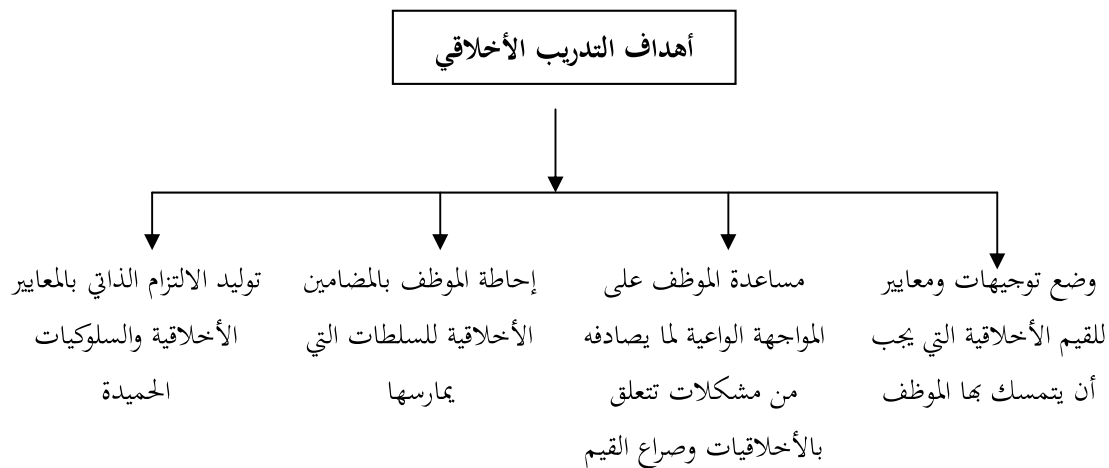
تحاول المنظمة من خلال التدريب الأخلاقي مساعدة الأفراد على فهم أفضل للاعتبارات الأخلاقية لاتخاذ القرار ولإدماج معايير أخلاقية عالية في سلوكهم اليومي وبتزايد الاهتمام ببرامج التدريب الأخلاقي وغالبيتها تصمم لمساعدة الأفراد للتعامل مع القضايا الأخلاقية تحت ضغوط معينة وتجنب تبريرات السلوك غير الأخلاقي.¹

تهدف البرامج التدريبية إلى مساعدة الموارد البشرية على معرفة مختلف الجوانب الأخلاقية في قراراتهم، حيث يلعب التدريب الأخلاقي دوراً كبيراً في توجيه المورد البشري داخل الشركة إلى سبل اكتساب الأخلاقيات الإدارية السليمة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً. فالهدف من وراء وضع برامج تدريبية أخلاقية هو تحقيق ما يلي:²

- وضع توجيهات ومعايير للقيم الأخلاقية التي يجب أن يتمسك بها المورد البشري؛
- مساعدة المورد البشري على المواجهة الواعية لما يصادفه من مشكلات تتعلق بالأخلاقيات والقيم؛
- إحاطة المورد البشري بالمضامين الأخلاقية حسب المناصب التي يشغلها والمسؤوليات التي يمارسها؛
- توليد الالتزام الذاتي بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الحميدة.

كما تساعد برامج التدريب الأخلاقي القوية والمتناسكة العاملين على التعامل مع التساؤلات والمشكلات الأخلاقية وترجمة القيم المعلنة في مدونات السلوك الأخلاقي في سلوكياتهم اليومية؛ فالساعات التدريبية تساعد على صياغة الحلول للمشكلات الأخلاقية التي تطرح أثناء المناقشات المستفيضة لها، كما من شأنها أن ترشد الأفراد إلى كيفية وضع الحلول الممكنة لحالات صراع القيم الناشئ.

الشكل (8.2): أهداف التدريب الأخلاقي



¹. أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية-، مرجع سبق ذكره، ص 6

². أيوب خالد الأيوب، التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التجارب العالمية-الأساليب-النماذج)، الكويت 2008، ص 19.

المصدر: أيوب خالد الأيوب، التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التجارب العالمية- الأساليب-النماذج)، الكويت 2008، ص 19.

ويمكن أن تختلف أهداف التدريب الأخلاقي اختلافا كبيرا بين المنظمات. فمثلا في الولايات المتحدة، توفر معظم الشركات أساليب لمساعدة الموظفين على حل المعضلات الأخلاقية والامتثال للقانون، ففي ظل نظام الامتثال الأمريكي، يعتبر من المهم للغاية تزويد الموظفين بالموارد المناسبة لمساعدتهم على تحديد الأساليب المناسبة والجهة التي يتم التوجه إليها للحصول على التوجيه أو التي يمكن رفع المشكلة لها. أي أن التركيز يكون على زيادة المعرفة بمعايير الشركة والقضايا القانونية ذات الصلة، ويمكن أن تكون الأهداف الثانوية ضمان فهم كيفية الحصول على المشورة بشأن القضايا المتعلقة بالأخلاقيات أو للإبلاغ عن أي سلوك مشبوه أو غير أخلاقي.¹

حيث يؤكد قانون Sarbanes-Oxley Act لعام 2002 على هذه الأساليب، وهذا هو السبب الرئيسي في أن معظم برامج التدريب الأخلاقي في الولايات المتحدة، -على عكس التي في أوروبا-، تقوم على تخصيص الكثير من الوقت في وصف ومساعدة الموظفين على فهم أساليب الشركة.

في الشركات الأوروبية، أهداف التدريب عادة هي التركيز على قيم الشركة والفرد، غالبا ما تشمل توفير إطار أو نموذج مفصل لكيفية اتخاذ القرارات المسؤولة. بالتالي يمكن وصف الرسالة الشاملة للتدريب الأوروبي بأنها "استخدام أفضل أحكامك" بالاعتماد على القيم ومن خلال نماذج صنع القرار بدلا من رسالة التدريب الأمريكية، والتي يمكن تلخيصها على أنها "استخدام حكمنا" من خلال استشارة أو العودة إلى إما مدونة، سياسة، مدير، أو ممثل شركة أخرى.

• شروط نجاح التدريب الأخلاقي:

من الخطوات الرئيسية في وضع برنامج فعال للتدريب الأخلاقي: تنفيذ برنامج تدريبي وكذلك نظام اتصال فعال، ما يجعل الموظفين على علم بالموارد المتاحة، والدعم والنظم، والموظفين المعينين الذين يمكنهم مساعدتهم في الحصول على المشورة الأخلاقية والقانونية. كما يمكن الموظفين من طرح الأسئلة الصعبة واتخاذ قرارات أخلاقية.²

حسب ما توصلت إليه مختلف الدراسات حول التدريب الأخلاقي، فإنه لا يمكن الوصول إلى أهداف التدريب الأخلاقي دون توفر مجموعة من الوسائل التي تضمن ذلك:

¹. International business ethics review, a publication of the international business ethics institute, volume 7, issue 01, winter 2004, p: 14

². Study material, professional programme ethics, governance and sustainability, op. cite, p: 45

- بيئة الاتصالات: هل يشعر الموظفون بالراحة في مناقشة القضايا أو الإبلاغ عن مخاوفهم إلى المدراء؟
- أنظمة الأداء والمكافأة: هل تستخدم الأهداف الرقمية وحدها لتقييم أداء الموظفين ومستوياتهم أو تأخذ بعين الاعتبار طريقة تحقيق هذه الأهداف أيضاً؟

- رسائل الشركة: هل تركز رسائل الشركة بشكل صارم على الأداء المالي وإهمال قيم ومعايير الشركة؟

ولكي تصبح عملية التدريب الأخلاقي مفيدة، لا بد من التأكيد على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الأخلاقية بشكل يتلاءم ويرتبط بالمضامين المحلية في البلد الذي يتم فيه التدريب الأخلاقي - في حالات الشركات العالمية-، كما ينبغي أن يعكس التدريب الأخلاقي الخصائص الفريدة للشركة؛ حجمها، ثقافتها، القيم وأسلوب الإدارة. ومن المهم أن يميز برنامج التدريب بين الأخلاق الشخصية والتنظيمية.

كما ينبغي أن تركز على تثقيف الموظفين حول الأخلاقيات الرسمية وكيفية تحليل القضايا الأخلاقية، بحيث تعطي الموظفين قاعدة تساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية وعلى معرفتهم الخيارات بدلا من العواطف، كالمعايير المكتوبة التي تساعد على ردع المخالفات وتشجع¹:

- السلوك الصادق والأخلاقي، بما في ذلك التعامل الأخلاقي مع تضارب المصالح بين العلاقات الشخصية والمهنية؛
- الامتثال للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها؛
- الإبلاغ الداخلي الفوري عن أي انتهاكات المدونة الأخلاقية إلى الشخص المناسب المحدد في المدونة.

● مقاربات التدريب الأخلاقي:

في بلدان يتطلب فيها النظام القانوني أدلة لإثبات وجود برنامج امتثال للتدريب الأخلاقي المنصوص عليه في القانون، أو في تحقيقات حكومية أو متابعات قضائية. تركز الشركات على توثيق التدريب الأخلاقي وعادة ما يشمل جميع مستويات ووظائف الشركة، مثلاً في الولايات المتحدة، يميل التدريب الأخلاقي إلى أن يكون مكتوباً، غالباً ما تطور الشركات الأمريكية كتيبات مفصلة لتوثيقه، كما تقوم بتوزيع البرنامج التدريبي في شكل الفيديو. أما في أوروبا، فيقتصر التدريب الأخلاقي على المجموعات المعرضة للخطر مثل موظفي المبيعات أو الموظفين الذين يتفاعلون مع المسؤولين الحكوميين والهيئات التنظيمية، ومن المرجح أن يقتصر على مستويات معينة من الإدارة فقط، فالنهج العام للتدريب هو غير رسمي وسلس أكثر.²

● أدوات التدريب الأخلاقي:

في الولايات المتحدة، تستخدم عادة طريقة أسئلة السيناريوهات ليكون الاختيار بين إجابة صحيحة أو خاطئة، حيث لا يمكن ترك السؤال دون إجابة. أما النموذج الأوروبي فيقوم على بناء أسئلة مفتوحة، لا يتوقع بشأنها أي قرار نهائي بشأن صحة

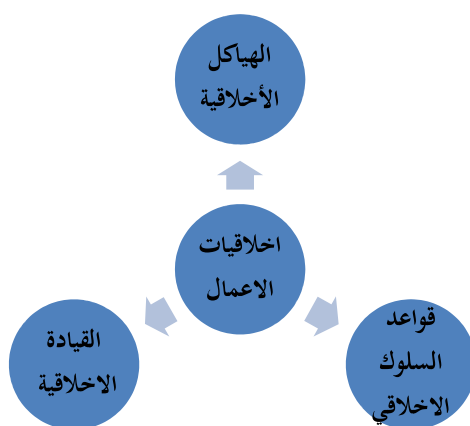
¹ Study material, professional programme ethics, governance and sustainability, op. cite, p: 46

². International business ethics review, a publication of the international business ethics institute, op. cite, p: 18

ردود المشاركين، فالمناقشة أساسية عندما يتعلق الأمر بالأخلاقيات ولا يمكن وجود إجابة واحدة فقط، بل عدد غير محدود من الإجابات الممكنة. بتقييم المقاربة الأمريكية يمكن التساؤل حول: ماذا يحدث عند مواجهة وضع حيث لا يوجد حالة سابقة أو قاعدة واضحة؟ مما يطرح مسألة التدريب على التقييم والحكم الفردي لما هو صواب أو الخطأ والتصرف وفقاً لذلك.¹

كذلك، التدريب على شبكة الإنترنت (التدريب الإلكتروني) أصبحت ذا شعبية متزايدة، وتكمن فوائده في تقليل تكلفة التدريب، اتساق المحتوى، القدرة على التركيز على سياسات الشركة والقانون، تحديد الإجابات الصحيحة مقابل الإجابات الخاطئة، والقدرة على تحديد وتوثيق مستويات المشاركة لمختلف الموظفين.

الشكل (9.2): أبعاد أخلاقيات الأعمال المؤثرة على ممارسات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة

لاشك أن القواعد الأخلاقية في الشركات والمصحوبة بالتدريب الأخلاقي والمراقبة لها تأثير على سلوك الأخلاقي في كافة أنحاء المنظمة، ولكي تكون هذه القواعد فعالة يجب أن تكون متصلة في كافة أنحاء المنظمة وإن تفرض وتمارس من قبل الإدارة العليا من خلال الاتصالات والقيادة الأخلاقية.

المطلب الثاني: أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بأخلاقيات الأعمال

من الدراسات السابقة أعلاه، أمكن استنتاج مجموعة من الأبعاد الأساسية المكونة لحوكمة الشركات، التي تتأثر أساساً بالاتجاه الأخلاقي للشركات، نحاول في هذا المبحث تفصيل هذه الأبعاد وتحليلها بدقة حتى يسهل إيجاد العبارات المناسبة وإدراجها في الدراسة التطبيقية.

¹. Ibid, International business ethics review, p: 20

1. حقوق أصحاب المصلحة:

حظي أصحاب المصالح باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، وتعتبر اليوم في قلب المناقشات حول حوكمة الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية، بعد أن كان قبلاً خاصاً بالفكر الاستراتيجي، و لقد اختلفت وتنوعت تعريفات أصحاب المصالح، كما تعددت التصنيفات المختلفة سعياً للتوفيق بين الأهداف المختلفة لفئات أصحاب المصالح المتنوعة.

إن لفظ stakeholders يترجم عادة بصاحب المصلحة ولكن أيضاً الطرف المعني، أو المستفيد ووفقاً ل Freeman فقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام 1963 خلال مداخلة في معهد ستانفورد للأبحاث. و لقد كان إنشاؤه نابعا من إرادة معتمدة لتغيير كلمة Stockholder التي تعني المساهم، باستخدام كلمة stake التي تعني حصة حتى تشير أن للأطراف الأخرى مصلحة وحصة في الشركة.¹

تجلت فكرة أصحاب المصلحة من قبل Igor Ansoff في كتابه "corporate stratégie" عام 1968 هو أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في تعريفه لأهداف المنظمة فهو يعتقد أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة معها: الموظفون، المساهمون، الموردون، العملاء، المقرضون و المجتمع. ويجب على المؤسسة ضبط أهدافها لإعطاء حصة عادلة من المكافآت، فالربح هو أحد مؤشرات الارتياح، ولكن لا يشكل بالضرورة دوراً رئيسياً في هذه المجموعة من الأهداف.²

وأضاف Russel Ackoff في أدبيات نظريات التّظم أنّ مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في النظم الفعالة، ورأى أنّ الشركات وباعتبارها نظاماً مفتوحاً، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المنظمات؛ وبالتالي لا يمكن اعتبارها ككيان ضيق أو مستقل.³

ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة، دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع.⁴ ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها Pfeffer et Richard jeffrey Salancik في عام 1978 على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص جماعات المصالح.⁵

¹. Didier Stephny, Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable, collection Liaisons Sociales, Liaisons, paris, 2003, p : 266

². Annika Cayrol, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos, Travail de Fin d'Étude pour l'obtention du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire, 2006, p : 27

³. Ibid. Annika Cayrol, p: 28

⁴. R. Edward Freeman, Strategic management a stakeholders approach, Cambridge university press, 1984, p: 41.

⁵. Ibid, R. Edward Freeman, p: 38

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب Freeman strategic management : a stackholder approach عام 1984 وقد وضع فريمان مفهوما يغطي مشاكل منظمات الأعمال الإستراتيجية، كما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح الاستجابة الاجتماعية للشركات، ويؤكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وأصحاب المصالح فيها.

ويمكن تبرير الاهتمام بأصحاب المصالح من خلال تنامي تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية في ظل تداخل الثقافات العالمية والاهتمام بالمعرفة الذي يعد مصدرها الأول العقل البشري، والاهتمام بالبيئة للحد من تداعيات ظاهرة التلوث، فضلا عن معالجة مشكلات المجتمع المحلي، و يمكن إجمال هذه الأسباب في التالي:¹

- تزايد أعداد الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
- تزايد قبول المجتمع لفئات متعددة تمثل منظمات المجتمع المدني، مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى، وأصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله الجمعيات المناهضة بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية.
- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلق للسلع التي تفرض عليه، إلى صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعياتها.
- تعارض أهداف و مطالب أصحاب المصالح، ما فرض على إدارة منظمة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح لهذه الأطراف المختلفة والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات ينبغي احترامه.
- كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات حيث تجد منظمة الأعمال نفسها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها جميعها.

1.1 تعريف أصحاب المصلحة:

تعددت التعاريف المتعلقة بالأطراف ذات المصالح كما تعددت المصطلحات: جماعات المصالح، الجماعات الضاغطة، ذوي العلاقة، الأطراف المؤثرة، استخدم الكتاب الفرنسيون مصطلح Les parties prenantes واقتصر الأنجلوسكسون على مصطلح Stakeholders

في تعريف معهد بحوث ستانفورد (Sanford research institute, 1963)، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة، هذا المعنى مشابه لما طرحه (Rhenman et Stymne, 1965) بأن أصحاب المصلحة هم المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وتعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها.²

والتعريف الأكثر شهرة والذي يعطي معنى مصطلح أصحاب المصلحة هو الذي اقترحه (Freeman, 1984): "أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية . في هذه الرؤية يعني : موردين، جماعات الضغط، العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع".¹

¹ . علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب احمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الراقدين، العدد 109، مجلد 34، 2012، ص 8

² . د مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 376

وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة يضمّ كل الأطراف دون استثناء: صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كلّ فرد أو جماعة، كيان طبيعي أو معنوي، حالي أو مستقبلي يملك عقوداً صريحة أو ضمنية مع المؤسسة؛ يؤثر و/أو يتأثر أو يشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة وبأهدافها سواء نشطت أم لم تنشط. فالمعيار الأساسي الذي يجب استعماله لتحديد أصحاب المصلحة هو معرفة مدى أو طبيعة العلاقة التعاقدية الموجودة بين هذه الأطراف والشركة.²

2.1 مبررات وجود أصحاب المصلحة

إن وجود أصحاب المصالح يقوم على أساس تبرير نظري، حيث يمكن إجمال الحجج المقدمة في فئتين رئيسيتين: الشرعية والسلطة، يعطي المصطلحان أهمية لأصحاب المصالح إذ يساعدان في الإجابة على السؤال التالي الذي يشير إلى مبدأ (Freeman, 1994): من و ما الذي يهم حقاً؟³ who and what really counts ?

- الاعتراف بشرعية أصحاب المصالح: إن الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح للشركة، ما يعتمد بشكل كبير على تحليل شرعيتهم من منظور هذه الشركة، بمعنى استجابة المؤسسة وخضوعها لضغوط المجتمع و البيئة التي تعمل فيها.
- علاقات السلطة مع أصحاب المصالح: حيث تندرج حجج هذا المعيار في البعد استراتيجي بحث، أي أن وجود أصحاب المصالح يبرر بوجود علاقات قوة و تكامل و تأثير متبادل بين الشركة والمجموعات المختلفة لأصحاب المصالح.

1. أصناف أصحاب المصلحة:

في إطار عجز الشركات عن تلبية مطالب كل فئات أصحاب المصالح، وتضارب مصالحها اقترح الباحثون ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها، وذلك بإعطاء معايير تصنيف لأصحاب المصالح، هذه المعايير تقترح إعطاء وزن نسبي لكل فئة من فئات أصحاب المصالح، وذلك بالاعتماد على المعايير الثلاثة، أولها، قوة التأثير التي تتمتع بها كل فئة وهي مرتبطة بالدرجة التي تستطيع من خلالها أن تفرض رغباتها على المؤسسة. ثانياً، طبيعة العلاقة بين المؤسسة وفئات أصحاب المصالح: فالبعض من هذه الفئات تربطهم علاقات قانونية ورسمية مع المؤسسة مثل: العاملين، الزبائن، الموردين...، في حين تبقى علاقاتها مع فئات أخرى صورية فقط. أخيراً، مدى إلحاح و استعجال طلبات كل فئة من فئات أصحاب المصالح.

على الخلاف، يرى البعض أنه لا يمكن اقتراح معايير محددة لترتيب فئات أصحاب المصالح، لأن أهمية هذه الفئات تختلف باختلاف القطاع الذي تمارس فيه كل شركة نشاطها، فجمعيات حماية البيئة تعتبر من الفئات ذات الأهمية في بعض القطاعات مثل: الصناعات الكيماوية والصناعات البترولية، غير أن أهميتها تتضاءل في قطاعات أخرى مثل السياحة والبنوك. كما أن هناك من يرفض أي تصنيف لأصحاب المصالح، حيث يجادلون أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لهم على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف هو غير مؤسس.

¹. Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, la théorie des parties prenantes, FARGO centre de recherche en finance, architecture e gouvernance des organisations, cahier FARGO n 1050502, mai 2005, p.4

². د مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، مرجع سبق ذكره، ص 378

³. Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, la théorie des parties prenantes, Op.cit. p : 3-4

تعددت تصنيفات أصحاب المصلحة باختلاف وجهة النظر إلى أصحاب المصلحة، غير أن أهم تصنيفين هما: تصنيف (R.Edward, Freeman,2007) الذي يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين (العمال، الزبائن، الموردون،...) وأصحاب المصلحة الثانويين (الحكومة، الإعلام، المنافسون،...) حيث يعتبرون أنّ تحقيق المؤسسة لأداء جيّد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أنّ أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين.¹

و تصنيف (Donna Wood ,Ronald Mitchell, Bradley Agle,1997) الذي عالج تصنيف أصحاب المصالح من زاوية أخرى هي: كيف يمكن لبعض الأطراف أن تصبح ذات مصلحة، وكيف يمكن التعرف على أصحاب المصلحة ذوي الصلة للشركة، و بهذا اقترحوا معايير تعطي نظرة أكثر ديناميكية تمكن من تحديد أصحاب المصلحة، وهي الشرعية، السلطة، الضرورة الملحة (الاستعجالية):²

- **السلطة:** سلطة الطرف صاحب المصلحة تقاس بقدرته على التأثير على دفع متعامل آخر للقيام بشيء محدد بطريقة مختلفة.
- **الشرعية:** الأفعال المرغوبة و المناسبة حسب أنظمة و معايير وقيم اجتماعية
- **الاستعجالية:** تأخذ بعين الاعتبار إلحاح مطالب أطراف المصلحة يمكن أن تقاس بدرجة الحساسية للزمن.

3.1 حماية حقوق أصحاب المصالح المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

نصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية انه يجب أن ينطوي إطار ممارسة حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون و أن يعمل على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.³

- الاهتمام بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية والتوجه نحو رأس المال البشري والمادي للشركة، وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركة ونجاحها في النهاية نتيجة عمل الفريق الذي يجسد إسهامات مختلف مصادر الموارد من بينهم: المستثمرون، العاملون، جهات الإقراض و الموردون.
- ينبغي أن تدرك الشركة أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها، لهذا فمن مصلحة الشركة على المدى الطويل بناء التعاون بين أصحاب المصالح لغرض خلق الثروة.

¹. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص : 314-315

² . Annika Cayrol, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos, Op.cit. p : 33

³ . OECD Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation; 2007, p: 24-25

- يجب أن يؤكد إطار ممارسات حوكمة الشركات على احترام الحقوق أصحاب المصالح و التي يحميها القانون: وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، الإفلاس وحتى في المجالات التي لا تمسها تشريعات تخص أصحاب المصالح تقوم الشركات بتعهدات إضافية لهم حيث يؤدي الاهتمام بسمعة الشركة و أدائها إلى الاعتراف بنطاق أوسع من المصالح.
- عندما يقدم القانون الحماية لحقوق أصحاب المصالح فانه يجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة لانتهاك حقوقهم.
- يجب أن يتيح إطار ممارسات حوكمة الشركات الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح ومن أمثلة آليات المشاركة تمثيل العاملين في مجلس الإدارة، خطط تملك الأسهم للعاملين، الأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصالح فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة الشركات ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.

2. الإفصاح والشفافية:

اعتمدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، الإفصاح والشفافية كمبدأ من مبادئها في حوكمة الشركات، ويقصد بمبدأ الإفصاح والشفافية بالإفصاح السليم، الدقيق والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، أسلوب ممارسة السلطة وحوكمة الشركات.¹

تعتبر منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الإفصاح والشفافية أمراً رئيسياً يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم. تظهر التجارب أن نظم الإفصاح القوية تعتبر بمثابة أسلوب أساسي من أساليب مراقبة الشركات، ففي الدول ذات أسواق المال الضخمة والنشطة، يمكن أن يكون الإفصاح أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب الرأسمال والمحافظة على الثقة في أسواق الرأسمال، كما يساهم في تحسين مستويات فهم أنشطة الشركات، سياسته وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية، وعلاقتها بالمجتمعات التي تعمل خلالها.

وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليس بالنسبة للشركات ومساهميها فحسب، بل وللإقتصاد في مجموعه أيضاً، حيث يؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل، وزيادة تكلفة رأس المال، وينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد.²

في ظل الأزمات الاقتصادية، انهيارات الشركات والفضائح المالية والمحاسبية، زادت أهمية المعرفة خاصة تلك التي تتحقق في الوقت المناسب قبل حدوث الخطر أو زيادته مما يمكن من تجنب حدوثه أو تجنب خسائر معتبرة. فكلما كانت وسائل إيضاح

¹. OECD, Principles and Annotations on Corporate Governance op. cite, P.10

². مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007، ص 23-24

المعرفة موضوعية في إطار نماذج مصممة جيدا و متفق عليها وقابلة للتحليل والاستخدام والتوظيف كلما كانت المعرفة محققة وكانت الشفافية فعالة و الإفصاح متكاملا وشاملا.

1.2 عدم تماثل المعلومات كمصدر لأهمية الإفصاح والشفافية:

للمعلومات علاقة كبيرة باتخاذ القرارات، فنوعية المعلومات المتوفرة وكميتها تدعم اتخاذ القرار، فكلما كانت المعلومات دقيقة مضمونة وأكيدة كلما كان القرار سليما، والعكس، إن عدم كفاية المعلومات يجعل القرار غير متحكم فيه، فالقرار هو مجرد تفضيل عقلائي بين المعلومات الدقيقة. بالتالي تعتبر المعلومات محددات رئيسا للتعاملات بين الأطراف. لهذا لا بد من أن تتميز ببعض الخصائص النوعية لتضفي الرشادة في اتخاذ القرارات وخلاف ذلك يعتبر حالة عدم تماثل للمعلومات.

تتصف المعلومة بالخصائص النوعية التالية:¹

- **الملاءمة:** حيث تقلل من حالة عدم التأكد عن طريق المساعدة في التنبؤ بما سيحدث أو المصادقة على ما حدث بالفعل.
- **الاعتمادية:** أي أن المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز وتعكس الأحداث والنشاطات بمصادقية.
- **الاكتمال:** أي أن المعلومات كاملة لا تترك أي شيء مهم دون توفره.
- **التوقيت المناسب:** أي وصول المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- **المفهومية:** أي أن المعلومة معروضة بطريقة سهلة الاستيعاب و الفهم و يمكن استخدامها من قبل المستخدم.
- **يمكن التحقق منها:** بمعنى أن طبيعة المعلومة تكون بشكل يؤدي إلى الوصول إلى نفس النتائج عند استخدامها من قبل أشخاص مختلفين .
- **يمكن الوصول إليها:** أي أنه يمكنك الحصول على المعلومة عندما تحتاجها و بالشكل الذي تريده.

يكتسي مفهوم الإفصاح والشفافية أهميته من فكرة عدم تماثل المعلومات، حيث نجد العديد من الأعمال التي ساهمت في تطويرها، يعتبر (G.Akerlof,1970) أول من أشار إلى هذا المفهوم من خلال دراسته لسوق السيارات المستعملة (سوق الليمون) لواقعيتها وسهولة فهمها، وعدم تماثل المعلومات الكبير فيها، فالبائعون أكثر معرفة بنوعية السيارة مقارنة بالمشتريين. وفي ظل عدم قدرة المشتريين التمييز بين أنواع السيارات الجيدة من الرديئة، فإن أسعارها تبقى متساوية مما ينتج عنه إمكانية مبادلة سيارة رديئة بسعر سيارة جديدة (الاختيار العكسي)، كما بين أن التباين في المعلومات يؤدي إلى عدم كفاءة السوق مما يستدعي تكاليف إضافية من أجل إنتاج معلومات مكتملة من أجل التغلب على عدم الكفاءة (تكلفة الخير).

وعمل (spence,1973) على إظهار كيف يمكن للأعوان الاقتصاديين استعمال الإشارات وذلك لعكس تأثير الاختيار المعاكس وهذه الإشارات تبعث لإقناع الطرف الآخر حول قيمة ونوعية منتوجاتهم. وأخذ كمثال سوق العمل، الذي إذا لم

¹ . Marshall B. Romney, Paul J. Steinbart, Accounting Information Systems, 10th Edition, Prentice Hall, 2005 , p :4-74

تتمكن فيه المؤسسة من التفرقة بين الإنتاجية العالية أو الضعيفة للعمل عندما تتعاقد مع أجراء جدد، فان سوق العمل يتقلص إلى سوق واحدة أين يكون التعاقد مع ذوي الإنتاجية ضعيفة بأجر ضعيف، والنتيجة هي نفسها بالنسبة للاختيار المعاكس.

كما درس (Joseph Stiglitz, 1976) كيف يمكن للأعوان تحسين نتائجهم في سوق تسوده حالة عدم تماثل المعلومات، قام بالعمل في سوق التأمينات فشرية التأمينات ليس لها معلومات عن الخطر المقدم من طرف الزبائن لكن يمكنها أن تلاحظ خطر التعاقد معها، من خلال عرض توليفات مختلفة من عقود التأمين، ليختار أصحاب الخطر المرتفع عقود التأمين الأعلى سعرا والعكس بالنسبة لعقود التأمين الأقل سعرا.

وبالتالي، تعد مشكلة عدم تماثل المعلومات المصدر الأساسي لزيادة الحاجة للإفصاح عن المعلومات التي يتم نشرها في التقارير بمختلف أشكالها، ويمكن توضيح مشكلة عدم تماثل المعلومات على مستوى الشركة وسوق المال على النحو التالي:¹

- أ. **مشكلة عدم تماثل المعلومات على مستوى الشركة:** إذا أخذناها من منظور نظرية الوكالة، يقصد بها عدم تماثل المعلومات بين إدارة الشركة والمسيرين فيها (الوكيل) وبين ملاك الشركة (الأصيل) وما يترتب على ذلك من صعوبة قياس أداء الإدارة وتقييمه. ما من شأنه خلق مشاكلتي **الخطر المعنوي والاختيار العكسي**.
- ب. **أما مشكلة عدم تماثل المعلومات في أسواق المال:** المقصود بها عدم تماثل المعلومات بين مجموعة المستثمرين في سوق المال نتيجة عدم الإفصاح الكافي في التقارير المالية، ما من شأنه خلق تفاضل بين الفئات المستفيدة وذلك على النحو التالي:²
 - تفوق الإدارة على الأطراف الخارجية مما يؤدي إلى تحقيق عائد غير عادي للأطراف الداخلية على حساب الأطراف الخارجية باستغلالهم لمعرفتهم المسبقة بالمعلومات الخاصة بالشركة.
 - تفوق مجموعة من المستثمرين (عائد كبار المستثمرين) على مجموعة أخرى (صغار المستثمرين) مما يحقق عوائد غير عادية لكبار المستثمرين على صغار المستثمرين.
 - ولا يقتصر الضرر الناتج عن عدم تماثل المعلومات على ما سبق ذكره بل يمتد إلى تراجع الثقة في سوق المال، انخفاض حجم التداول، وانخفاض عدد الأسهم المتداولة، وزيادة تكلفة العمليات، وانخفاض درجة السيولة للأسهم وغيرها.

2.2 أهمية الإفصاح والشفافية في حوكمة الشركات:

بتحليل العلاقة بين الحوكمة وتحقيق تماثل المعلومات، نجد أن دور الإفصاح هو تخفيض عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف داخل وخارج الشركة، ما من شأنه أن يخفض تكلفة العمليات وزيادة العائد منها وتحقيق المنفعة للشركة وللاقتصاد ككل. فالمعلومات محور نظام الحوكمة لكون الحوكمة تهتم بدعم ومتابعة المعلومات في المراحل المختلفة وذلك من خلال ما يلي:³

¹ محمد عبد الله المهندي، وليد زكريا صيام، أثر الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية السنوية المنشورة على أسعار الأسهم دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2007، ص 261.

² نفس المرجع، محمد عبد الله المهندي، ص 261

³ إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 و 26 نوفمبر 2013، ص 634-635

- مرحلة الرقابة القبلية على العمل المحاسبي والتي تشمل: تحديد مسؤولية مجلس الإدارة والمستويات الإدارية المختلفة؛ معرفة وقيام كل طرف بمسؤولياته حيث يتقيد مجلس الإدارة بتقديم معلومات ذات جودة للمساهم برقابته ومتابعته للإدارة التنفيذية، الساهم يقوم بدوره بتفعيل مشاركته ورقابته في مختلف القرارات المتخذة ومساءلته لمجلس الإدارة.
- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية الموحدة وذلك لتسهيل وتوحيد قراءة القوائم المالية وضمان وصول معلومات مماثلة لكل الأفراد، حيث يعتبر السعي نحو تطبيق معايير المحاسبة الدولية من أهم مظاهر تجسيد حوكمة الشركات بالإضافة إلى توفير الخصائص النوعية للمعلومات وطرق تقييم ومتابعة الأداء وإدارة الأرباح، انتهاء بالإفصاح عن النتيجة في شكل تقارير وقوائم مالية وضمان وصولها لمختلف المستخدمين.
- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من **لجان التدقيق والتدقيق الداخلي**، حيث المراجعة الداخلية دورا كبيرا في حوكمة الشركات، في تدعيم الرقابة وتقييم العمليات الداخلية، هذا وتستمد المراجعة الداخلية أهميتها كونها مستقلة وتابعة في نفس الوقت لمجلس الإدارة بالإضافة إلى **دور المدقق الخارجي**، حيث يعتبر تفعيل دوره من أهم متطلبات الحوكمة في القضاء على عدم تماثل المعلومات لما يضيفه من ثقة ومصداقية على المعلومات كما أن رأيه المحايد يساعد على الحد من التعارض بين المساهمين و الإدارة والحد من المخاطر الأخلاقية الناتجة عن عدم تماثل المعلومات.

3.2 معوقات الإفصاح والشفافية:

تجدر الإشارة إلى أن الشفافية والإفصاح ليست أمورا مطلقة، إذ تعتبر محدودة أو نسبية من جهة، بضرورة توفير الإفصاح الضروري الذي يرغب فيه مختلف الأطراف ما يحول دون عدم تماثل المعلومات. ومن جهة أخرى، ليس من المتوقع أن تفصح الشركات عن المعلومات التي قد تؤدي إلى الإضرار بمركزها التنافسي ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازما لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتجنب تضليل المستثمرين. فالأمر يتعلق بضرورة إيجاد التوازن بين تلبية مصالح مختلف الأطراف وبين التكلفة المترتبة عن الإفصاح على مستوى الشركة.

كما يبقى تحقيق الشفافية أمرا يعوقه العديد من العوامل أهمها: الفساد الذي يسود خاصة في الدول النامية نتيجة النظام الاقتصادي وسوء التسيير وغياب الإدارة الرشيدة ما يعني ضعف أسلوب حوكمة الشركات أو غيابها التام، وضعف الإطار اللازم لحماية مصالح الأطراف المترتب عن غياب الشفافية.

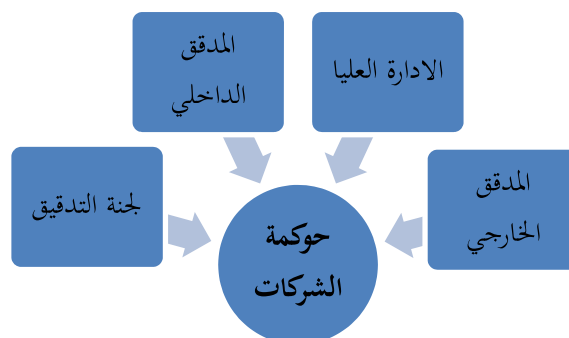
3. وظيفة التدقيق:

بعد صدور معايير التدقيق الحديثة عام 2003 بدأ الفكر المحاسبي يغير الدور التقليدي لوظيفة التدقيق لتصبح جميع أنشطتها ذات قيمة اقتصادية، وإضفاء مهارات جديدة على سلوكيات وشخصية المدقق الداخلي تؤدي إلى تحسين أدائه في مجال خدمات التدقيق والخدمات الاستشارية. ويلاحظ أن جميع هذه المحاولات التي كانت تهدف بالأساس إلى دعم حوكمة الشركات.¹

¹. نوال حربي راضي، تحليل العوامل المؤثرة في جودة التدقيق (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدققين في جامعة القادسية)، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2010، ص 05

أوضح معهد المدققين الداخليين (IIA) أن موضوع الحوكمة وبالرغم من تعقيده إلا أنه يتقاطع بشكل كبير مع كثير من القضايا التي يعالجها التدقيق الداخلي. وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث، وكذلك الدور الجديد للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المدققين الداخليين، حيث يتمثل في أنه أحد الدعائم الأساسية والآليات الناضجة في مجال حوكمة الشركات بجانب التدقيق الخارجي ولجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.¹

شكل (10.2) الدعائم الأساسية للحوكمة من وجهة نظر معهد المدققين الداخليين (IIA)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: موقع معهد المدققين الداخليين (IIA) على الانترنت: <http://www.theiia.org/>

1.3 دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات:

يرى (Hermanson ; Rittenberg, 2003) أن وظيفة التدقيق الداخلي تساهم في دعم الحوكمة من خلال التقارير والتوصيات التي تقدمه إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق حيث تتعلق التوصيات المقدمة إلى الإدارة العليا بالمساهمة في تصميم نظام الرقابة الداخلية وتقييمه المستمر وتقديم التقارير بخصوصه، تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية، تحليل المخاطر وتقديم التأكيدات بخصوص تلافيها، بالإضافة إلى تسهيل قيام الأطراف المختلفة بالتقييم الذاتي للمخاطر ونظم الرقابة.²

بالإضافة إلى التوصيات المقدمة إلى لجنة التدقيق التي تتعلق بسير نظام الرقابة الداخلية في المنشأة، التقييم الموضوعي والمستقل بخصوص الممارسات المحاسبية وطرق إعداد التقارير المالية، والتحليل الموضوعي للمخاطر المتعلقة بالعمليات المحاسبية والرقابية وتوصيات تتعلق بعمليات التحقيق الخاصة بالتلاعب والاحتيال وأية تحقيقات أخرى.³

وتشير معايير التدقيق الداخلي إلى أن نشاط التدقيق الداخلي حسب معهد المدققين الداخليين (IIA, 2005) يجب أن يفضي إلى توصيات ملائمة لتحسين الحوكمة وذلك من خلال النقاط التالية:¹

¹ Stewart, Jenny Goodwin, Kent Pamela, The use of internal audit by Australian companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No.1, 2006, p: 81-101.

² Hermanson D and Rittenberg E, Internal Auditing and Organizational Governance, The Institute of Internal Auditors, Research Foundation, Florida: 2003, p: 58-59

³ Ibid., Hermanson D and Rittenberg E, Internal Auditing and Organizational Governance, The Institute of Internal Auditors, Research Foundation, Florida: 2003, p 60

- تدعيم والترويج للأخلاق والقيم الملائمة ضمن المنظمة.
 - ضمان الأداء التنظيمي الفعال.
 - إيصال المعلومات بخصوص المخاطر والرقابة بفعالية إلى الجهات المناسبة في المنظمة.
 - تنسيق النشاطات وضمان تواصل المعلومات بين مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمدققين الخارجيين وال داخليين والإدارة العليا.
- اقترحت لجنة (Blue Ribbon) في الولايات المتحدة عام 1999 دورا أكبر للتدقيق الداخلي في مساعدة لجنة التدقيق على إعداد وتقييم التقرير المالي للشركة من خلال تسهيل تدفق المعلومات إلى لجنة التدقيق، وتحليل مواطن القوة والضعف لضوابط الرقابة الداخلية، ونزاهة التقرير المالي متضمنا ما إذا كانت المبادئ المحاسبية المستخدمة هي الأكثر ملائمة أم لا، بالإضافة إلى مصداقية المعلومات المقدمة في التقرير، والمساعدة في تقييم وتحليل المخاطر ومدى فعالية عمليات إدارة المخاطر، حيث يقوم المدقق الداخلي بتقييم المخاطر كجزء رئيسي من أنشطته اليومية، هذه التقييمات تسهل متابعة لجنة التدقيق للمخاطر المالية ومخاطر الأعمال الرئيسية.²

كما أعطى تقرير (king II) بجنوب إفريقيا عام 2002 دورا أساسيا لوظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق حوكمة الشركات من خلال اعتبار التدقيق الداخلي بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي استشاري لإضافة القيمة وتحسين تطبيق الحوكمة بالشركة، وأكد انه عندما يقرر مجلس الإدارة وفقا لتقديره الخاص عدم إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي، فإنه يجب الإفصاح عن ذلك في التقرير السنوي للشركة، مع إيضاح كيفية التأكد من فعالية الرقابة الداخلية.³

كما أوجب تحديد سلطة وغرض ومسؤولية التدقيق الداخلي رسميا، وذلك بما يتماشى مع توصيات معهد المدققين الداخليين، وضرورة حضور المدقق الداخلي لجميع اجتماعات لجنة التدقيق؛ وأن يتم تعيين وعزل رئيس إدارة التدقيق الداخلي بالاتفاق مع لجنة التدقيق؛ وأكد على ضرورة تنسيق وظيفة التدقيق الداخلي مع الوظائف الأخرى سواء داخليا أو خارجيا لضمان تغطية صحيحة للرقابة المالية و الرقابة التشغيلية، وللحد من ازدواجية الجهود.⁴

كما شرح قانون (sarbanes-oxley) الذي صادق عليه الكونغرس الأمريكي في عام 2002 بدقة ووضوح الكيفية التي يعمل من خلالها المدقق الداخلي بشكل متكامل في مساعدة الشركة في تسهيل التقييم الذاتي للرقابة عن طريق تدريب الأفراد العاملين لمشاركتهم في تحديد أفضل طريقة لضبط الرقابة الداخلية.

¹. Institute of Internal Auditors (IIA), IIA Position Paper on Resourcing Alternatives for the Internal Audit Function, 2005, available at: <http://www.theiia.org/>

². أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 161-162

³. نفس المرجع السابق، ص 162

⁴. نفس المرجع السابق، ص 163

أ. الدور الجديد للتدقيق الداخلي في ظل حوكمة الشركات:

أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي تلعب دوراً أكبر، واتسع نطاقها ودورها التقليدي إلى التركيز على إضافة قيمة للشركة متمثلة في إدارة المخاطر وتطبيق مدخل التدقيق على أساس الخطر وتدقيق مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة من قبل الشركة. توسيع نطاقه ليشتمل على الخدمات الاستشارية بجانب خدمات التأكيد والفحص والتقييم، وفي هذا تخطي للمهام التقليدية ودخول دائرة إدارة وتقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة، وبالتالي إضافة قيمة للمؤسسة.¹

أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي تضمن كفاءة العمل وتمنح الثقة في المعلومات المالية، وضمان الالتزام بقواعد حوكمة الشركات، وهذا ما جعل كل أصحاب المصلحة مستفيدين من خدمات وظيفة التدقيق الداخلي بدءاً بلجنة التدقيق ومجلس الإدارة لتشمل المدقق الخارجي، المساهمين، الزبائن، الموردين، الأسواق المالية، والتي تشكل ما يعرف بسلسلة القيمة.²

بالتالي تطور مفهوم التدقيق الداخلي ليلعب دوراً جديداً في تفعيل ودعم حوكمة الشركات، وأبرز مظاهر هذا التطور التالي:³

- اعتبار التدقيق الداخلي نشاطاً مستقلاً عن الإدارة التنفيذية وتحت إشراف مجلس الإدارة، يقوم بعرض التقارير إلى المجلس وإلى المساهمين عند الضرورة.
- نشاط موضوعي يقوم بتنفيذ أعمال التدقيق الداخلي من خلال أشخاص مهنيين ذوي خبرة ومهارة عالية سواء من داخل أو خارج الشركة.
- توسيع نطاق التدقيق الداخلي ليشتمل على الخدمات الاستشارية إلى جانب خدمات التدقيق والفحص والتقييم، وفي هذا تأكيد على تخطي المهام التقليدية مما يدعم دورها في مجال تقييم المخاطر ودعم نظام الحوكمة.
- تطور التدقيق الداخلي بحيث تستهدف إضافة قيمة إلى المنظمة وتحسين عملياتها، وبذلك فإن المفهوم الجديد يؤكد على الإسهام الجوهرى للتدقيق الداخلي في تحقيق أهداف المنظمة الكلية.
- مباشرة المراجع الداخلي لمهام ومسؤوليات جديدة في مجالات عديدة تشمل إدارة المخاطر والرقابة ونظام الحوكمة.
- إرساء مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعبر عن الصورة التي ينبغي أن تكون عليها ممارسة مهنة المراجعة الداخلية، ووضع إطار عام لتحسين أداء أنشطتها بغرض تحسين جودة المهنة وتعزيز عملياتها.
- تطبيق دليل أخلاقيات التدقيق على كل الأطراف التي تزود بخدماته ذلك لدعم الثقافة الأخلاقية لمهنة التدقيق الداخلي.

¹ إبراهيم محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مصر، 2005، ص: 11

² Anderson. U, Assurance and consulting services, In: A. D.Bailey, A. A. Gramling, and , S.Ramamoorti (Eds.), Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003, p: 15

³ Suhaily Shahimi, Nurmazilah Dato Mahzan, Norhayah Zulkifli, Value Added Services of Internal Auditors: An Exploratory Study on Consulting Role in Malaysian Environment, international Journal of Management Excellence, Volume 7, No.1, June 2016, p: 8-9

ب. الاستقلالية كأهم شروط دعم التدقيق الداخلي لحوكمة الشركات:

حتى يقوم التدقيق الداخلي بدوره في دعم حوكمة الشركات، ينبغي توفر مجموعة من الشروط أهمها الاستقلالية، حيث عند قيام معهد التدقيق الداخلي الدولي (IIA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (Treadway, 1987) أوضح أن أسباب الغش ترجع إلى ضعف أنظمة الرقابة وعدم استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي.

ينص مبدأ الاستقلالية على أنه يجب أن تتوفر للمراجع الداخلي الاستقلال عن الأنشطة التي يتولى مراجعتها، ويعتبر المراجع الداخلي مستقلاً عندما يقوم بأداء عمله بحرية وموضوعية، وبعيدا عن تأثير مصالحه الشخصية، لأن الاستقلال يساعد المراجع الداخلي على إصدار أحكام نزيهة وغير متحيزة.¹

ويعني الاستقلال قدرة المدقق على اتخاذ قراراته دون ضغوط أو انصياع لجهة تكون قراراتها ذات تأثير عليه، الأمر الذي يتطلب أن تكون تبعية التدقيق الداخلي لمجلس الإدارة أو لجنة التدقيق. الاستقلال المطلوب للتدقيق الداخلي يعتمد بشكل كبير على موقع قسم التدقيق الداخلي في الهيكل التنظيمي وعدم تبعيته الإدارية للإدارات والأقسام التنفيذية.²

وكذلك تتطلب الاستقلالية عدم وجود تضارب في المصالح ما بين موظفي التدقيق والشركة، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المدقق الداخلي عليه أن يوازن بحذر كبير بين كونه موظفاً داخل الشركة وبين الحفاظ على استقلاله وموضوعيته، أي يجب على المدقق الداخلي أن يكون موضوعياً عند أدائه لأعمال التدقيق.³

من خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أنه، ولكي يكون المراجع الداخلي مستقلاً يجب أن تتوافر فيه الشروط التالية:

- موقع المدقق في الهيكل التنظيمي بحيث يتبع مجلس الإدارة أو لجان التدقيق، و يتحرر من أية رقابة إشرافية، أو من أي تأثير من الإدارة في أي مجال يخضع للتدقيق.
- وضع دستور لوظيفة التدقيق الداخلي الذي يتضمن تحديداً واضحاً ورسمياً لأهدافها وسلطاتها ومسؤولياتها.
- أن يكون تعيين رئيس إدارة التدقيق الداخلية وعزله من اختصاص لجنة التدقيق.
- أن يتمتع المدقق الداخلي بالموضوعية التي هي نتيجة للاستقلال أي أن يكون قادراً على صنع الأحكام وإبداء الرأي دون تحيز وبتحرر من التأثيرات غير الضرورية التي يمكن أن تؤثر جوهرياً على الأحكام التي يصدرها في تقرير التدقيق.

¹. الجمع العربي للمحاسبين أ، مفاهيم التدقيق المتقدمة، الجمع العربي للمحاسبين، عمان، الأردن، 2001، ص 230

². نفس المرجع السابق، ص 231

³. Mutchler. C, independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing, 2004, p: 235-236.

ج. أهمية أخلاقيات التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات:

يرى كل من (Hermanson ; Rittenberg, 2003) أن التدقيق الداخلي عادة ما يخدم أطرافاً تعتبر ذات دور هام في عملية حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجع الخارجي، وهي عادة ما تخدم جميع الأطراف، ومنه وجود الميثاق الأخلاقي يزيد من كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية والتي تنعكس على التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات ويولد بيئة مناسبة تدعم دور الحوكمة كما يتضح ذلك فيما يلي:¹

- إن العديد من الأنشطة التي تؤديها وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر جزءاً من هيكل الرقابة الخاص بالشركة.
- إن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن أن تتم من داخل الشركة أو بالاعتماد على مصدر خارجي من خلال شركات التدقيق. وتتجه معظم دول العلم نحو الاعتماد على المصدر الخارجي في أداء وظيفة المراجعة الداخلية للتغلب على ما قد يحدث من نقص في الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.
- إن توسيع نطاق وظيفة التدقيق الداخلي لتقديم خدمات استشارية هي من الأمور التي ينظر إليها البعض بشك، حيث إن تقديم المدقق الداخلي للخدمة الاستشارية قد يمثل خطراً على قيمة تلك الوظيفة كوظيفة مستقلة، وذلك قد لا يختلف عما يثار عن المراجع الخارجي.

ويرى (الدوغجي، 2010) هناك سببان كون المبادئ الأخلاقية مهمة جداً لدى المدقق الداخلي هما:²

- أن المدقق الداخلي يواجه وبشكل متكرر معضلات أخلاقية تشكل تحدي كبير لمبادئه فقد يواجه مواقف تتطلب منه الإفصاح عنها وهو أمر صعب تطبيقه خصوصاً عندما يواجه ضغوطات من الإدارة العليا، حيث تطلب منه أن يتأقلم مع الوضع وإن لا يسبب أي مشكلات لنفسه وللشركة.
- أنه وبسبب التشديد الحالي على حوكمة الشركات من الملاحظ أن للمدقق الداخلي دوراً أساسياً في تحسين وتقوية أخلاقيات العمل وسلامة الشركة، ولكون المدقق الداخلي من المكونات الأساسية في الحوكمة فإن عليه أن يعمل مع لجنة التدقيق والإدارة العليا ومجلس الإدارة ليساعد في تطبيق السلوك الأخلاقي.

د. ميثاق السلوك الأخلاقي للتدقيق الداخلي:

مما سبق، يتضح أهمية السلوك الأخلاقي في مهام المدقق الداخلي، وبالتالي ضرورة وضع مبادئ وميثاق أخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي، لتجنب الصراعات المحتملة والحفاظ على استقلالية المدقق الداخلي. حدد مجمع المدققين الداخليين الأمريكي (IIA, 2002) ميثاقاً خاصاً للسلوك الأخلاقي يتكون من مجموعة المبادئ التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي:³

¹. Hermanson D, Rittenberg E, Internal Auditing and Organizational Governance, op. cite, p 66

². علي حسين الدوغجي، آليات حوكمة الشركات التي تؤثر في اتخاذ المدقق الداخلي للقرار الأخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الاقتصاد، المجلد 16، الإصدار 59، 2010، ص 257

³. The Institute of Internal Auditor (IIA), Code of Ethics, Altamonts spring, Florida, 2002, www.Theila.Org , p: 01- 05

• النزاهة Integrity :

تعد أساسا مهما يجب التحلي به من قبل المدقق الداخلي في أي شركة لأن توافرها يؤدي إلى ترسيخ الثقة بالمدقق، توجب النزاهة على المدقق القيام بأداء أعماله بكل مصداقية ونزاهة وبذل الجهد في تحقيق المسؤوليات الملقاة عليه، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين الصادرة عن مهنة التدقيق الداخلي وبيان أي أنشطة غير قانونية أو أعمال لا تتناسب مع توجيهات المهنة وتضر بسمعة المراجعة، واحترام أهداف الشركة الأخلاقية والمساهمة الفاعلة في تحقيقها ببذل الجهد والوقت.

• الموضوعية Objectivity :

هنا من المفروض أن يمارس المدقق الداخلي أعلى مستويات المهنية المطلوبة منه لأداء عمله بكفاءة عالية، حيث عليه جمع وتقييم وإيصال المعلومات المتعلقة بالأنشطة التي يقوم بتدقيقها، ويجب أن لا تكون الأحكام الصادرة بخصوص تلك الأنشطة متأثرة بمصلحة شخصية أو مصلحة خاصة بالآخرين. بل يضع المراجع الداخلي تقييم متوازن لجميع الظروف ذات العلاقة، كما يفصح عن جميع الحقائق المادية المعروفة لديه، والتي إن لم يتم الإفصاح عنها قد تشوه أو تحرف التقرير عن الأنشطة تحت المراجعة.

• السرية Confidentiality :

على المدقق الداخلي الحرص على أهمية وقيمة المعلومات التي يحصلون عليها في الشركة أو المنظمة تحت التدقيق وعدم الإفصاح عن أي معلومة يتم الحصول عليها إلا إذا كان هناك التزام مهني أو قانوني للإفصاح. كما تتطلب عدم استخدام المدقق لأي معلومة لمصلحة أو منفعة شخصية أو استخدامها بشكل مخالف لقوانين وأهداف الشركة الأخلاقية.

• الكفاءة المهنية:

تعد الكفاءة المهنية عنصرا جوهريا في تأدية مهام وظيفة التدقيق الداخلي وتشمل: المعرفة والخبرة فالمدقق الداخلي يباشر خدماته فقط في المجالات التي يملك فيها المعرفة، بما يتماشى وينسجم مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي. بالإضافة إلى استمرارية تأهيل المدقق ضمن سياسة تدريبية منتظمة و لكل أعضاء إدارة التدقيق الداخلي.

عمل مجمع المدققين الداخليين الأمريكي على إصدار دليل لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المدقق الداخلي، وقد تم تعديله عدة مرات ليتناسب مع التطور الحاصل في الوظيفة ابتداء من الإصدار الأول عام 1999 ومن ثم التعديل عام 2003 وأخيرا التعديل الأخير عام 2006 حيث ركز الدليل على الخدمات المقدمة من قبل المدققين الداخليين والمتمثلة بما يلي:¹

- تأسيس وظيفة التدقيق الداخلي من خلال تقديم أفضل الممارسات لكل من لجنة التدقيق والإدارة.
- تحسين علاقة التدقيق الداخلي مع الأطراف التي لها مصلحة في الشركة.
- اعتباره التدقيق الداخلي نشاطا فاعلا ومشاركا في الحوكمة ودوره في تقييم المخاطر وعمليات الرقابة الإدارية للشركة.

¹. Arens, A., and Elder B., Auditing & Assurance Services 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003, p 09

- عند إنشاء وظيفة التدقيق الداخلي يجب توفير أفراد من ذوي المعرفة والدراية بالمخاطر.
- توفير قاعدة للبيانات الخاصة لهم لتزويدهم بالمعلومات.

2.3 دور لجان التدقيق الداخلي في دعم الحوكمة:

لاقت فكرة لجان التدقيق اهتماما ملحوظا في الأدب المحاسبي من قبل المهنيين والباحثين، وقدمت العديد من التقارير والدراسات والبحوث توصيات بالاهتمام بها خصوصا بعد تبني مفهوم حوكمة الشركات. اعتبرت لجان التدقيق من الدعائم الأساسية للحوكمة، خاصة بعد تزايد حالات الفشل المالي وحالات الغش والتلاعب، الأمر الذي زاد الضغوط من جانب مستخدمي القوائم المالية لإظهار نتيجة الشركات ومركزها المالي بصورة حقيقية، كما زاد الحاجة إلى تحسين الثقة والجودة في التقارير المالية بهدف زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

وجود لجنة المراجعة يحد من حالات الغش والتلاعب وزيادة فعالية نظم الرقابة الداخلية، وبالتالي تدعيم الثقة في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها، كما يقلل التناقض الموجود بين مدققين الحسابات الخارجيين وبين إدارة الشركة وبخاصة في مجال المحافظة على استقلال المدقق الخارجي لإبداء الرأي الفني المحايد، ومن ثم فإن وجود لجنة المراجعة في أي شركة يمثل حماية للمساهمين ويضمن تحقيق استقلال مدقق الحسابات.

مثلا في عام 1987، تم تشكيل الهيئة الوطنية لحماية البيانات المالية من الغش The Treadway Commission والتي أوصت أن تقوم جميع الشركات العامة بتشكيل لجان مراجعة مكونة بالكامل من أعضاء مستقلين، وقد أصدرت اللجنة في تقريرها توصيات بهدف زيادة فعالية لجان المراجعة ومن أهمها:¹

- ضرورة قيام هيئة تداول الأوراق المالية (SEC) بإلزام الشركات المساهمة العامة بتشكيل لجان مراجعة مكونة من أعضاء مستقلين عن الإدارة.
- يجب أن تمتلك لجان المراجعة الموارد والسلطة الملائمة لتنفيذ مسؤولياتها.
- يجب أن تتمتع لجان المراجعة بالمعرفة واليقظة والفاعلية وتراقب عمليات الإبلاغ المالي ونظم الرقابة الداخلية في الشركة، والتأكد من كفاءتها.
- ينبغي أن تقوم لجان المراجعة بإعداد ميثاق مكتوب يحدد واجباتها ومسؤولياتها، مهام وأهداف وسلطات ومسؤوليات لجنة التدقيق والتعديلات التي يجب أن تتم عند الضرورة.
- تسمية المدقق الخارجي وتحديد أتعابه، ضرورة تقييم مدى استقلاليته.
- التنسيق بين المدقق الخارجي والداخلي وفحص النتائج التي يتم التوصل إليها ومتابعة أي توصيات منها.
- تقييم أداء الإدارة المالية وفحص خططها وتنبؤاتها المستقبلية.

¹ Treadway, J.C., Jr, Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Washington, D.C., 1987

- الإشراف على عملية التقرير المالي من حيث: السياسات المحاسبية، الإفصاح المحاسبي، تعارض المصالح، الإجابة عن أسئلة المساهمين في الاجتماع السنوي.

إلا أن أكبر الفضل في تقوية أداء تلك اللجان وتحسين فاعليتها وتعزيز استقلاليتها يعود إلى لجنة Blue Ribbon Committee التي تشكلت عام 1998، من خلال توصياتها العشرة التي أصدرتها في تقريرها في ديسمبر 1999 من أجل تقوية وتعزيز دور لجان المراجعة.¹

أ. تعريف لجنة التدقيق:

عرفها (Arens, et. al, 2010) بأنها "عبارة عن عدد من الأشخاص المختارين من بين أعضاء مجلس إدارة الشركة، تكون مسؤولة عن المحافظة على استقلالية المدقق الخارجي عن الإدارة، وتتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء وقد تمتد لتشمل سبعة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة من غير المديرين".²

في دراستهما أشار (Andrew; Goddard, 2000) بأنها عبارة عن مجموعة مكونة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل، بحيث يمتلك أحد أعضائها على الأقل خلفية مالية أو محاسبية، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤوليتها وطرق القيام بها، وتمتلك اللجنة السلطة الكافية للقيام بمهام عديدة أهمها مراجعة القوائم المالية قبل رفعها إلى مجلس الإدارة، ومراجعة تعيين المدقق الخارجي، ومراجعة خطة التدقيق ونتائج التدقيق، ومراجعة نظام الرقابة الداخلي.³

من التعريفات السابقة يتضح أن لجنة التدقيق تتميز بالعناصر التالية:⁴

- يتم اختيارها من قبل مجلس الإدارة، ومهمتها مساعدة مجلس الإدارة في أداء مهامه الرقابية.
- تتألف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ممن يتوفر فيهم الخبرة المالية والمحاسبية.
- يكون الحد الأدنى لعدد أعضاء لجنة المراجعة ثلاثة.
- مسؤولية لجنة المراجعة تتعلق بمراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وفحص أنظمة الرقابة الداخلية، ومراجعة إعداد التقارير المالية، وكذلك مراجعة الالتزام بقواعد حوكمة الشركات.
- تعمل لجان المراجعة كحلقة وصل بين الإدارة والمدقق الداخلي والمدقق الخارجي.

¹. Lynn Cornwell, Blue Ribbon Commission Recommendations Executive Summary, report from the national cattlements beef association blue ribbon commission, university of Nebraska-Llincoln, November 1999.

². Arens Alvin, Elder randal and Beasley Mark, Auditing and Assurance Services-An integrated Approach, 13th edition, 2010, p 45

³. Andrew, R. Goddard, Carol Masters, Audit Committee, Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of UK Companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No.7, 2000, p: 358-371

⁴. احمد حسين دحدوح، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 12

ب. دور لجنة التدقيق في تفعيل الحوكمة :

من أهم الأدوار التي تلعبها لجان التدقيق هو دعم حوكمة الشركات، أكدت معظم الدراسات التي تناولت علاقة الحوكمة بالتدقيق على أهمية وجود لجان المراجعة في الشركات التي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، كما تأتي لجنة التدقيق في مقدمة الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. أكد تقرير "Cadbury Report" في عام 1992 للإجراءات الحاكمة للشركات على أهمية تعيين لجان مجالس الإدارة كـلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة الحوافز والمكافآت وأن تقتصر عضوية اللجان ولجنة المراجعة خاصة على أعضاء مستقلين من خارج الشركة.

وتعتبر لجان التدقيق أداة جيدة من أدوات الحوكمة في الشركات، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاح الحوكمة فيها، وذلك لأنها تتوسط جميع الأطراف ذات العلاقة: مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والداخلي والمساهمين وأصحاب المصالح، وتعتبر مفيدة لكل هذه الأطراف على النحو التالي:¹

- **بالنسبة لمجلس الإدارة :** إن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعد أحد المسؤوليات الرئيسة لمجلس الإدارة، ويأتي دور لجنة التدقيق الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصيات له من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.
- **بالنسبة للمدقق الخارجي :** تلعب لجان التدقيق دوراً كبيراً في تدعيم استقلالية المدقق الخارجي بالشكل الذي يؤدي إلى قيامه بمهامه دون ضغط أو تدخل من الإدارة، لهذا يتم التركيز على دور لجان التدقيق في تعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه وحل المشكلات التي قد تنشأ بينه وبين الإدارة وكذلك زيادة التفاعل بين كل من المدقق الخارجي والداخلي.
- **بالنسبة للتدقيق الداخلي :** تقوم لجان التدقيق باختيار قسم التدقيق الداخلي وتوفير الموارد اللازمة له، فحص وتقييم أعماله والاجتماع المستمر به لحل المشكلات التي قد تنشأ بينه وبين الإدارة، مما يزيد استقلاليته ويفعل دوره.
- **بالنسبة للمستثمرين والأطراف الخارجية :** إن إنشاء لجان التدقيق داخل الشركات يؤدي إلى زيادة الشفافية في المعلومات والتقارير المحاسبية التي تصدرها الشركات، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في تلك التقارير.

3.3 دور المراجع الخارجي في تعزيز الحوكمة:

نتيجة اختيار بعض الشركات الأمريكية وتعرضها للإفلاس، وما صاحب ذلك من تورط مكاتب المحاسبة والتدقيق التي تولت والتي من أشهرها إفلاس وانحيار شركة Enron عملاق الطاقة الأمريكية وشركة World Com ثاني أكبر شركة اتصالات الأمريكية وتورط شركة التدقيق والمحاسبة القانونية العالمية Arthur Anderson التي قامت بتدقيق الحسابات والقوائم المالية لكلتا الشركتين، ثارت التساؤلات حول مدى فعالية المعايير المحاسبية والإجراءات المطبقة في الشركات وعلاقة ذلك بمدققي الحسابات، وقد أبدى كثير من الأطراف ذات الصلة قلقاً بشأن طريقة عمل المدقق، واهتماماً بدور مدقق الحسابات ومسؤوليته عن الانهيارات التي تعرضت لها الشركات العالمية.

¹. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 144-148

وقد وجهت انتقادات صريحة لمهنة التدقيق الخارجي، لأنها عجزت عن اكتشاف الممارسات التي قامت بها الإدارة للتلاعب في الأرقام المحاسبية في معظم الشركات التي أشهرت إفلاسها، أو كانت طرفا مساعدا فيها. وفي أعقاب ذلك صدر قانون Sarbanes-Oxley والذي ألقى بمسؤولية تحقيق شفافية التقارير المالية على عدة أطراف هي التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي ولجنة التدقيق والإدارة.¹

أ. استقلالية المدقق الخارجي كأحد أهم شروط دعم الحوكمة:

تعتبر استقلالية المدقق الخارجي في أداء عمله المهني حجر الزاوية في مهنة التدقيق، لأن عملية التدقيق يصدر عنها تقرير يبين إذا كانت القوائم المالية تعبر بصدق عن المركز المالي للشركة ونتيجة صريحة لأعمالها، وذلك طبقا للمبادئ المحاسبية والمعايير الدولية. وقد أثار معيار استقلال وحياد المدقق الكثير من الجدل والمناقشات بين المحاسبين والمدققين نظرا لصعوبة وضع تعريف دقيق لمفهوم الاستقلال، كما أن العلاقات المالية التي تربط المدقق بالشركة موضوع التدقيق والأمور السرية التي يطلع عليها قد يثير شكوكا حول استقلال المدقق وحياده.

من جهة أخرى، وجود أطراف كثيرة مهتمة بتقرير المدقق يجعله يعمل في بيئة تتسم بتضارب المصالح مما يهدد استقلاليته. تتمثل هذه الأطراف في إدارة الشركة التي يقوم بتدقيق حساباتها والمساهمون وبقية الفئات التي تشكل ما يسمى بالطرف الثالث، مثل المستثمرين المحتملين والمقرضين والدائنين والجهات الحكومية وغيرها، وإن إدراك المدقق للعلاقة بين هذه المجموعات هو شيء أساسي لفهم ضرورة استقلالية المدقق.²

غالبا ما يتم تعريف استقلالية المدقق على أنه احتمال أن يقدم المدقق تقريراً إذا اكتشف خروقا في التقارير المالية. هذا ما يشير إلى أن استقلالية المراجع هي مرادفة لموضوعيته وقدرته على تحمل ضغط العميل. ويرى Jensen ; Meckling, (1976) أنه عن طريق توظيف مدققين مستقلين يتم خفض تكاليف الوكالة.³

العديد من الدراسات التي تناولت موضوع استقلالية المدقق الخارجي، توصلت إلى أن استقلاليته تتأثر بعدد من العوامل:

• المصالح المالية:

إذا كان للمدقق أو أحد أعضاء مكتب التدقيق أو أحد أعضاء عائلته مصلحة مالية مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة فإن ذلك سيؤدي إلى وجود مصالح شخصية تهدد استقلالية المدقق، ولذلك لا بد من وجود طرق لضمانها منها: التخلص من المصلحة المباشرة قبل أن يصبح هذا العضو من ضمن فريق التدقيق، أو فصل العضو من فريق المهمة.¹

¹. نوال حربي راضي، تحليل العوامل المؤثرة في جودة التدقيق (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدققين في جامعة القادسية)، مرجع سبق ذكره، ص 15

². L. DeFonda, K. Raghunandanb , K.R. Subramanyama a Leventhal, Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions Mark, School of Accounting, University of Southern California, Los Angeles, January 2002, p 04

³. L. DeFonda, K. Raghunandanb , K.R. Subramanyama a Leventhal, Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions Mark, op. cite, p 06

• العوامل السلوكية:

يمكن أن تتمثل هذه العوامل في التعارض بين مصالح المدقق والشركة، حيث إن الشركة ترغب في الحصول على تقرير بدون تحفظات كونها تترك أثارا سلبية على أسهم الشركة، كما نجد أن الإدارة ترغب في الحصول على تقرير لإرضاء الملاك. كذلك طريقة تعيين المدقق وعزله، حيث إن تعيين المدقق يتم بواسطة المساهمين أو قد تفوض الهيئة العامة للمساهمين الإدارة بتعيين وعزل المدقق وكذلك تحديد أتعابه، مما يمكن الإدارة من ممارسة الضغوط على المدقق كون قرار التعيين والعزل وتحديد الأتعاب بيدها، لذلك فإن لجنة بورصة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية اقترحت تعيينه وعزله من قبل لجنة التدقيق الداخلي.²

• الفترة الزمنية المستغرقة بعملية التدقيق:

إن طول فترة عمل المدقق لمدة تزيد عن 5 سنوات، إذ يؤدي ذلك إلى توطيد العلاقة الشخصية بين المدقق وإدارة الشركة ويزيد من احتمال أن يتغاضى عن بعض الأمور غير السليمة، مما يؤدي إلى التأثير على جودة عملية التدقيق وموضوعية واستقلالية المدقق وحياده، لذلك طالبت الجمعيات المهنية في أمريكا وبريطانيا وكندا وأستراليا وغيرها، بأن لا تزيد مدة بقاء المراجع في الشركة أكثر من 5 سنوات، ويجب استبداله بعد هذه المدة بمدقق آخر.³

• تحديد أتعاب مدقق الحسابات:

أتعاب المدقق هي ما يتلقاه المدقق نظير قيامه بعمليات التدقيق لحسابات الشركة، ويتم تحديد الأتعاب بموجب العقد الذي يتم بين الشركة محل التدقيق وبين المدقق وفقا للزمن الذي تستغرقه عملية التدقيق والخدمة المطلوبة منه وحاجة عملية التدقيق للمساعدين... وتأخذ الأتعاب التي يتقاضاها مدقق الحسابات الخارجي من العميل أشكالا مختلفة:⁴

- الأتعاب الثابتة: تحدده مسبقا وتكون ثابتة غير قابل للزيادة في المستقبل ويجب أن تتناسب مع المهمة المطلوبة من المدقق.
- الأتعاب المتغيرة: وهي التي تحدد من قبل المدقق وفقا للوقت الذي سوف تستغرقه عملية التدقيق والجهد.
- الأتعاب الشرطية: تتحدد قيمتها والحصول عليها بناء على تحقق شرط مستقبلي، مثل أن تكون نسبة من صافي الدخل المتحقق، وإن قبول هذه الأتعاب عن خدمات تأكيد قد تؤدي إلى تحديد الموضوعية والاستقلالية. وتتوقف على النتائج والمنافع التي سوف تعود على الشركة من عملية التدقيق ومن الممكن أن تكون على شكل نسبة مئوية من قيمة المنفعة التي تعود على الشركة، وعليه يعتبر هذا النوع من الأتعاب مخالفا لآداب مهنة التدقيق.

¹. الذنيبات علي عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق، دائرة المكتبة الوطنية، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010، ص: 123

². زريقات عمر محمد، محمود رافت سلامة، كلبونة أحمد يوسف، علم تدقيق الحسابات النظري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص: 112

³. نفس المرجع، زريقات عمر محمد، محمود رافت سلامة، كلبونة أحمد يوسف، ص: 113

⁴. الذنيبات علي عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق، مرجع سابق، 2010، ص: 124

• قيام المراجع ببعض الخدمات الإدارية والاستشارية للشركة:

من أهم المشاكل المتعلقة بمعيار الاستقلال مدى تأثر الاستقلال بقيام المدقق ببعض الخدمات الإدارية والاستشارية للشركة التي يقوم بمراجعة حساباتها، وهل قيام المراجع بتلك يجعل الغير يشك في حياده واستقلاله، تتطلب لوائح SEC من الشركات المدرجة الكشف عن جميع الخدمات الاستشارية والإدارية بالإضافة إلى الأتعاب المدفوعة لمدققي الحسابات الحاليين لقاء هذه الخدمات، حيث ترى أن تقديم هذه خدمات يضعف استقلالية المدقق لأنها تجعله تابعاً مالياً للعميل، أو أنها غالباً ما تضع مراجعي الحسابات في أدوار إدارية مما يضعف موضوعيته.¹

4. دور مجلس الإدارة:

الملاحظ خلال سلاسل الانهيارات المالية والمحاسبية أن مجالس الإدارة لا تنشط إلا في أوقات الأزمات أي خلال ضعف أداء الشركة أو تهديد شركة أخرى بالاستحواذ. انتقدت مجالس الإدارة بسبب عدم أدائها لأهم دور لها وهو الدور الرقابي وانتظارها لحين وجود أزمة تستدعي تحركها، ولقد تم إيعاز ضعف أداء الأعضاء لعامل المجاملة الاجتماعية وإلى سيطرة المدير العام على كل أمور الشركة وعلى عملية اختيار الأعضاء وعلى تحديد مكافآتهم ما يصعب انتقاد أداء الإدارة عند سيطرة المدير العام²

1.4 مفهوم مجلس الإدارة:

عرف (Monks and Minow , 2001) مجلس الإدارة بأنه: حلقة الوصل بين أولئك الذين يقدمون رأس المال وأولئك الذين يستخدمون هذا المورد في خلق القيمة " وعلاقة التدقيق الداخلي مع مجلس الإدارة لا تكون علاقة مباشرة في أغلب الأحيان وإنما تكون من خلال لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة أما في حالة عدم وجود لجنة للتدقيق فإن مجلس الإدارة يجب عليه أن يضطلع بالمهام التي تكفل تحقيق استقلال وكفاءة وفاعلية وحدة التدقيق الداخلي.³

اعتمدت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، مسؤوليات مجلس الإدارة كمبدأ من مبادئها حيث ترى أنه يجب أن يؤكد إطار قواعد حوكمة الشركات على إستراتيجية رئاسة الشركة، وتكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين.⁴

¹ L. DeFonda, K. Raghunandanb , K.R. Subramanyama a Leventhal, Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions Mark, op. cite, p 03

² اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، سبتمبر 2011

³ The link between the people who provide the capital (the shareholders) and the people who use the capital to create value (the managers). This means that boards are the overlap between the small, powerful group that runs the company and a huge, diffuse, and relatively powerless group that simply wants the company run well".

⁴ . OECD Principles and Annotations on Corporate Governance; Arabic translation, p-p 24-25

وأكدت المنظمة على ضرورة أن تتوافر لدى مجلس الإدارة القدرة على ممارسة مهامه بموضوعية وباستقلالية – بوجه خاص – عن الإدارة التنفيذية واستقلال المجلس عادة ما يتطلب وجود عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، فصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي.

وضرورة أن يكرس أعضاء المجلس وقتاً كافياً لمسؤولياتهم، فعضوية الفرد في عدد كبير من المجالس قد تؤثر على أدائه، ما دفع بعض الدول إلى تحديد الحد الأقصى لعدد الشركات التي يشغل الفرد عضوية مجالسها. كما يجب أن تتوافر لأعضاء المجالس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤولياتهم في القرارات التي يتخذونها.

2.4 مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات:

يعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات الداخلية أهمية، لأنه يمثل قمة الحوكمة، لهذا وفي ظل حوكمة الشركات يخضع مجلس الإدارة لمجموعة من الشروط والأساسيات يمكن إجمالها كالآتي:

أ. تركيبة مجلس الإدارة:

تعتبر مسألة تكوين مجلس الإدارة ذات أهمية كبرى في حوكمة لشركات، وموضوع العديد من الدراسات، فلنكي يستطيع المجلس أن يعمل بطريقة تتسم بالشفافية والوضوح، و يحافظ على المستوى المطلوب من الاستقلالية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف الشركة ومساهمتها، فإن الأفضل أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، أن يكون غالبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين وأن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين ثلث أعضاء المجلس وذلك لتقليل أي تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم. ويمكن تصنيف أعضاء المجلس إلى ثلاث أنواع هي:

- **العضو التنفيذي:** وهو العضو الذي يشغل منصبا تنفيذيا بالمؤسسة، أو يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها (كالمدير التنفيذي للمؤسسة، العضو المنتدب ورؤساء القطاعات بالمؤسسة مثل رئيس القطاع المالي)، وترجع أهمية وجود الأعضاء التنفيذيين بالمجلس لما لهم من دراية كاملة بالمؤسسة وبالمشاكل والمخاطر التي تواجهها والفرص الاستثمارية التي يمكن لها الدخول فيها، ويجب أن تكون نسبة تمثيل بالمجلس ألا تتعدى الثلث، وهم الأعضاء المسؤولون عن إدارة الأعمال اليومية داخل المؤسسة.¹
- **العضو غير التنفيذي:** وهو العضو الذي لا يشغل منصب تنفيذي بالمؤسسة، ولا يكون متفرغاً لإدارتها، أو لا يتقاضى راتباً شهرياً أو سنوياً منها، ويمكن أن يكون مستقل أو غير مستقل عن طريق علاقته بالمؤسسة، ويتمثل دوره في الترشيح والرقابة على القرارات والسياسات الإدارية التي يصدرها الأعضاء التنفيذيون والتأكد من الإلزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.²

¹ اشرف ميخائيل حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة شركات، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 16-17

² مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، 2008، ص 61

- **العضو المستقل:** وهو العضو الذي يتمتع بالاستقلالية التامة، وعددهم في المجلس لا يقل عن عضوين، ومما ينافي الاستقلالية على سبيل المثال لا الحصر أي من الآتي:¹
 - أن يملك حصة سيطرة في الشركة أو في شركة من مجموعتها.
 - أن يكون من كبار التنفيذيين خلال العامين الماضيين في الشركة أو في شركة من مجموعتها
 - أن يكون ذا صلة قرابة من الدرجة الأولى بعضو من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في شركة من مجموعتها.
 - أن يكون ذا صلة قرابة من الدرجة الأولى بأحد كبار التنفيذيين في الشركة أو في شركة من مجموعتها
 - أن يكون عضو مجلس إدارة في شركة ضمن مجموعة الشركة المرشح لعضوية مجلس إدارتها.
 - أن يكون موظفاً خلال العامين الماضيين لدى الأطراف المرتبطة بالشركة أو بشركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين وكبار الموردين، أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أحد تلك الأطراف خلال العامين الماضيين.
- ب. **حجم مجلس الإدارة:**

لقد أظهرت نتائج عدة دراسات بأن حجم مجلس الإدارة يتأثر بعدة عوامل أبرزها: إستراتيجية المؤسسة، هيكل الملكية، محيط المؤسسة، حجم المؤسسة... ويمكن تفصيل ذلك كالتالي:²

- **إستراتيجية المؤسسة:** تتأثر تركيبة مجلس الإدارة بالتوجه الاستراتيجي والتنوع في الأنشطة المختلفة، يفرض استحداث مناصب جديدة لمديرين داخليين جدد كمسؤولين عن النشاطات الجديدة، أو عن طريق دخول مساهمين جدد، عن طريق الدمج، ما يعتبر أمراً ضرورياً للحصول على المعلومات، والخبرات لتحسين أدائه، وتخويله اتخاذ قرارات رشيدة، والتنوع يتناسب مع تزايد حجم مجلس الإدارة.
- **هيكل الملكية:** يؤثر هيكل الملكية على حجم مجلس الإدارة حيث يتسم بالصغر في المؤسسات العائلية، حيث تملك رأسمال لعدد قليل من المساهمين الكبار، مما يقلل من وجود الإداريين الخارجيين، كما من المحتمل أن مسيرها، أو الرئيس المدير العام، هو احد مؤسسيها وينتمي إلى الأسرة الحاكمة لها.
- **محيط المؤسسة:** نظراً لتأثير المحيط بصورة مباشرة على أهداف المؤسسة، نجد أن التنسيق بين الأطراف المتعاملة شرط أساسي لبلوغ تلك الأهداف فالعمل بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح من أجل التحكم في جميع معلومات المحيط الخارجي والداخلي لرسم رسالة المؤسسة، ما يفرض التمثيل من خارج المؤسسة ويؤدي إلى تنوع مجلس الإدارة ويقوي العلاقة الترابطية مع الشركاء الآخرين واحتكاك بهم ومضاعفة فرص مصادر التمويل وكذا الإرشادات اللازمة والمعلومات الجيدة عن المحيط ما يقلل عدم التأكد لاتخاذ القرارات الصائبة بالتوازي مع المحيط.

¹. International finance, corporation, indicative independent director definition translated by cipe, 10, september 2003 , P.P 1,2.

². أوانان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 215

ج. فعالية وكفاءة مجلس الإدارة:

من الأمور التي تركز حوكمة الشركات على مراعاتها عند تشكيل مجلس الإدارة هو الكفاءة، ويقصد بذلك توافر المهارة، النوعية والكفاءة في أعضاء المجلس بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط، واتخاذ القرارات الرشيدة، وبالإضافة إلى القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، هذا بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، بالإضافة إلى أساليب مراجعة الأداء وتقييم المخاطر.¹

الحقيقة، انه ليس هناك نظام بعينه مناسب للحوكمة يمكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة أنواع الشركات، إلا أن هناك مجموعة من العوامل بتوافرها في مجالس الإدارة تضمن القدرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، وهي :

• الإشراف المستقل:

هو ضرورة خلق حرية داخل مجلس الإدارة دون تدخل غير ضروري من أطراف خارجية، فمجلس الإدارة المستقل يعتبر أساساً للإشراف والإدارة، ولا يمكن توقع أن يقوم المديرون التنفيذيون الأعضاء في مجلس الإدارة بالإشراف على أنفسهم كمديرين، وبالتالي يفرض التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات ضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء الغير التنفيذيين، أو أن تكون غالبية المجالس من الأعضاء غير التنفيذيين. وهناك مجموعة من الإرشادات التي يوفرها مبادئ حوكمة الشركات لضمان استقلالية المجلس وهي:²

- وجود عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- وجود شكل من استقلال القيادة في المجلس والمتمثلة في شخصية رئيس مجلس الإدارة.
- اجتماع مجلس الإدارة مع الأعضاء الغير تنفيذيين دون الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة لبحث أداء الإدارة.
- قيام المجلس بنفسه بتحديد طرق عمله وخاصة بالنسبة لكيفية اختيار أعضاء المجلس الجدد .

• المساءلة:

نقصد بها من جهة، خضوع الإدارة أو الجهاز التنفيذي في الشركة للمساءلة أمام مجلس الإدارة، ويتم توجيه الاهتمام هنا إلى الفصل بين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. ومن جهة أخرى، استجواب مجلس الإدارة من طرف المساهمين، لكن مع تشتت المساهمة في الوقت الحالي، فقد حلت مساءلة السوق المالي الذي توفر القدرة للمساهمين على استبدال كل من مجلس الإدارة

¹ . مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مرجع سبق ذكره، ص 63

² . ميخائيل أشرف حنا، أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005، ص1

والإدارة عن طريق البيع إلى طرف ثالث، أي تهديد الاستحواذ القائم كأحد مصادر الحث على الأداء لكل من المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، ما يدفعهم لتركيز اهتمامهم على تحسين أداء المنشأة واستخدام الأصول بأفضل درجة ممكنة.¹

● لجان مجلس الإدارة:

نظرا لحجم أعمال مجلس الإدارة التي يقوم بها، يزيد انشغاله وتتعدد مهامه، ما يحتم عليه إنشاء عدد من اللجان، وتظهر أهمية هذه اللجان في أن معظم عمل مجلس الإدارة يتم فيها أحيانا، كما أن بعض الأعمال يتطلب معرفة متخصصة والكثير من الوقت الذي لا يمكن لأعضاء المجلس منحه لكل الموضوعات التي يجب على المجلس الإدارة النظر فيها.

كما أن لهذه اللجان تأثير استشاري كبير، وميزة تتمثل في منحها لأعضاء المجلس رؤية أوضح لا يحصلون عليها بدونها، كما أنها تطمئن المساهمين خارج المؤسسة بخصوصية شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وحل النزاعات التي قد تنشأ نتيجة لتعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين والمساهمين أو بين التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين.²

والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة بل تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس والمجلس هو صاحب الكلمة النهائية ويتحمل المجلس المسؤولية الكاملة عن أي تصرف أو عمل توصي به اللجنة وأكثر لجان انتشار أو شيوعا في إنجلترا والولايات المتحدة هي لجنة المراجعة، ولجنة الأجور (في الولايات المتحدة) أو اللجنة المكافآت (في إنجلترا) حيث يؤيدان نفس الوظيفة، ولجنة التعيينات، والهدف الرئيسي لكل لجنة يمكن عرضه كما يلي على التوالي:

- لجنة المراجعة: تساعد المجلس في ضمان صحة البيانات المالية وإجراء الاتصال بين المراجعين الداخليين والخارجيين
- لجنة الأجور (في الو.م.أ) أو لجنة المكافآت (في إنجلترا): تقوم بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافأة المناسبة للمديرين التنفيذيين في ظل مستوى الأداء والتحفيز وحالة التسويق والعوامل الداخلية والخارجية.³
- لجنة التعيينات أو الترشيحات: تقوم بالموافقة على مواصفات الوظيفة للأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة. وإن المرشحين لهذه الوظائف قادرون على أدائها بشكل موضوعي.

3.4 أهمية ودور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:

في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن أصحاب المصلحة عموما والمستثمرين خصوصا، بمساءلة المديرين ومحاسبته عن أدائهم في تحقيق أهداف الشركة. أثبتت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الحوكمة الجيدة والأداء الناجح للشركة، أن هناك علاقة قوية بين الشركات التي تتبع ممارسات جيدة للحوكمة ووجود مجالس إدارة نشطة مستقلة. وعلى هذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة، يعتبر الأساس الذي يقوم عليه التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص 38

² نفس المرجع السابق، محمد مصطفى سليمان، ص 117

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 72-73

• مجلس الإدارة كآلية من الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

يعد مجلس الإدارة أحسن الآليات الداخلية في حوكمة الشركات، وأداة لمراقبة سلوك الإدارة بإجماع عدد كبير من الدراسات، وذلك لما له من سلطة عليا في الشركة، ومن خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتباره يهتم أساسا برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة.

في ظل مفهوم حوكمة الشركات فإن مجلس الإدارة تكمن فعاليته من خلال القيام بمهامه الإشرافية والرقابية، ويظهر دور مجلس الإدارة الرقابي جليا من خلال علاقته بنظام الرقابة الداخلية، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. فنجد أنه من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها ومن ذلك: وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لكل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة، وإساءة التعامل مع أصحاب المصلحة، التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، وأنظمة إعداد التقارير المالية، والمراجعة السنوية لفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في الشركة.

أخيرا، يمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتمثل مسؤولياتها في تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة، تطوير طرق القياس والضبط لكل نوع من هذه المخاطر، بالإضافة إلى تحديد حدود المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء في إدارتها والتأكد من تطبيق أنشطة أداره الخطر بفاعلية.

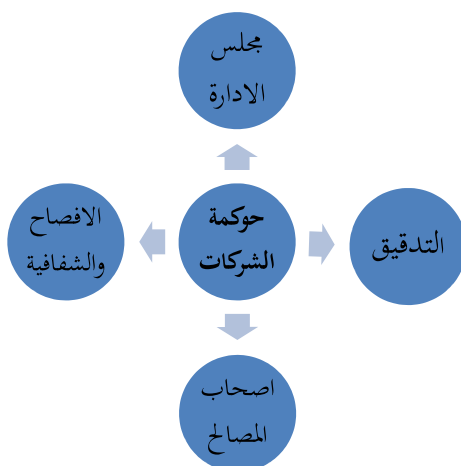
• مسؤولية مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الشركة بشكل كامل حتى لو شكل لجانا أو فوض إلى جهات أخرى القيام ببعض أعماله، ما يفرض تجنبه إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة وتحديد مسؤولياته تحديدا واضحا في نظام الشركة الأساسي. كما يتعين على عضو مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بمسؤولية وحسن نية وجدية واهتمام، ويمثل عضو مجلس الإدارة جميع المساهمين، وعليه أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموما وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي صوتت لتعيينه في مجلس الإدارة.¹

يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بمقياسين قانونيين هما: مقياس واجب الرعاية الذي يتطلب العمل بإخلاص ووفاء عال والإطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة وحضور الاجتماعات بشكل منتظم والإيمان المطلق بجدوى عملهم في الشركة، ومقياس واجب الولاء الذي يتطلب عدم استغلال موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية والعمل لأفضل منفعة لصالح الشركة.

¹. هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، حوكمة الشركات، ص 7

الشكل (11.2): أبعاد حوكمة الشركات المتأثرة بالسلوك الأخلاقي



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: بناء نموذج تفسيري لتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات

إن النماذج التي توصلت إليها الدراسات السابقة أعلاه، اختلفت حول الأبعاد التي اعتمدها كل نموذج في تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات ما يطرح مسألة شمولية هذه النماذج وتعددتها. لذلك، نعتبر ضرورة وجود حاجة لنموذج تحليل شامل، يسمح بتكامل مختلف نماذج الدراسات السابقة، وتوليفها بطريقة متسقة.

في هذا المبحث، سنقوم ببناء نموذج بحثي نظري استنادا إلى دراسة وتحليل النماذج المذكورة أعلاه، وكذلك بالاعتماد على الأدبيات الموسعة حول تأثير كل بعد من أبعاد أخلاقيات الأعمال على أبعاد حوكمة الشركات. لينتج لنا نموذج بحث متعدد الأبعاد يركز على مختلف الأبعاد التي تسمح بتقديم إجابات نظرية جديدة للنقاش الطويل حول العلاقة المعقدة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال.

المطلب الأول: النمذجة باستخدام المعادلات البنائية:

1. تعريف النموذج:

لم يتفق العلماء على تعريف لمفهوم النموذج، وبتجميع عدة ن التعاريف نستطيع القول أن النموذج عبارة عن إطار مرجعي، وصف لشيء ما، نظير أو شبيه، منهج مقترح للبحث، تمثيل دقيق لشيء مطلوب دراسته، عرض موجز للحالة قيد الدراسة، إطار عام يمكن من خلاله وصف موضوع ما، نظام يحاول تفسير ظاهرة من الظواهر، صورة تبين كيف يعمل النظام، نظرية تفسر تركيب أو بنية شيء ما.

يرى (الهنداوي، 2008) النموذج هو عبارة عن نظام يقوم بتحديد المتغيرات لظاهرة معينة، وصياغة العلاقات الاقتصادية محل الدراسة في صورة رياضية حتى يمكن قياسها، كما يجد أن النموذج هو تعبير أو تصوير رمزي مصطنع لموقف أو مشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.¹

2. طبيعة النمذجة البنائية وأهميتها:

تتمثل النمذجة مدخلا هاما للتغلب على صعوبات التحريب الفعلي، بل تكاد تكون المدخل الوحيد الذي يمكن تقديم صورة دقيقة للواقع انطلاقا من أن النموذج يعد تمثيلا للواقع انطلاقا من أن النموذج يعد تمثيلا للواقع و تبسيطا له في الوقت ذاته. هنالك مجموعة من الأساليب لإجراء النمذجة للظواهر المختلفة مثل: النمذجة الطبيعية أو النمذجة التماثلية أو التناظرية و النمذجة التصويرية و النمذجة الرمزية أو الرياضية و النمذجة الوصفية... ولكل منها مجالها الذي تستخدم فيه.

¹. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2008، ص: 15-16

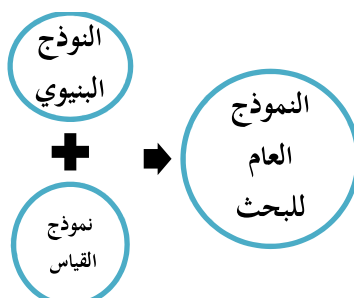
أما النمذجة البنائية، فيمكن إضافتها إلى ما سبق كأحد منهجيات إجراء النمذجة و هي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية و تحديد الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه و تحديده كميًا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحليل العاملي التوكيدي)، وقد تضم النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه و تتم عملية تحديد علاقات التأثير و التأثير بين المتغيرات المتعددة وصولاً إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة الاقتصادية أو المشكلة محل الدراسة.

يذكر (الهنداوي، 2008) أن نموذج المعادلة الهيكلية (البنوية) هو نط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة و المشاهدة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني Path Diagram، و يعتبر نموذج المعادلة البنائية امتداداً للنموذج الخطي العام General Linear Model الذي يعد الانحدار المتعدد جزءاً منه. و بمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.¹

بالاعتماد على النمذجة البنائية، أو طريقة المعادلات البنوية (المعادلات الهيكلية) –التي تأتي على شرحها في الفصل القادم، يستعين الباحث بالنماذج النظرية المعمول بها في ميدان الدراسة، ليتوصل إلى بناء نموذج نظري هو النموذج البنوي la construction du model structurel يتكون من مجموعة من العلاقات السببية المفسرة للظاهرة المدروسة ضمن هذا النموذج الذي يسمى أيضاً بنموذج التحليل تكون كل علاقة مدعومة بفرضية مركزة على إطار نظري أو ملاحظات تجريبية قام بها باحث حول موضوع البحث وتنتظر التأكد منها.

من أجل تحديد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، اعتمدنا في الفصول السابقة على أدبيات الدراسة لتعميق المفاهيم الأساسية وصياغة فرضيات البحث، الأمر الذي أفضى إلى نموذج يلخص هذه العلاقة نظرياً، هنا نقوم بإعطائه شكله النهائي تمهيداً للمرور إلى بناء نموذج القياس la construction du model de mesure في الفصل 3.

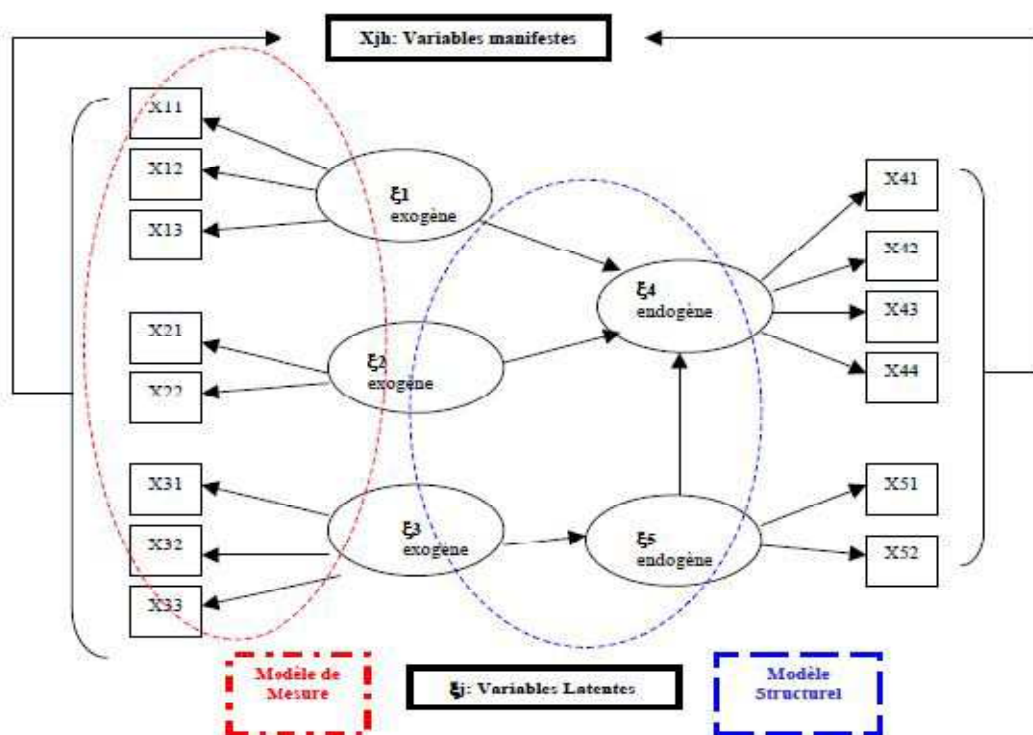
الشكل (12.2): النموذج العام للبحث حسب طريقة المعادلات الهيكلية



المصدر: من إعداد الباحثة

¹. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص: 19

الشكل (13.2): النموذج العام في تحليل المسار حسب منهج PLS



Source : CHERIET Foued, Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, thèse Pour obtenir le diplôme de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier, Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques, 2009, p : 228

3. المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية (الهيكلية):

هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية منها: المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة.

• المتغيرات الكامنة: Variables Latentes

سميت بهذا الاسم نظراً لغموضها، واستحالة قياسها بأرقام عددية، هي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، أو هي المتغيرات غير المقاسة بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهد أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات المقاسة، التي تكون على علاقة مباشرة معها، والتي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات و غيرها من أدوات جمع البيانات.¹ وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة.²

¹. Jakobowicz Emmanuel, Les modèles des équations structurelles à variables latentes, Cours de Statistique Multivariée Approfondie, CNAM –CEDRIC, EDF-R&D, 2006, p: 6, Voir le site : emmanuel.jakobowicz(@)free.fr.

². ياسر فنجي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية و تطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص: 19

• المتغيرات الظاهرة: Variables Manifestes

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن، كل متغير من المتغيرات الظاهرة المشاهدة يمثل مؤشرا واحدا للمتغير الكامن، ولذلك عادة ما يستخدم الباحثون أدوات مختلفة لقياس المتغير الكامن أو مجموعة من المتغيرات المشاهدة للاستدلال عليه لتحقيق قدر أكبر من الدقة في قياسه. بالتالي المتغيرات الظاهرة هي مؤشرات Indicators للمتغيرات الكامنة ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة Observed أو المقاسة Measurable.¹

المطلب الثاني: بناء النموذج الهيكلي للدراسة:

فيما يتعلق بمستوى تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، فالنماذج النظرية والدراسات العملية التي نوقشت في القسم السابق، أظهرت أوجه قصور خاصة فيما يتعلق بنماذج شاملة فكل نموذج جاء بعدد من العوامل أو المتغيرات في الحوكمة أو أخلاقيات الأعمال. ولذلك، فإننا نواجه حاجة حقيقية لنموذج تحليل شامل، متعدد المتغيرات، يمكن أن تكون فيه مختلف الأدبيات متكاملة بطريقة متناسقة.

لبناء هذا النموذج، تم الاعتماد على الإطار النظري الذي يعتبر الأكثر استخداما في أدبيات هذه الدراسة في محاولة لتلافي عدم التجانس وعدم التناسق في تحديد العوامل والأبعاد المختلفة من دراسة إلى أخرى، ليكون نموذج بحثنا متعدد المستويات، يركز أبعاد أخلاقيات الأعمال التي ثبت نظريا وفي الدراسات السابقة المختلفة أنها تؤثر على حوكمة الشركات. هذا الإطار سمح لنا بخصر مكونات أخلاقيات الأعمال التي تؤثر في حوكمة الشركات، والمتمثلة أساسا في: القيم الأخلاقية، القيادة الأخلاقية، والهياكل الأخلاقية. بالإضافة إلى أبعاد الحوكمة التي يظهر من خلالها اثر الممارسات الأخلاقية في حوكمة الشركات وهي أربعة: أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، وظيفة التدقيق ودور مجلس الإدارة.

بما أن الغرض الرئيسي من الدراسة هو دراسة آثار أخلاقيات الأعمال على ممارسات حوكمة الشركات، وتحديد أي من أبعاد أو مكونات حوكمة الشركات هي الأكثر تأثرا بالممارسات الأخلاقية، فإن فرضياتها تكون كالتالي:

• حقوق أصحاب المصلحة:

لا تعتبر المؤسسة أخلاقية إلا إذا حاولت التوصل إلى توازن صحيح بين الغرض الاقتصادي من وجودها وهو تحقيق الربح والعمل على الالتزام بمسؤوليتها اتجاه مختلف أصحاب المصلحة. فالتزام المؤسسات بمسؤوليتها وتأثير نشاطها على البيئة والمجتمع، أصبحت تأخذ بعدا أخلاقيا ولم تعد تعتبر مضيعة للموارد الناذرة بل سمة هامة من سمات خلق القيمة لأصحاب المصلحة. بالتالي أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤخذ من نموذج شامل لأخلاقيات الأعمال، للشركات كما تمارس اليوم هي كمجموعة فرعية من أخلاقيات الأعمال في إطار نظرية أصحاب المصلحة للشركة.

¹ Jakobowicz Emmanuel, Les modèles des équations structurelles à variables latentes, Cours de Statistique Multivariée Approfondie, Op. Cite, p 7

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في السنوات الأخيرة، فإن الكثير ممارساتها لا تزال ضعيفة في البلدان النامية. فعلى سبيل المثال، لا يمكن اعتبار مناخ الأعمال الجزائري مناخا داعما للمسؤولية الاجتماعية للشركات أو لحماية حقوق أصحاب المصلحة. ومع ذلك، بدأت بعض المؤسسات الجزائرية خاصة الكبيرة منها بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. أما في العديد من الحالات فالغرض من المسؤولية الاجتماعية للشركات تسويقي يخدم صورة المؤسسة فقط، ودليل ذلك ممارستها مع عدم وجود رؤية أو تخطيط سليم.

ومنه الفرضية الأولى: تعزز أخلاقيات الأعمال حقوق أصحاب المصلحة وتدعم المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات محل الدراسة.

• الإفصاح والشفافية:

معظم المؤسسات في الجزائر هي مؤسسات صغيرة والمتوسطة أو شركات عائلية، وتظهر فجوات كبيرة في جوانب حوكمة الشركات مقارنة بالدول الصناعية الكبرى. فشل المؤسسات في الكشف بوضوح عن المعلومات واضح وقد يعزى ذلك إلى عدم الكفاءة وعدم كفاية الإطار التنظيمي، ويمكن أيضا أن يعزى ذلك إلى البيئة الاجتماعية - الاقتصادية في البلد، كما يعزى إلى نقص الوعي بفوائد حوكمة الشركات بين كبار المسيرين وأصحاب المصلحة، وإلى ضعف دور السوق المالي كأداة رقابية. ما يدل أن المؤسسات الجزائرية قد تستغرق وقتا طويلا لإعادة لنظر في فوائد مستوى أكبر من الإفصاح والشفافية.

ومنه الفرضية الثانية: تدعم أخلاقيات الأعمال الإفصاح وشفافية في المؤسسات محل الدراسة.

• وظيفة التدقيق:

بالنظر للدور الكبير الذي أصبحت تلعبه وظيفة التدقيق بكل أبعادها، إذ تعتبر جزء من هيكل الرقابة الخاص بالشركة، إضافة إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في تحسين وتقوية أخلاقيات الأعمال، ولكونها تساعد في تطبيق السلوك الأخلاقي.

ومنه الفرضية الثالثة: تساعد أخلاقيات الأعمال وظيفة التدقيق على لعب دورها كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات محل الدراسة.

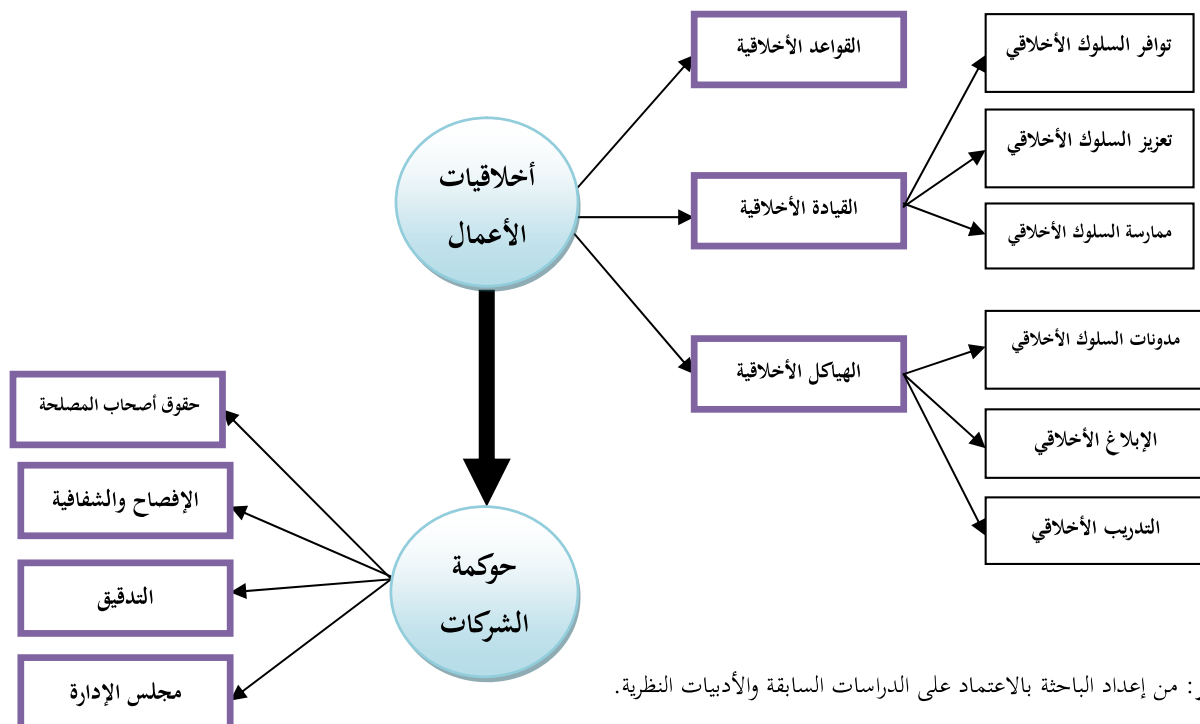
• دور مجلس الإدارة:

كتب الكثير عن واجبات وأدوار مجلس الإدارة في تحديد القيم الأخلاقية للمنظمة، إذ يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تحديد ونشر المعايير في الشركة والتأكد من وجود الإجراءات والسياسات والضوابط لتعزيز القيم الأخلاقية. حيث أشارت دراسات أنه كلما زاد الوعي بأخلاقيات الأعمال بين أعضاء مجلس الإدارة، وكلما كان قادة المؤسسات أخلاقيين أكثر، كلما كان المحتوى الأخلاقي في نموذج الحوكمة أكبر.

ومنه الفرضية الرابعة: يظهر أثر أخلاقيات الأعمال واضحا على لعب مجلس الإدارة لدوره كقمة حوكمة المؤسسات محل الدراسة.

لنتوصل إلى النموذج النظري التفسيري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، المبين في الشكل رقم (14.2)

الشكل (14.2): نموذج تصوري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية.

في هذا المطلب، استكملنا تأسيسنا لنموذج بحث نظري تفسيري (أو بنائي) يمثل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، والذي جاء نتيجة لتحليل الدراسات والأدبيات وضبط المفاهيم والمتغيرات التي تحدد كل متغير. وللحفاظ على نوعية وجوده هذا النموذج اخترنا دمج الأبعاد المعتمدة نظريا وعمليا، والتي تمخضت عن الأدبيات الشائعة، والدراسات العملية، هذه التفاعلات أعطت نموذجا يساعدنا على فهم وتحليل وتفسير وتبسيط العلاقة المعقدة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، وعلى تحديد أي من أبعاد أو مكونات حوكمة الشركات هي الأكثر تأثرا بالممارسات الأخلاقية.

خلاصة الفصل الثاني:

بما أن العمل البحثي نشاط ممنهج وبناء مترابط، ونظرا للحاجة إلى نموذج تحليل يأخذ بعين الاعتبار مختلف أبعاد أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، قمنا في هذا الفصل بعرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل هذه العلاقة، وذلك بغرض الوصول إلى بناء النظري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، وتحديد المتغيرات التي سيتم استخدامها في نموذج التحليل الخاص بنا. لتتوصل إلى اقتراح نموذج بحث نظري تفسيري (أو بنائي) يمثل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، والذي جاء نتيجة لتحليل الدراسات والأدبيات وضبط المفاهيم والمتغيرات التي تحدد كل متغير.

والخلاصة انه على الرغم من اختلاف خصائص حوكمة الشركات، إلا أن موضوعها يستند أساسا على مسألة الأخلاقيات ويمكن اعتبارها جوهر حوكمة الشركات، بالتالي فلدراسة الأخلاقيات مستقبل واعد في المساهمة في تفسير الطبيعة المتغيرة لحوكمة الشركات، حيث تبقى العديد من الأبعاد والاتجاهات المطروحة للنقاش والتحليل، كما يبدو من تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين.

خلاصة الجزء الأول:

هدف هذا الجزء الأول من هذه المذكرة، إلى تقديم الإطار النظري انطلاقاً من ضبط كل من مفهوم أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، إلى غاية التوصل إلى تحديد نموذج نظري تفسيري للعلاقة بينهما.

تم تنظيم هذا القسم في فصلين، خصص الفصل الأول لعرض ضبط مفهومي حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، بدا بتتبع التطور التاريخي وتطور مفهومها ومناقشة هذا التطور، مروراً إلى التدقيق في التأصيل النظري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

سعى الفصل الثاني إلى الإلمام بالدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات واستخراج أهم أبعاد أخلاقيات الأعمال التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات والتي تمثلت أساساً في ثلاثة أبعاد رئيسية: القيم الأخلاقية، الهياكل الأخلاقية والقيادة الأخلاقية، وفي نفس الوقت أبعاد الحوكمة الأكثر تأثراً بالاتجاه الأخلاقي للشركة والتي تمثلت في: حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، التدقيق ودور مجلس الإدارة. هذه الأبعاد شكلت ملامح نموذج نظري تفسيري يعبر عن هذه العلاقات المعقدة ويكون تمثيلاً بسيطاً لها.

لم يقتصر النموذج على هذه الأبعاد فقط في تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، حيث لم يتجاهل الخصائص التي تتعلق بالمؤسسة، التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، أهمها: حجم المؤسسة وعامل الملكية بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، كمتغيرات نأخذ بعين الاعتبار عند تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال لأثرها المحتمل على هذه العلاقة.

فيما تبقى من أطروحة، يبقى لنا بناء نموذج قياس يسمح لنا باختبار الفرضيات المستخرجة وذلك بهدف تحديد وضبط العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في حالة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

الجزء الثاني: الدراسة التطبيقية: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات في

المؤسسات الجزائرية

يهدف الوصول إلى تحديد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات، تناولنا في الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار النظري لمفهومين بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما، وتحليل العديد من الدراسات السابقة الأمر الذي مكّننا من وضع فروض الدراسة والوصول إلى ضبط متغيراتها.

بما أن النموذج النظري قد تم تأسيسه، الهدف الآن هو اختبار مدى صحته ومصادقته، ودرجة تفسيره للعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، لأن الهدف الأساسي للدراسة القياسية هو مواجهة النموذج النظري بالواقع العملي.

على هذا الأساس، سيتم تقسيم هذا الجزء إلى فصلين (فصل ثالث وفصل رابع) يتناول الفصل الثالث بالتفصيل طريقة وإجراءات الدراسة التطبيقية، من اختيار المنهجية وتصميم البحث وصولاً إلى إعداد الاستبيان النهائي، واختيار عينة الدراسة. ليتناول الفصل الرابع نتائج وتحليل النتائج المتوصل إليها وتقديم توصيات الدراسة.

مقدمة الفصل الثالث:

يكرس هذا الفصل لعرض الإطار العام للبحث الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية، ومميزاته الاجتماعية الاقتصادية، والثقافية، باعتباره بيئة التي تمارس فيها نشاطها وتأثر على ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال فيها. كما نقدم فيه أيضا، الخيارات المنهجية والمعرفية التي تميز ببحثنا. هذه الخيارات حسب (Morin, 1986) هي نتيجة لموقف الباحث من المعرفة وخصوصا ضرورة وحتمية المعرفة في علوم التسيير التي تركز على " التفكير، التمييز، التوقع، تحديد الإشكال ". وهذا، قبل تحديد طرق البحث ومناقشة النتائج التي تسمح بتوسيع حقل المعرفة في علوم التسيير، من الضروري الاعتماد على تفكير معرفي حقيقي.

حسب (Evrard et al., 2003) هذه الخيارات المنهجية والمعرفية تتبعها مرحلة استكشافية، الهدف منها هو الوصول إلى نوعية محددة من المعلومات، والتي سمحت لنا بالتعرف وتحديد الجوانب الهامة والدرجة من الدراسة، كتوضيح المفاهيم النظرية والتحقق من وجود افتراضات الموضوع بالاعتماد على أدبيات الدراسة، لتسهيل تفعيل المتغيرات في الدراسة الكمية.¹

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول يقدم تفاصيل السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي الجزائري، لتوضيح البيئة التي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية والإطار العام للبحث. المبحث الثاني يفسر جميع الخيارات المنهجية، طريقة تصميم البحث، وطريقة تحليل البيانات. ويتضمن المبحث الثالث عاملا حاسما في نتائج هذا العمل المتمثل في الدراسة الاستطلاعية، تفعيل متغيرات الدراسة وبناء الاستبيان.

¹. Evrard Y., Pras B., et Roux E., Market : Etudes et recherches en marketing, 3eme Edition, Paris, Dunod, 2003, p : 107

المبحث الأول: الإطار العام للبحث:

في هذا المبحث نعرض الإطار العام للبحث الذي تنشط فيه المؤسسات الجزائرية، ومميزاته الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، باعتباره بيعتها التي تمارس فيها نشاطها وتأثر على ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال فيها. ولنحدد بشكل جيد الإطار العام لبحثنا حاولنا تحليل أهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر على تطبيق أو تبني أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في المؤسسات.

المطلب الأول: واقع الحكم الراشد في الجزائر

بحسب تقرير التنمية الإنسانية العربية (Arab Human Development Report, 2002) فإن الحكم الرشيد موضوع إنساني "هو الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب".¹

بينما تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فهو سياسي ويشير إلى "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات ، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم".²

تعريف البنك الدولي (The World Bank, 1992) فهو اقتصادي يعبر عن "التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام ، بما يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبداهم وقدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية واحترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها".³

تضمن تقرير العمل الوطني في مجال الحوكمة في نوفمبر 2008، أن الجزائر تعمل على مكافحة الفساد من خلال تطبيق الحكم الراشد الذي اعتبر أداة أساسية لتحقيق والتنمية، من خلال إطلاق مشاريع ضخمة للإصلاح المؤسسي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي في ظل مخططات خماسية، وتجسدت في كل من مخطط الإنعاش الاقتصادي من 2001-2004 وبرنامج النمو للفترة 2005-2009 وبرنامج خماسي للفترة 2010-2014.⁴

¹ د. محمد محمود العجلوني، أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار

من منظور إسلامي، إسطنبول ، تركيا ، 9-11/9/2013، ص 03

² نفس المرجع السابق، ص 05

³ World Bank, Governance and Development, The World Bank, Washington, 1992 , www.worldbank.org

⁴ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية 2012

لتحليل واقع المكونات الأساسية للحكم الراشد في الجزائر، سيتم التركيز على المؤشرات التي تصدر عن البنك الدولي، فمنذ العام 1996 يقوم البنك الدولي بصورة منتظمة بنشر مؤشرات الحكم الجيد، وعددها ستة مؤشرات تخصص في قياس ستة أبعاد، تجتمع معاً لتشكيل مؤشراً عاماً لجودة الحكم في أي بلد.¹

وقد تم إعطاء المؤشرات الستة المذكورة درجات تتراوح بين سالب 2.5 وموجب 2.5، وتمثل الدرجات السالبة وصولاً إلى الدرجة - 2.5 أسوأ الأوضاع لأي مؤشر من مؤشرات الحوكمة، بينما تمثل الدرجات الموجبة وصولاً إلى درجة 2.5 الوضع الأمثل للبعد الذي يقيسه المؤشر من أبعاد إدارة الحكم.²

الجدول (1.3): مؤشرات الحوكمة ومعدلها العام في الجزائر للفترة 2000_2014

مؤشرات الحوكمة السنوات	المشاركة والمساءلة	الاستقرار السياسي	فعالية الحكومة	جودة التشريع	سلطة القانون	مراقبة الفساد	معدل العام للمؤشرات
2000	-1,2112	-1,50391	-0,96102	-0,69314	-1,16672	-0,949	-1,08079
2002	-1,11872	-1,69783	-0,61493	-0,5939	-0,59086	-0,93657	-0,925468
2003	-1,13659	-1,77807	-0,61476	-0,55109	-0,54438	-0,6681	-0,882162
2004	-0,81512	-1,37152	-0,52093	-0,54495	-0,55413	-0,62549	-0,88055
2005	-0,76333	-0,92943	-0,43737	-0,43403	-0,70365	-0,42218	-1,28666
2006	-0,92372	-1,11956	-0,52213	-0,57756	-0,64449	-0,48602	-0,71225
2007	-0,99991	-1,12535	-0,60284	-0,62159	-0,71178	-0,51552	-0,76283
2008	-0,98956	-1,09285	-0,61182	-0,79383	-0,70641	-0,56176	-0,7927
2009	-1,05729	-1,21523	-0,57828	-1,06977	-0,75809	-0,54651	-0,87086
2010	-1,02695	-1,26249	-0,47644	-1,16555	-0,74908	-0,48781	-0,86139
2011	-1,0003	-1,36466	-0,57307	-1,18916	-0,77497	-0,49559	-0,89962
2012	-0,89781	-1,31857	-0,54713	-1,29259	-0,75369	-0,47563	-0,8809
2013	-0,88867	-1,18404	-0,56492	-1,17916	-0,66325	-0,4671	-0,82452
2014	-0,92858	-1,17142	-0,51186	-1,20656	-0,7331	-0,61445	-0,861

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصائيات، تم الاطلاع عليه يوم: 2016/03/13، على: www.govindicators.org

تظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن درجات جميع المؤشرات الستة لجميع سنوات الفترة 2000-2014 سالبة، وبالتالي المعدل العام لها سالباً أيضاً، مما يفصح عن وضع الجزائر المتردي ضمن مؤشرات الحكم الراشد بكافة الأبعاد الأمر الذي يجد ترجمته العملية في التردّي الشديد لنوعية مؤسسات الدولة من مختلف النواحي، وهذا هو تحديد ما يفسر فشل جهود التنمية في الجزائر، يوصلنا إلى استنتاج أن جهود إرساء الحكم الراشد قد فشلت فما السبب وراء ذلك؟ للتعرف على السبب وراء سلبية كل مؤشر لا بد من تحليل مضمونه وربطه بواقع وخصوصية هيكل الجزائر الاقتصادي، السياسي والاجتماعي وذلك كالتالي:

¹. تعكس قيم هذه المؤشرات حسابات لمئات من المتغيرات وتقييمات الخبراء تستقي معلومات من عدد كبير من المنظمات الدولية غير الحكومية ومؤسسات قياس الرأي ووكالات تصنيف المخاطر التجارية ومؤسسات العون الإنمائي متعددة الأطراف والشركات المتخصصة، وعددها ستة.

². Daniel Kaufman, Aart Kraay and Massion Mastruzzr, Governance Matters 8: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008, Policy Research Working Paper 4978, The World Bank, June 2009, p : 2-12

(1) المشاركة والمساءلة (Voice and Accountability): تعني مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار من خلال قنوات مؤسسية تمكن المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار، والتي تضمن حرية الرأي والتعبير والمعايير الأساسية لحقوق الإنسان، وأن يكون جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الدولة خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء.

هذا المؤشر لم يتجاوز نسبة الـ 30 % خلال الفترة 2000-2015، مما يعني أن هناك تضيقا في مجال حرية التعبير وتكوين الجمعيات وحرية الإعلام والمشاركة في الحياة السياسية، ويبين من جهة أخرى أن الظاهر في إبداء الرأي والمساءلة في الجزائر يعبر عن جوانب سطحية ليس إلّا، فبتحليل المؤشرات الفرعية التي يضمها المؤشر يتضح التالي:

- **قدرة المواطنين على المشاركة في انتخابات ممثليهم وحكوماتهم:** يعتبر من أهم مكونات المساءلة والمشاركة. في الجزائر، حق الاقتراع مضمون للمواطن الجزائري، إلا أن نسب المشاركة في الانتخابات متدنية، خاصة في الانتخابات التشريعية التي من خلالها يختار الشعب ممثليه. حيث سجلت نسب مشاركة أقل من 50 %. هذا العزوف عن المشاركة يعود إلى فقدان الثقة في العملية الانتخابية بسبب ضعف التمثيل الحقيقي للمواطنين من طرف النواب، وعدم الاهتمام بانشغالهم ومطالبهم. سبب آخر وراء هذا العزوف هو التجاوزات المسجلة في مختلف الانتخابات، حيث أصبح المواطن الجزائري يعتقد أن نتائج الانتخابات محسومة مسبقا، وأنه لن يغير شيئا في نتائجها سواء أدلى بصوته أم لا.

يرى الخبير الاقتصادي بشير مصيطفى، أن الجزائر لا تعرف مشاركة سياسية فعالة، بل تشهد عزوفا سياسيا، وهذا راجع لأزمة الهوية والشعور بالاغتراب داخل نفس الوطن، إضافة إلى انتشار ظاهرة الولاء القبلي. فالحكم في الجزائر يتميز بقاعدة ضيقة ومغلقة وغير شفافة للمعلومات ولعملية صنع القرار بشكل عام وصنع السياسات بشكل خاص، ونسبة قبول الشعب للحكومات القائمة ضئيلة، إذ لا نلتمس التفافا شعبيا كبيرا، والأنظمة كثيرا ما تستند في وجودها إلى المشروعية التاريخية (الثورية).¹

- **الحرية وإبداء الرأي:** يحسب عن طريق مؤشر الحرية،² قيمته دائما اقل من المتوسط ما يجعل الجزائر تعتبر غير حرة.
- **الإعلام الحر:** يعتبر الإعلام السلطة الرابعة في أي بلد، نظرا لما يتمتع به من دور فعال في توجيه الرأي العام. في الجزائر، بقي الإعلام حكرا على الدولة فقط، التي لازالت تمارس ضغوطا كبيرة عليه من خلال القوانين والعقوبات. وباستخدام الإمكانيات المالية والمادية وسلطات الحل والحظر... كل تلك الممارسات مؤشر على عدم استقلالية الإعلام في الجزائر.
- **حرية تكوين الجمعيات (المجتمع المدني):** تعتبر حرية المجتمع المدني من أهم ميزات المجتمعات الديمقراطية الحالية. يعتبر المجتمع المدني مقيدا في الجزائر بسبب القيود المفروضة على تشكيل الجمعيات، وسلطة الدولة غير المقيدة في مجال حل الجمعيات أو تعليق نشاطها والقيود المفروضة على مصادر التمويل. ما يمنع فصيح المجال لظهور مجتمع مدني مستقل نسبيا عن السلطة العمومية وأحزاب المعارضة السياسية.

¹. بشير مصيطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح و الإدارة الرشيدة، مداخلة ضمن: الملتقى العلمي حول "الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"، تنظيم: جامعة ورقلة، 2005، ص 29.

². تتراوح قيمة هذا المؤشر بين 0-7 كلما اقترب من الصفر كانت الدولة أكثر حرية: 0 الأكثر حرية، 7 مقيد وكذلك بالنسبة للمؤشرات الجزئية المكونة له: مؤشر الحريات المدنية 0-7، ومؤشر الحقوق السياسية 0-7.

(2) الاستقرار السياسي وغياب العنف (Political Stability and Absence of Violence): وتعني

استقرار النظام السياسي وقبول جميع أطراف الدولة به، بما في ذلك المعارضين لسياسات الحكومة، كما يتضمن هذا المعيار حجم العنف المعبر عن عدم الرضا السياسي من بعض الأطراف سواء من الموالين للحكومة أو المعارضين لها.

انتقل هذا المؤشر من ضعيف جدا إلى متوسط بسبب خروج الجزائر من فترة العشرية السوداء، واستتاب الأمن، تراجع العنف، وإلى إجراء الانتخابات الرئاسية سنة 2004 في ظروف حسنة، بالإضافة إلى الاستفتاء الشعبي الذي أفرز ميثاق السلم والمصالحة الوطنية في سبتمبر 2005. ليعود بعدها إلى التراجع إلى ضعيف، بسبب الانتخابات التشريعية لسنة 2007 إلى غاية 2011 التي وصلت فيها نسبة الامتناع عن التصويت 65 % وكانت بمثابة رسالة واضحة من المواطنين بعدم الثقة في العملية الانتخابية، وكذا في البرلمان المحروم من الصلاحيات. والتعديل الدستوري لسنة 2008 والذي قلص من مبدأ التداول السلمي للسلطة، بعد أن أقر هذا التعديل إلغاء تقييد فترات الترشح لمنصب الرئاسة وإمكانية انتخاب الرئيس لأكثر من عهديتين.¹

(3) فعالية الحكومة (Government Effectiveness): أي فاعلية إدارة مؤسسات الدولة، ومدى كفاءتها في

توظيف الموارد الوطنية بطريقة سليمة وواضحة تخدم المجتمع، وقدرة الدولة على العمل في خدمة الصالح العام، وتتضمن إدارة الأموال العامة والقدرة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات بفاعلية. وكذا الليونة في ممارسة الإجراءات المتصلة بحرية الاستثمار، حقوق الملكية، حرية العمل، حرية السياسة الضريبية، إدارة الإنفاق الحكومي،....

في السنوات 2005 إلى غاية 2010، ارتفع المؤشر في المتوسط، وهو ما يعبر عن حالة مستقرة، إلا أن النتائج المحققة بالمقارنة مع حجم الإنفاق العام بدءا من برنامج دعم النمو 2009/2005، وبرنامج التنمية الخماسي (2010/2014)، تعد ضعيفة، وذلك نتيجة لحجم الفساد المنتشر بشكل ملحوظ، إذ قُدرت تكاليف المشاريع في البنى التحتية بين 5 و 10 أضعافها، وهو ما حمل الحكومة أعباء إضافية، وذلك نتيجة تفشي الممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري المرتبطة بالتعيينات في المناصب، وسيادة العلاقات الشخصية وغياب الكفاءة، وهو ما يعبر عن التراجع في مؤشر الفعالية لدى الحكومة.²

كما يأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم الخدمات كشرط مهم لفعالية الحكومة في عصر التكنولوجيات الإعلام والاتصال. مؤشر الحكومة الالكترونية في الجزائر،³ لم يصل حتى إلى النصف، وهذا يدل على أن الجزائر لا زالت تعتمد أكثر في تقديم الخدمات على الطرق التقليدية، للإشارة حيث احتلت الجزائر المرتبة 131 من بين 184 دولة شملهم هذا المؤشر بالدراسة سنة 2010.⁴

¹. مصطفى بلعور، الانتخابات التشريعية في الجزائر 1999-2007، استمرارية أم حل، مجلة دفاتر السياسة والقانون، 2012، ص: 175

². بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته -حالة الجزائر-، مجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، 2016

³. يقيس هذا المؤشر مدى قدرة واستعداد الجهات الحكومية لاستخدام الانترنت وتكنولوجيا الهاتف المحمول في تنفيذ وظائفها، وتراوح قيمة المؤشر بين الصفر (الأقل قدرة واستعداد لتطور الحكومة الالكترونية)، والواحد الصحيح (الأكثر قدرة لتطور الحكومة الالكترونية)

⁴. United Nations, department of economic and social affairs, e-government survey, , New York, reports 2003-2010, New York, 2010

(4) **جودة التشريع (Regulatory Quality):** تتضمن منظومة التشريعات القانونية التي تحدد من خلالها علاقة الدولة بالمجتمع، وتضمن سلامة وحقوق الأفراد مهما كانت توجهاتهم وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، وتطبيق القوانين المشروعة بما يضمن إرساء قواعد العدالة بين أفراد المجتمع. وهذا يشمل وجود قوانين وأنظمة وتشريعات ولوائح متداولة وشفافة.

يشير هذا المؤشر أن الإجراءات المتعلقة بالأعمال التجارية وتنظيم السوق الجزائرية بقي ضعيفا طوال الفترة 2009 إلى غاية 2015، حيث حقق المؤشر مستويات دنيا، وهذا ما تؤكدته تقارير مناخ الأعمال في الجزائر، منها الإجراءات المتصلة بإنشاء المشروع وكذا التراخيص الخاصة بممارسة أنشطة الأعمال والخصوصية، والنقص الفادح في الحصول على المعلومات، وهي الضبابية التي مكنت الفساد من السيطرة، بالشكل الذي يسمح بعدم استقرار منظومة القوانين، وهو ما جعل الجزائر تحتل المرتبة 136 من أصل 183 دولة ضمن هذا المؤشر في سنة 2013. وتعود أسباب ذلك إلى:

- **قطاع خاص مقيد:** من المفروض أن يحظى القطاع الخاص بكل التسهيلات ليلعب الدور الرئيسي في الاقتصاديات المتقدمة. وفقا لتقرير ممارسة أنشطة الأعمال التجارية لسنة 2016 تتصف الجزائر بيئة مقيدة لنشاط القطاع الخاص، فاحتكار السوق من طرف الدولة خاصة في المجالات الحيوية، والتضييق على نشاطات الأفراد والقطاع الخاص، يعيقه بشدة، حيث يساهم بأقل من 50 % من إجمالي الناتج المحلي. وهو ما يوضحه مؤشر الحرية الاقتصادية.

مؤشر الحرية الاقتصادية يأتي إصدار التقرير السنوي للحرية الاقتصادية العالمي عن كل من معهد Heritage Foundation وصحيفة Wall street منذ عام 1995 بهدف قياس مدى حماية حقوق الملكية، توفير مجالات حرية الاختيار الاقتصادي للأفراد، وتعزيز روح المبادرة والإبداع، كما تعني غياب الإكراه القسري للحكومة في عمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك للسلع والخدمات من غير مستلزمات حماية المصلحة العامة، كما يأخذ بالاعتبار التطورات المتعلقة بالمعوقات الإدارية والبيروقراطية، و وجود عوائق للتجارة ومدى سيادة القانون وقوانين العمالة.¹ الجدول رقم (2.3) الموالي بين مرتبة الجزائر العالمية ضمن 179 دولة شملتها الدراسة للفترة الممتدة ما بين سنة 2009 إلى 2012 من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية.

الجدول رقم (2.3): مرتبة الجزائر الدولية من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية للفترة 2009-2012

السنوات	2009	2010	2011	2012
الترتيب عالميا/179 دولة	107	105	132	140
الترتيب عربيا/17 دولة	14	13	14	15

Source: The Heritage foundation & wall street journal, index of economic freedom, Washington <http://www.heritage.org/index>, le: 17/02/2016

¹ ازدادت أهمية مؤشر الحرية الاقتصادية وتبعه من قبل المستثمرين بالدرجة الأولى وكذلك أصحاب القرار والمسؤولين لجهة خلق انطباع إيجابي عن البلد، و يدعم عمليات الترويج للاستثمار لاستقطاب حصة متزايدة من الاستثمار الأجنبي المباشر ويعتمد هذا المؤشر على 10 عوامل متمثلة فيما يلي: السياسة التجارية (معدل التعريفات الجمركية و وجود حواجز غير جمركية)؛ وضع الإدارة المالية لموازنة الدولة (الهيكل الضريبي)، حجم مساهمة القطاع العام في الاقتصاد؛ السياسة النقدية (مؤشر التضخم)؛ تدفق الاستثمار الخاص والاستثمار الأجنبي المباشر؛ وضع القطاع المصرفي والتمويل؛ مستوى الأجور والأسعار؛ حقوق الملكية الفردية؛ التشريعات والإجراءات الإدارية والبيروقراطية؛ أنشطة السوق السوداء.

بحسب معطيات الجدول أعلاه الجزائر تقع في منطقة الحرية الاقتصادية الضعيفة، إذ احتلت المرتبة 140 عالميا سنة 2012، أما عربيا فقد تحصلت على المرتبة 15 من أصل 17 دولة عربية من خلال مؤشر الحرية الاقتصادية. هذا الوضع بالنسبة للجزائر، يؤكد على ضرورة إعادة النظر في مناخ الاستثمار، وأدوات السياسات التجارية والنقدية، إلى جانب التشريعات والإجراءات الإدارية والبيروقراطية. حيث تشير تقارير البنك الدولي المرتبطة بممارسة الأعمال أن المستثمرين لا يزالون يواجهون عقبات جراء ثقل الإجراءات يفتح بابا واسعا للرشوة وعد الاستقرار في المنظومة القانونية.

- **ضعف مناخ الاستثمار في الجزائر:** تحتل الجزائر وفق مكونات هذا المؤشر المراتب الأخيرة سنويا، وحسب احدث تقرير لمنظمة البنك الدولي لريادة الأعمال doing business فقد تراجع ترتيبها بنقطتين حسب ما يظهره الجدول التالي:

الجدول (3.3): ترتيب الجزائر في مؤشرات مناخ الأعمال للعام 2015-2016

المواضيع	مرتبة 2015	مرتبة 2016	التغيير في الترتيب
بدء النشاط التجاري	143	145	-2
استخراج تراخيص البناء	124	122	2
الحصول على الكهرباء	125	130	-5
تسجيل الملكية	160	163	-3
الحصول على الائتمان	171	174	-3
حماية المستثمرين الأقلية	173	174	-1
دفع الضرائب	168	169	-1
التجارة عبر الحدود	176	176	لا تغيير
إنفاذ العقود	106	106	لا تغيير
تسوية حالات الإعسار	71	73	-2

المصدر: تقارير البنك الدولي المتعلقة بممارسة أنشطة الأعمال، على الموقع: www.doingbusiness.org ، اطلع عليه يوم: 2016/02/03

- **عوائق في وجه المقاوالاتية:** إنشاء المؤسسات الجديدة يصطدم بعوائق إدارية وتنظيمية مكلفة من حيث الوقت والكلفة المادية، مثل البيروقراطية والرشوة، ثقل الإجراءات السياسة الضريبية الجبائية والجمركية، وعدم الاستقرار في منظومة القوانين والتشريعات، لتحتل الجزائر المرتبة 145 من أصل 189 دولة شملتها دراسة منظمة doing business لعام 2016 .

الجدول (4.3): مؤشرات سهولة بدأ نشاط تجاري في الجزائر للعام 2016

استخراج تراخيص البناء	الحصول على الكهرباء	تسجيل الملكية	الحصول على الائتمان	حماية المستثمرين الأقلية	دفع الضرائب	التجارة عبر الحدود	إنفاذ العقود	سوية حالات الإعسار	بدء النشاط التجاري
122	130	163	174	174	169	176	106	73	145

المصدر: تقارير البنك الدولي المتعلقة بممارسة أنشطة الأعمال، على الموقع: www.doingbusiness.org ، اطلع عليه يوم: 2016/02/03

(5) سلطة القانون (Rule of Law) : يقيس مدى كون القانون فوق الجميع في بلد معطى، يعني أن الجميع حكاما ومسؤولين ومواطنين، يخضعون للقانون ولا شيء يسمو عليه، وتوافر الأطر القانونية وآليات النزاع القانوني وضمان حق التقاضي، واستقلال القضاء، وأن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويجب أن تكون كافة الأطراف واثقة من احترام هذه القواعد ومن تطبيقها .

يسجل مؤشر إنفاذ وسيادة القانون لمنظمة العالمية للنزاهة نتائج ضعيفة لضعف المؤشرات الفرعية المكونة له كالتالي:

- **الإبقاء على هيمنة السلطة التنفيذية على السلطات الأخرى:** يعتبر مبدأ الفصل بين السلطات أهم شرط لإرساء الحكم الراشد. في الجزائر تعتبر السلطة التنفيذية مهيمنة على باقي السلطات، وذلك لما يتمتع به الرئيس بصلاحيات واسعة، إضافة إلى تعيينه ثلث مناصب عضوية مجلس الأمة، تمتد صلاحياته لتشمل الأحزاب السياسية في إطار صفقة سياسية بينها وبين الرئيس الأمر الذي يسلبها لمشروعها الديمقراطي.¹
- **عدم استقلالية الجهاز القضائي:** لا يمكن الحديث عن قضاء نوعي دون أن تتوفر لدى القاضي ضمانات دستورية لحمايته من الضغوطات السياسية و المعنوية و المادية. في الجزائر، دستوريا، يعتبر القضاء مستقلا عن السلطات الأخرى، إلا أن القضاء يبقى يعاني من الكثير من الاختلال بسبب التأثير الممارس على قراراته من طرف السلطة التنفيذية، واستمرار ارتباط السلطة القضائية بدوائر القمة.² وهو ما يؤكد ضعف مؤشر استقلالية القضاء.³
- **إنفاذ العقود:** يقيس هذا المؤشر⁴ مدى كفاءة الجهاز القضائي في الفصل في نزاع تجاري. رتبت الجزائر وفقه في المراتب الأخيرة وفقا لتقارير التنافسية العالمية، ويوضح لنا الجدول التالي الإجراءات والوقت والتكلفة المتعلقة بتسوية نزاع تجاري.

الجدول (5.3): ترتيب الجزائر وفقا لمؤشر نفاذ العقود خلال الفترة 2006-2011

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الترتيب	/	175/61	178/117	181/126	183/123	183/127
عدد الإجراءات	49	49	47	47	46	46
الوقت بالأيام	407	397	630	630	630	630
التكلفة كنسبة من الدين	28.7	10.3	17.4	21.9	21.9	21.9

المصدر: تقارير البنك الدولي المتعلقة بممارسة أنشطة الأعمال، على الموقع: www.doingbusiness.org، اطلع عليه يوم: 2016/02/03

¹. عمراني كربوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، بحث منشور على الانترنت، اطلع عليه يوم: 2016/02/27

². عمر فرحاتي، فريجة أحمد، مؤشرات التحول الديمقراطي في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول التحول الديمقراطي في الجزائر، 11/10 ديسمبر 2005، جامعة الجزائر، دار هومة للنشر، 2006، ص: 44.

³. الذي يصدر ضمن تقارير التنافسية العالمية للأمم المتحدة، والذي يقيس مدى استقلال السلطة القضائية عن تأثيرات أعضاء الحكومة والمواطنين والشركات، وتتراوح قيمة المؤشر بين 1 نقطة (تأثر بشدة)، و 7 نقاط (مستقل تماما).

³. ويتم الحصول على بياناته عن طريق تتبع تطور أحد النزاعات التجارية أمام المحاكم المحلية خطوة بخطوة. وتجمع البيانات من خلال دراسة قوانين المرافعات المدنية وغيرها من اللوائح المتعلقة بالمحاكم، فضلا عن استقصاءات تشمل محامين محليين متخصصين في التقاضي بالإضافة إلى قضاة.

⁴. ويتم الحصول على بياناته عن طريق تتبع تطور أحد النزاعات التجارية أمام المحاكم المحلية خطوة بخطوة. وتجمع البيانات من خلال دراسة قوانين المرافعات المدنية وغيرها من اللوائح المتعلقة بالمحاكم، فضلا عن استقصاءات تشمل محامين محليين متخصصين في التقاضي بالإضافة إلى قضاة.

(6) مراقبة الفساد ومحاربتة (Control of Corruption): تعني عدم التردد في كشف حالات الفساد وتحويلها للقضاء وكشف الفاسدين ومحاسبتهم على تقديم أموال غير قانونية إلى الرسميين والقضاة، والفساد بين المسؤولين الحكوميين،...

يلاحظ أن هناك تحسنا في المؤشر من خلال إصدار حزمة من القوانين والإجراءات للحد من ظاهرة الفساد كإصدار قانون خاص بالوقاية من الفساد ومكافحته سنة 2006، والإجراءات المتصلة به الردعية منها والقانونية، لكن ما دام المؤشر لم يتعدى الـ 50 درجة، فإن ضبط الفساد وإدراك مكانه يبقى أمرا صعبا في الحد منه.¹ ويعود السبب في ذلك بالدرجة الأولى إلى:

- **عدم الالتزام الكلي بتطبيق قوانين وتشريعات مكافحة الفساد:** رغم أن مؤشر جودة القوانين في مكافحة الفساد عرف تحسنا ملحوظا بعد سنة 2000، حيث انتقل من المستوى الضعيف إلى المستويات المتوسطة، من خلال التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2003، والتصديق على اتفاقية الاتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته وإصدار قانون خاص بالوقاية من الفساد ومكافحته سنة 2006، قانون العقوبات والقانون الخاص بالوظيفة العمومية اللذان شددتا العقوبات على الاختلاس أو سوء استخدام السلطة أو النفوذ. وقد سجل مؤشر قانون مكافحة الفساد الصادر عن منظمة النزاهة العالمية مستوى جيد ما يدل على أن الجزائر تملك تشريعات قوية في مكافحة الفساد.

• تفشي الفساد:

حسب مؤشر قياس الفساد الذي تصدره منظمة الشفافية الدولية سنويا منذ 1995 مؤشر الشفافية أو النظرة للفساد أو مؤشر مدركات الفساد، الذي يعكس درجة التحسن في ممارسات الإدارة الحكومية لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد والرشوة. يعد هذا المؤشر أهم المؤشرات التي تصدر عن المنظمة، ويعتبر مؤشرا مركبا ويسمى بمسح المسوح، إذ يعتمد على البيانات التي يتم جمعها عن طريق مسح واستطلاعات رأي متخصصة تقوم بها مؤسسات مختلفة ومستقلة، حيث تطرح أسئلة ذات صلة باستغلال الوظيفة العامة لتحقيق مصالح خاصة على سبيل المثال قبول الموظفين الحكوميين للرشاوى، أو اختلاس الأموال العامة، ومدى نجاعة جهود مكافحة الفساد.² والجدول التالي يستعرض ترتيب الجزائر حسب هذا المؤشر للفترة 2003-2011.

الجدول (6.3): تطور مؤشر الفساد في الجزائر من 2003-2014

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الرتبة	88	97	84	84	99	92	111	105	112	105	94	100	88
المؤشر	2.6	2.7	2.8	3.1	3.0	3.2	2.8	2.9	2.9	3.4	3.6	2.06	2.3
الدول	133	145	158	163	179	180	180	178	182	176	199	175	168

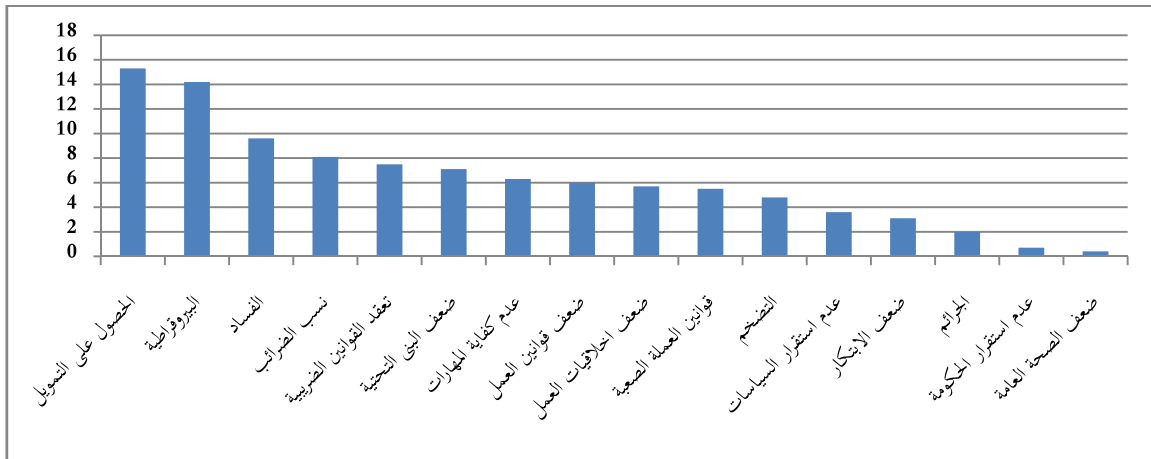
المصدر: تقارير منظمة الشفافية الدولية، على الموقع: <https://www.transparency.org> اطلع عليه يوم: 2016/02/28

¹. د. بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته - حالة الجزائر-، مرجع سبق ذكره، ص: 12

². نفس المرجع، ص: 25

حسب الجدول أعلاه نجد أن الجزائر تحتل مراتب متأخرة حسب مؤشر الشفافية الدولية خلال السنوات من 2003 إلى سنة 2015، وهذا يدل حسب رأي المنظمات الدولية ورجال الأعمال الأجانب أن الجزائر تعد من البلدان ذات المعدلات العالية للفساد، كما تتمتع ببيئة اقتصادية أقل شفافية في أداء الأعمال وحسب تقرير التنافسية لعام 2015-2016 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي والذي يتم فيه استقصاء شركات دولية و محلية حول عقبات ممارسة الأعمال في دولة ما، فإن الفساد يعتبر ثالث عقبة من حيث الأهمية في الجزائر بنسبة 9.6 % بعد كل من التمويل 15.3 % والبيروقراطية 14.2 % .

الشكل (1.3): أهم معوقات الاستثمار في الجزائر 2015-2016



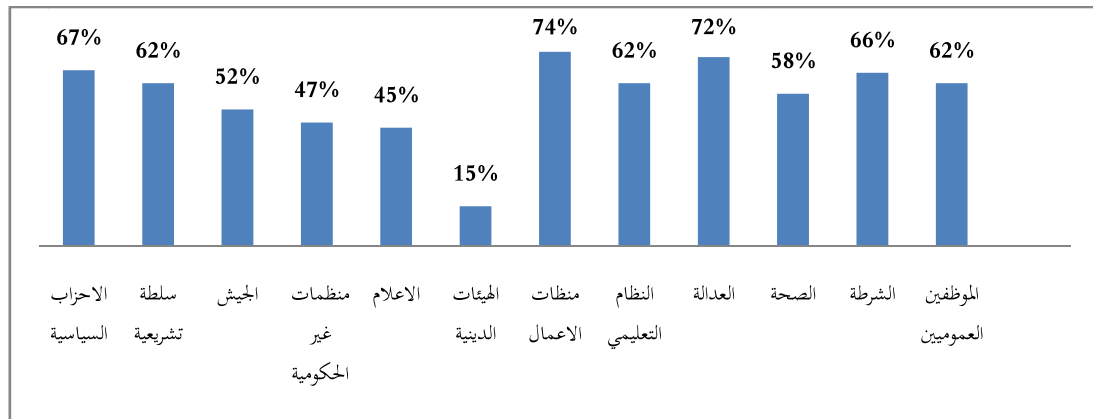
Source: World Economic Forum, The Global Competitiveness Reports: 2015-2016, p: 86-87

- انتشار ظاهرة دفع الرشاوي: حيث تحصلت الجزائر على علامة 3.4 واحتلت المرتبة 97 من أصل 139¹ في تتراوح قيم هذا المؤشر بين 1 (انتشار هذه الممارسات بشكل كبير) وما بين 7 (عدم حدوث هذه الممارسات)، و يقيس مدى انتشار إقدام الشركات على تقديم مدفوعات إضافية غير موثقة أو رشاي فيما يتعلق بالواردات والصادرات، المرافق العامة، مدفوعات الضرائب السنوية، منح العقود العامة والتراخيص، الحصول على قرارات قضائية مواتية، وذلك من وجهة نظر رجال أعمال، وتعني العلامة المتحصل عليها من طرف الجزائر أن هذه الممارسات لا تزال قائمة في قطاع الأعمال الجزائري.
- وحسب تقرير قامت به منظمة الشفافية العالمية الذي يتضمن استطلاعاً للرأي حول الفساد لسنة 2013 ، الذي يتضمن مجموعة من آراء المواطنين من كافة دول العالم، أن 74% من الجزائريين يعتقدون أن قطاع المال والأعمال من القطاعات الأكثر فساداً. كما اعتبر 57% من المجيبين أن نسبة الفساد زادت بشدة خلال السنتين الأخيرتين، و 79% يعتبرون أن الفساد يشكل مشكلاً عويصاً في الجزائر، كما أن 44% منهم يرون أن إجراءات الحكومة لمكافحة غير فعالة. حيث تمثلت الإجابات حول السؤال: هل تعتبرون المؤسسات التالية فاسدة للغاية؟ كالآتي:²

¹ . تقرير التنافسية العالمية، 2011/2010.

² . <https://www.transparency.org>, le: 28/02/2016

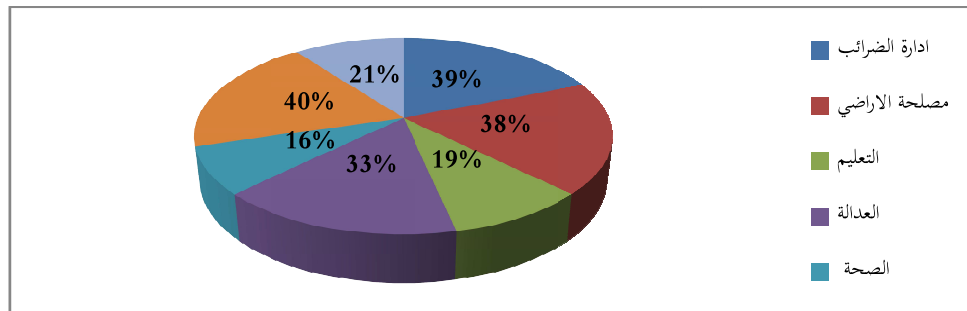
الشكل (2.3): نسبة المجيبين بأن مؤسسة معينة كانت فاسدة للغاية



Source: <https://www.transparency.org>, le: 28/02/2016

أما الإجابات الخاصة بالسؤال: كان حول كون المجيب أو أي شخص في عائلتك دفعوا رشوة إلى أحد هذه المؤسسات المعطاة لقاء خدماتها في الأشهر الـ 12 الماضية؟ فكانت كالتالي:

الشكل (3.3): نسبة من قام بدفع رشوة إلى إحدى مؤسسات الدولة



Source: <https://www.transparency.org>, le: 28/02/2016

يرى (mazouz, 2013) أنه لا يوجد تطبيق فعلي للحكومة في الجزائر، كما لا توجد رؤية للمستقبل حيث لا توجد هيكل قادرة على حمل المتغيرات الجديدة، والإطار التسييري لا زال ذا طابع إداري يروقراطي، الذي من المفترض أن يكون تسييريا يعتمد على تحقيق النتائج من خلال تقييم المدخلات و المخرجات، وإجراء تقييم دوري و إجراء تحسينات.¹ كما أن عقودا من سياسة التخطيط الاقتصادي المركزي، وحرب أهلية منهكة، وميراثا من المحسوبية والبيروقراطية المفرطة، أفضت جميعا إلى إضعاف التطور المؤسسي.²

¹.Pr.bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie: mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie, 18/08/2013, sur: <http://www.youtube.com/watch?v=Ap-oDoLKSr4>

². علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011، ص: 03

فمن أجل الحصول على نظام حوكمة جيد يجب التنسيق بين القيم والهياكل وإطار التسيير والوسائل، فعند تحقيق التناسق يمكننا القول أن هناك حوكمة جيدة تحقق الشفافية والمسؤولية، و أيضا تكون هناك وسائل تمكن الشعب الجزائري من الحصول على خدمات جيدة كالعدالة والتعليم، النقل، الطاقة، الصحة. وعلى العكس، يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة الأساسية للتأسيس لحوكمة سليمة مجموعة من الصراعات:¹

- صراع عدم الثقة.
 - صراع تنظيمي: على مستوى جميع مؤسسات الدولة، أين لا تقدم الهياكل النتائج التي أنشئت من أجلها.
 - صراع تسييري: هل الهياكل قادرة على تحقيق النتائج، هل تمكن الإطارات من تسيير المؤسسات العمومية بالطريقة الجيدة.
 - صراع الوسائل: استعمال وسائل غير ملائمة مع الإطار التسييري، مثل التقييم كيفية التقييم ومن يقوم بعملية التقييم.
- خلاصة القول، انه وبالرغم من الإصلاحات التي بذلتها الجزائر إلا أنها تعتبر ظرفية لا تعتمد على أسس وضوابط حقيقية لإقامة نظام اقتصادي متين، أو حكم راشد، وبرز ذلك من خلال التالي:
- ضعف الإطار التشريعي الذي يحكم المؤسسات الاقتصادية، ويحمي حقوق الملكية وحقوق أصحاب المصالح، عدم وضوح النصوص في قوانين الاستثمارات وغياب اللوائح التنفيذية والتنفيذية التي تفصل فيها يؤدي إلى اختلاف في تفسيرها، و مفارقات واختلاف في تطبيقها ما يفتح ثغرات واسعة ونقائص التي تفتح الباب واسعا للتلاعب.
 - نظام ضريبي لا يستجيب للتغيرات الدولية.
 - ضعف النظام القضائي في الجزائر بسبب عدم استقلاليته التامة والهيئات الرقابية كمجلس المحاسبة.
 - عدم قدرة الجهاز البنكي على مسايرة التغيرات العالمية.
 - انتشار المحسوبية والرشوة في المؤسسات الاقتصادية والسعي إلى تحقيق الأرباح على حساب الأداء الاقتصادي المالي أو حتى البيئي والاجتماعي.
 - الفساد الإداري المنتشر في مختلف مؤسسات وهياكل الدولة، وغياب القيم الأخلاقية في كافة المستويات وإثقال القيم السلبية لكاهل الاقتصاد الجزائري.
 - انعدام أنظمة معلوماتية تلائم القيام بالعمل تسبب انعدام وجود التنسيق بين الهيئات المختلفة.
 - ضعف الرقابة التشريعية، وهيمنة السلطة التنفيذية على باقي السلطات، غياب دور الحكومة في السهر على ضمان التطبيق السليم للقوانين يؤدي إلى انتشار رقعة الفساد مما يضطر المتعاملين إلى اللجوء إلى أساليب غير قانونية كرشوة المسؤولين لأنجاز أعمالهم، تضيف أعباء وتكاليف إضافية للمشروع، لتبقى بيئة الأعمال في الجزائر رهينة البيروقراطية و الرشوة.
 - عدم التطبيق الفعلي لقوانين مكافحة الفساد ونقص الردع، وعدم وجود ضمانات كافية للمبلغين عنه.
 - تهميش المجتمع المدني والهيئات المستقلة، بالإضافة إلى إعلام مقيد.

¹. Pr.bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie: mieux comprendre la gouvernance, op. Cite.

المطلب الثاني: جهود وتحديات إرساء حوكمة الشركات في الجزائر:

تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال بوضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات من خلال بعض التشريعات والمبادرات، خاصة في ظل تنامي الوعي بضرورة الحوكمة من طرف أصحاب المصالح. وفي الوقت نفسه تواجه العديد من التحديات المتعلقة بطبيعة المؤسسات الجزائرية من جهة وبمناخ الأعمال والعلاقات مع أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

1. جهود إرساء حوكمة الشركات في الجزائر:

يمكننا أن نعتبر أنه من بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر، ومن من بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ما يلي:

- **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته :**

تأسست هذه الهيئة سنة 2006 ، تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطره، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008.¹

- **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007 :**

حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و خلال فعالياته تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ.

- **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات :**

قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، مما أدى لإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائري.

¹ . الجزائر تنظم إل الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد، على الموقع: اطلع عليه يوم: 2017/01/15
<http://www.undp-aciac.org/arabic/resources/ac/news.aspx?nid=1128>

• إصدار ميثاق حوكمة الشركات الجزائري:

تم إصدار هذا الميثاق سنة 2009 تم انجازه من قبل فرق العمل المكلف Goal 08 بمساهمة كل من جمعية حلقة العمل و التفكير حول المؤسسة care و منتدى رؤساء المؤسسات و كذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات و بمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

• إطلاق مركز حوكمة الجزائر:

بناء على قوة الدفع التي خلقها ميثاق حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، الذي تأسس ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الميثاق، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و رفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات.¹

• برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:

تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة و الإصلاح و النمو الشامل يرمي إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، و يهدف إلى تعزيز سيادة القانون للوصول إلى العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، و تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية.²

2. التحديات الخاصة بحوكمة الشركات في المؤسسة الجزائرية:

حسب ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، يحتمل أن تعيش كل مؤسسة مشاكل الحكم الراشد بطريقة منفردة وعليه، يقع على كل مؤسسة البدء بتقييم نفسها والتأهب الضروري بأخذ الإجراءات اللازمة. ولكنه حدد على وجه الإجمال، مشاكل المؤسسات التي تسعى للحوكمة في النقاط التالية:³

- **كيفية تحسين العلاقة مع البنك:** صعوبة حصول المؤسسات على قروض بنكية، تعتبر مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال المؤسسات أو حساباتها التي لا تعكس حقيقتها الاقتصادية، تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.
- **كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية:** تطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين عند فتح موضوع البحث عن شركاء خارج نواة المساهمين الأولية التي تكون عائلية غالبا، بالنظر إلى الحذر

¹. علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، مرجع سبق ذكره، ص: 07

². عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، 25-26 نوفمبر 2013، ص: 5

³. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، 2009، ص: 24

الذي يديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة في مقابل المساهمين الغالبين. يلتزم ملاك المؤسسات بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجيين والمحافظة على حقوقهم.

- **كيف يمكن للمؤسسة إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية:** توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية من الإدارة الجبائية. واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزينة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه، يعد الجهد المبذول، من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة ببناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء
- **كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي فكرة الجمعية مفهوما سلبيا. على الرغم من أنها فكرة حضارية، و ممر لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، و عنصر حيوي لنمو المؤسسة و تحديد قواعد تصرف المساهمين فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية أقلية المساهمين.
- **كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين غير المساهمين:** إن قبول المديرين التنفيذيين الغير مساهمين، خاصة و أنهم ليسوا أعضاء في نواة العائلة المؤسسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات، تطرح مشكل الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة. وعليه، تظهر الحاجة لتوضيح العلاقات بين المساهمين والمديرين وتحديد هيات : مجلس الإدارة أو المراقبة للجنة المديرين وغيرها.
- **كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي:** تعاني العديد من المؤسسات من تجميع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه، مما يؤدي إلى زرع بذور الأزمات الداخلية والمنازعات، سواء لدى فريق التسيير أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء إن تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلي وضبط الصلاحيات و التقسيم الدقيق للوظائف.
- **كيف نعالج مشاكل انتقال الاستخلاف:** لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب نذكر منها: عدم استعداد الورثة، غموض وضعية الأملاك. و المطلوب هو وضع عدد من الإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة و المتضمنة: إدماج و تحسيس المالكين من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم مطالبون باتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا ؛ وضع إجراءات الاستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة، استدامة الهياكل التنفيذية العملية والإستراتيجية عن طريق إدخال كفاءات خارجية عن العائلة.

يبدو جليا أن المؤسسات الجزائرية تنشط في بيئة بلد نام جديد العهد بمفهوم الحكم الراشد على المستوى الكلي، وحوكمة الشركات على المستوى الجزئي. لتبقى المؤسسات الجزائرية تعمل في بيئة تتميز بانتشار الفساد وغياب الشفافية وضعف الإطار القانوني واليات حوكمة الشركات الأمر الذي يؤثر على ممارسات الحوكمة وعلى المنظور الأخلاقي فيها.

المبحث الثاني: اختيار منهجية، تصميم البحث وطريقة تحليل البيانات

أي باحث في العلوم بشكل عام وعلوم التسيير بشكل خاص لا بد أن يختار منهجية البحث، التي يجب أن تناسب أهداف البحث وطبيعته، ثم تصميم هذا البحث والطريقة التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة بعد جمعها.

المطلب الأول: منهجية وتصميم البحث

نبدأ أولاً بشرح مختصر لأنواع المنهجية المستخدمة في علوم التسيير، ثم نعرض خياراتنا المنهجية في هذه الدراسة.

1. منهجية البحث:

أي باحث في العلوم بشكل عام وعلوم التسيير بشكل خاص لا بد أن يختار منهجية البحث، التي يجب أن تناسب أهداف البحث وطبيعته، نبدأ أولاً بشرح مختصر لأنواع المنهجية المستخدمة في علوم التسيير، ثم نعرض خياراتنا المنهجية في هذه الدراسة.

• المنهجية النوعية:

يعرف البحث النوعي على أنه دراسة الظاهرة في بيئتها الطبيعية، في محاولة لإعطاء معنى أو تفسيرها من حيث تصور الأفراد. منهجية البحث النوعي هي أي نوع من البحوث التي لا تستخدم أي أساليب إحصائية أو غيرها من وسائل القياس الكمي. وهناك من الباحثين من يفضل عدم تحديد البحوث النوعية بدقة ولكن فهمهم للبحوث النوعية يتركز حول معطيات في شكل كلمات أو مفردات مثل الملاحظات أو المقابلات أو الوثائق.

في المنهجية النوعية، المعلومات التي يتم جمعها غير عددية أو رقمية ويمكن أن تتضمن إجابات عن سؤال مفتوح، معلومات من حوار أو مناقشة، ومن بين مزايا المنهجية النوعية، أنها تجعل من الممكن الحصول على معطيات أكثر عمقا، كما أنها تضمن درجة معينة من الحرية للمجيبين، فهم غير ملزمين بمجموعة محددة سلفا من الردود المحتملة التي يمكن أن نجدها في الاستبيانات. أخيرا، هذه المنهجية تسمح لنا أن نسأل الأسئلة الصحيحة وتحديد الفرضيات المناسبة.

ومع ذلك، تشوب هذه المنهجية مجموعة من النقائص، فمن ناحية، تعتمد اعتمادا كبيرا على مهارات المحققين، فالمواضيع التي تستخدم المنهجية النوعية عادة ما تكسر موضوع وديناميكية المقابلة. من ناحية أخرى، مشكلة جمع وتحليل البيانات بعد الانتهاء من المسح تستغرق وقتا كبيرا، خصوصا أن الوقت غالبا ما يرتبط بالتكاليف، لهذا تعتبر المنهجية النوعية أكثر تكلفة لأنها عادة أطول مدة.

• المنهجية الكمية:

مستمدة من المنهجية العلمية المستخدمة في العلوم الفيزيائية. هذه المنهجية تعتمد على اختبارات لفحص الأسباب والعلاقات السببية بين المتغيرات، باستخدام عملية استنتاج للوصول إلى هدفها وهو خلق المعرفة. يستخدم الباحثون في المنهجية

الكمية الفرضيات لتطوير المعرفة، اختبار النظريات، دحض أو تأكيد فرضيات أو زيادة عدد المتغيرات. وكثيرا ما يشار إلى البحوث الكمية على أنها بحوث تختص باختبار الفرضيات.¹

تبدأ عملية البحث في ظل هذه المنهجية بوضع النظريات التي تستمد منها فرضيات البحث. ثم يتم إنشاء نموذج تجريبي، هذا النموذج يساعد على قياس المتغيرات التابعة مع التحكم في تأثيرات المتغيرات المستقلة المختارة. في منهجية البحث الكمي جميع البيانات العددية التي يتم جمعها تكون قابلة للقياس الكمي. على سبيل المثال، الدخل السنوي للشخص، الطول أو الوزن،...

وبما أن لكل منهجية مزاياها وعيوبها، تمكن المنهجية الكمية من تلخيص كم كبير وواسع من المعلومات وتيسير المقارنات بين الفئات على مر الزمن، هذه المقارنات تعتبر ضرورية، خاصة عند الحاجة إلى تقييم التقدم المحرز. بالإضافة إلى ذلك، فإن فعاليتها القصوى في جمع البيانات، وخاصة بالنسبة لمجموعات كبيرة من الأفراد، تساعد على تقليل التكاليف خاصة إذا كان الأفراد الدراسة متشتتة جغرافيا.

أما من الانتقادات الموجهة إلى المنهجية الكمية، فصعوبة الحصول على معنى حقيقي للسؤال من خلال النظر إلى الأرقام. فالإحصاءات الإجمالية تعتبر أمرا حديثا نسبيا في تاريخ البشرية، وهو ما يمكن أن يفسر لنا الصعوبات في فهم الاحتمالات وغيرها من الظواهر الإحصائية.

● المنهجية المختلطة:

منهجية البحث المختلط هي منهجية تجمع بين منهجية البحوث النوعية والكمية. وقد تم اعتماد هذه المنهجية مع نهاية الثمانينات من خلال أعمال كل من: (Patton, 1987; Behrens et Smith, 1996; Rousseau, 1997; Karsenti et Savoie-Zajc, 2000) هذه الأعمال جعل النقاش حول هذا النوع من المنهجية أكثر تقدما.²

المنهجية المختلطة في البحث تمثل نموذجا جديدا، كما تطرح قضية كيفية الدمج والتنسيق وأوجه التكامل بين المنهجية الكمية والمنهجية النوعية. فهي في الحقيقة تسمح بالاندماج الاستراتيجي للبيانات النوعية والكمية، من أجل إثراء نتائج البحث. هذا النهج المختلط يجعل من الممكن استخدام مختلف الأساليب النوعية والكمية، وفقا لأهداف البحث. الباحثون الذين يختارون استخدام هذه المنهجية، يستخدمون المنهجية النوعية التي تمكن من جمع وتقييم معلومات عميقة المحتوى للرد على بعض الأسئلة المحددة، والطريقة الكمية، لجمع المعلومات الكمية وتقييمها.

تتمثل ميزة المنهجية المختلطة في أنها توازن بين جمع البيانات وتحليل البيانات حسب إطار البحث. بعبارة أخرى، المعلومات النوعية تسهل جمع كميات كبيرة من البيانات من مجموعات واسعة من أفراد أو عينة الدراسة. البيانات النوعية التي يتم جمعها في

¹ Duffy M.E., Methodological triangulation a vehicle for merging quantitative and qualitative methods, Journal of Nursing Scholarship, 19(3), 1987, p.p.130-133.

² . Cité par : Pinard R., Potvin P., et Rousseau R., Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation, Recherches qualitatives, 24, 2004, p.p. :58-80.

سياق البحث وإطاره الذي يحدده تيسر فهم وتفسير البيانات الكمية. لذا فالمنهجية المختلطة غالبا ما تولد نتائج بحوث فريدة من نوعها مقارنة بالاعتماد على منهجية واحدة فقط. ويتمثل التحدي في المنهجية المختلطة في تجنب طرق الازدواجية في جمع البيانات، لأنه عندما تتعدد أساليب جمع البيانات لدرجة أن تزيد عن الحاجة، تضاعف المعلومات بالضرورة.

في الختام، يواجه الباحث في علوم التسيير العديد من منهجيات البحث، مما يجعل اختيار خطة بحث مناسبة لموضوع البحث أمرا صعبا للغاية. وبالتالي الحاجة إلى فهم مجموعة واسعة من طرق ومنهجيات البحث من أجل اختيار أنسب نموذج، أو مزيج من النماذج، الأنسب لدراسة معينة. بالإضافة إلى القيام بدراسة معمقة للمنهجية المختارة لضمان إجراء دراسة تطبيقية جيدة. فوق ذلك، ليس هناك منهجية بحث كاملة، ليبقى استرشادنا في اختيار المنهجية يعتمد على أسئلة وأهداف البحث وطبيعة ميدان البحث التطبيقي.

● المنهجية المستخدمة في الدراسة الحالية:

فيما يتعلق بدراستنا، طبيعة السؤال وأهداف البحث بالإضافة إلى طبيعة وخصائص البحث، تعزز كلها اختيارنا لمنهجية بحث مختلطة: نوعية وكمية. ومع ذلك، على مستوى المرحلة الأولى التي تعتمد على المنهجية النوعية في جمع البيانات، مثلا المقابلات مع المسيرين والإطارات، واجهنا مشكلة الرفض المستمر وعدم توفر المسؤولين للإجابة عن أسئلتنا، وكذلك التشتت الجغرافي للشركات. في مواجهة استحالة إجراء دراسة نوعية شاملة، انتهينا إلى إجراء دراسة استكشافية تخص ولاية سيدي بلعباس فقط. كانت هذه الدراسة الاستكشافية بالغة الأهمية للأسباب التالية:

أولا، يظل موضوع حوكمة الشركات أخلاقيات الأعمال خصوصا مفهوما جديدا لمعظم المديرين التنفيذيين والمسؤولين والإطارات في المؤسسات الجزائرية. وبالمثل، على مستوى أدبيات الدراسة فإن هذا المفهوم قليل التداول في السياق الجزائري، حيث قليلة جدا هي الدراسات التي تناولت أخلاقيات الأعمال، ولا توجد أي مقالة أو رسالة جامعية -حسب اطلاعنا- تناقش موضوع العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، وبالتالي يعتبر ميدان البحث هذا جديدا وفارغا ما يجعل اختيار مرحلة استكشافية كبدائية يبدو أكثر تناسبا مع الإطار العام لبحثنا.

ثانيا، المرحلة الاستكشافية تتعلق بإعداد ميدان، وميدان البحث المتمثل في المؤسسة الجزائرية ومسؤوليها ليست معتادة حقا على هذا التفاعل بين البيئة الأكاديمية وبيئة الأعمال (إجراء مقابلات مع طلبة دكتوراه)، فضلا عن التحقق من وجود بعض الفرضيات، لا سيما القيم الأخلاقية والإبلاغ الأخلاقي، وبعض عناصر الحوكمة (خاصة المتعلقة بدور مجلس الإدارة) في المؤسسات الجزائرية. وبالإضافة إلى ذلك، ساعدت هذه المرحلة الاستكشافية في تحديد الطريقة الأنسب لجمع البيانات. -هذه الدراسة الاستكشافية نفصلها في القسم التالي-.

2. تصميم البحث

تصميم البحث هي الخطة التي هي تعبر عن مختلف مكونات البحث. وتتكون من أدبيات الدراسة مراجعة التي ترسم الإطار النظري لموضوع البحث، وتمكن من الخروج بمجموعة من الفرضيات نتيجة لتطوير النظري والمفاهيمي الذي يعالج مشكلة البحث، لتصل في الأخير إلى جمع وتحليل المعلومات تصميم البحث يضع المبادئ التوجيهية والخطوط العريضة التي تربط بين النماذج النظرية بإستراتيجية البحث وطرق جمع المعلومات.¹ تصميم البحث هو عنصر أساسي لأي بحث علمي، هناك مجموعة من النماذج لعرض تصميم البحوث على أساس طبيعة الدراسة، المشكلة، الإطار النظري والبيانات، ليس هناك تفضيل أو بالأحرى تفوق بين أسلوب مستخدم وآخر (انظر الشكل 4.3).

الشكل (4.3): تصميم البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: الطريقة المستخدمة لتحليل البيانات:

إن العلاقات الموجودة بين المتغيرات الاقتصادية تعبر في الحقيقة عن مجموعة من العلاقات السببية، كون أن كل متغير يتسبب في حدوث الآخر، على هذا الأساس يرى العديد من الباحثين بأن أحسن طريقة لمعالجة هذا النوع من العلاقات هي طريقة المعادلات البنوية، فنماذج المعادلات البنوية تستخدم لفحص علاقات سببية متعددة بحيث أنها تعالج التأثيرات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة (variables latentes) التي تلعب دور المتغير التابع أو مستقل أو الاثنان معا.

¹. Giordano Y., Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative, Paris, Editions EMS, 2003, p : 75

1. طريقة المعادلات البنوية (المعادلات الهيكلية):

إن خاصية طريقة المعادلات البنوية عند مقارنتها مع الطرق الكلاسيكية مثل الانحدار تمكن من جهة من معالجة التقديرات المتزامنة للعديد من علاقات التبعية المترابطة فيما بينها ومن جهة أخرى تساهم في إدماج أخطاء القياس في عملية التقدير مباشرة، إذ لا تقتصر طريقة المعادلات البنوية على اختبار دلالة المعاملات المقدرة وإنما أيضا على توفير إمكانية التقييم الشامل لنموذج البحث المدروس. بالإضافة إلى ذلك يعد الانحدار المتعدد بأن له حدودا كونه لا يستطيع في إن واحد قياس العلاقات الخطية الموجودة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة و التابعة.¹ من الوظائف الرئيسية لطرق المعادلات البنوية أنها تقوم بالتفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة و الوسيطة الموجودة بين المتغيرات الكامنة.

2. حالات استعمال طريقة المعادلات البنوية:

شروط استعمال طريقة المعادلات البنوية تجعلها الأنسب لتحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال حيث:

أولا، أن هناك نوعين من المتغيرات في طريقة المعادلات البنوية: **المتغيرات الكامنة Les variables latentes** و **المتغيرات المقاسة أو الجلية Les variables manifestes**. **المتغيرات الكامنة** سميت بهذا الاسم نظرا لصعوبة أو استحالة قياسها بأرقام عددية فهي متغيرات غير ملاحظة و لقياسها يتم اللجوء إلى متغيرات مقاسة تكون في علاقة مباشرة معها، أما **المتغيرات المقاسة** هي متغيرات ملاحظة تدعى أيضا بالمتغيرات الجلية أو البارزة تستعمل إلى جانب مجموعة من المؤشرات لقياس متغير كامن واحد وهي متغيرات بالإمكان قياسها بأرقام عددية.

تكمّن الوظيفة الرئيسية لنماذج المعادلات البنوية في الفحص المتزامن للعديد من العلاقات السببية الافتراضية بما فيها العلاقات المتبادلة والوسيطية بين المتغيرات الكامنة، هذه الخاصية تعتبر أساسية في النموذج حيث تمكن من دراسة الظواهر الغير ملاحظة بصفة مباشرة من طرف الباحث أو المحلل. حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال هي مفاهيم التي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مباشرة بأداة القياس وتشتط طرح افتراضات لإمكانية دراستها.

ثانيا، يختبر نموذج المعادلات البنوية علاقات خطية افتراضية بين مجموعة من المتغيرات، بغرض اختبار صحة عدد من الفرضيات الموضوعية سابقا، لذلك يشترط هذا نموذج المعادلات البنوية أن تكون للعلاقات المختبرة قاعدة نظرية بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحث عن اكتشاف علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.²

أي، تمكن هذه الطريقة من اختبار العلاقات الموجودة بين العديد من المتغيرات المفسرة، -الموضوعية على أساس نماذج العلاقات السببية الافتراضية النظرية-، بمعالجة جملة العلاقات السببية التي تم التأكد منها نظريا ويقوم في نفس الوقت بتحليل جملة

¹. Hair et all (1998), cité par : Roussel. P, Durieu. F, campoy. E & El Akremi, méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion, Paris, Economica, 2002, P : 23

². Roussel. P, Durieu. F, campoy. E & El Akremi, méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion, op. Cite, P : 15-23

من العلاقات الخطية المؤكدة نظريا بين المتغيرات المستقلة والتابعة سواء كانت هذه العلاقة وحيدة الاتجاه أو ذات اتجاه متبادل. كما توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة التابعة بالنسبة للعديد من العلاقات داخل النموذج.

بالتالي دور هذه الطريقة يكمن في مساعدة الباحث في تأكيد العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والمجال النظري الذي تتناوله على هذا الأساس قبل استعمال هذه الأداة لتحليل المعلومات، يتأكد الباحث من جانبها النظري لكي يقوم فيما بعد ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية بعد ذلك يقوم بتحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلي ونموذج للقياس ويقوم أيضا باختيار نوع مصفوفة المعلومات واختيار النموذج المقترح. ثم يقوم بتقييم تعيين النموذج البنوي وفي المرحلة التي تليها يتم تقييم جودة مطابقة النموذج النظري مع المعلومات المكتسبة من النموذج التجريبي ثم يقوم في الأخير بشرح وتحليل النتائج المتوصل عليها أو يلجأ إلى تغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية.¹

يجد كل من (Hulland 1999 ; Fornell, Bookstein, 1982) أن النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية تسمح لنا بمعالجة عدد من الظواهر المعقدة، وتساعد على:²

- ✓ توضيح الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.
 - ✓ توضيح المفاهيم وتفعيل المتغيرات.
 - ✓ تمثيل أكثر كمالا للنظريات.
 - ✓ بناء إطار لاختبار النظريات وطرق القياس في نفس الوقت.
3. أنماط وأنواع النماذج في المعادلات البنوية:

يرى (الهنداوي ، 2008) أن منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية تتعامل مع أنماط عديدة من النماذج؛ من أشهرها:³

- نماذج الانحدار Regression Models
- نماذج المسار Path Models
- النماذج العاملية Factor Models
- النماذج متعددة المستويات Multilevel Models
- النماذج المختلطة Mixture Models
- النماذج التفاعلية Interaction Models
- النماذج الدينامكية Dynamic Models
- نماذج الأسباب المتعددة — المؤشرات المتعددة Multiple Causes–Multiple/ Indicators Models

¹. Ibi, P : 17

². CHERIET Foued, Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, op. Cite, p : 221 و

³. ياسر فتحى الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص: 18

- نماذج منحنى النمو الكامن Latent Growth Curve Models
- نماذج المجموعات المتعددة Multiple Group Models

تجدر الإشارة، أن النماذج الثلاثة الأولى تمثل أهم النماذج الأساسية في النمذجة. وسوف تستخدم الباحثة في تحليل البيانات والتحقق من صحة الفرضيات نموذج تحليل المسار باستخدام طريقة المربعات الصغرى *PLS Path Modelling*.¹ إن نموذج *PLS Path Modelling* هو طريقة تحليل تسمح بدراسة المتغيرات لنفس الأفراد، تستخدم في سياق النمذجة بالعلاقات الهيكلية في حالة المتغيرات الكامن (*path models with latent variables*)، هذا النموذج يستخدم في حالة العينات الصغيرة التي تضم بيانات ناقصة، كما تستوعب عددا كبيرا من المتغيرات التفسيرية *variables explicatives*، التي تستخدم لتقدير شبكة من العلاقات السببية بين مجموعة من المتغيرات.²

وبهذا المعنى تتناسب هذه الطريقة مع خصائص عيناتنا ومتغيرات دراستنا لأن شروطها تعتبر أكثر مرونة مقارنة بمنهج *LISREL* مثلا، فالنمذجة تكون بالاعتماد على البيانات عن طريق انحدارات متتالية، على عكس *LISREL* التي تكون فيها نمذجة مصفوفة التباين المشترك.

وفقا لهذا الأسلوب عملية التقدير تتم باستخدام طريقة المربعات الصغرى، حيث تقسم معلمات النموذج إلى مجموعات جزئية وتتم باستخدام الانحدار البسيط والمتعدد، ويستخدم الأسلوب التكراري في تقدير لمجموعات الجزئية، وهذا توسيع لمفهوم النقطة الصامدة (*fixe Point*)، وقد طور Wold هذه الطريقة في سنوات 1965-1973-1980، وتجدر الإشارة في أن الانحدار وفق طريقة *PLS* هو مزيج ما بين تقنية الانحدار المتعدد ل y على x و طريقة التحليل بالمكونات الرئيسية (*ACP*) ل x .³

نموذج تحليل المسار باستخدام طريقة المربعات الصغرى، هي من نماذج المعادلات الهيكلية لكنها تتميز عن بعض هذه النماذج بالرغم من أنها من نفس النوع، في هدفها إلى تقليل أخطاء القياس (تباين البواقي) وليس في تعظيم *vraisemblance* باستخدام مصفوفة التباين المشترك (مبدأ نموذج *LISREL*⁴ على سبيل المثال).

يجد هذا المنهج العديد من التطبيقات في مجالات (التسويق، الاجتماع، الاقتصاد، التسيير...) كان من الصعب رصد وقياس بعض المتغيرات فيها، وكان لا بد من بنائها بطريقة أخرى. ويطبق هذا النهج بصورة متزايدة في مجال البحوث الإدارية وإستراتيجية الأعمال خصوصا.

¹. PLS : Partial Least Squares

². CHERIET Foued, Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, op. Cite, p : 221

³. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، ديسمبر 2016، ص 23

⁴. Linear structural relations

المبحث الثالث: الدراسة الاستطلاعية، تفعيل متغيرات الدراسة وبناء الاستبيان

بعد أن يتم تحديد واختيار منهجية البحث، تصميم البحث وطريقة تحليل البيانات، نمر الى اولى خطوات الدراسة الميدانية وهي الدراسة الاستطلاعية تسمح للباحث بتحديد الجوانب الحرجة في دراسة لتوضيح المفاهيم النظرية وتسهيل الدراسة الكمية وكجزء منها الأمر الذي يساعد على الفهم الواقعي والميداني لمتغيرات الدراسة ويسمح بالتالي بتحدد كيفية تفعيلها تمهيدا لبناء الاستبيان كمصدر أولي للبيانات في الدراسة.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية:

بمجرد وضع مشروع البحث بطريقة مبدئية، تكون الخطوة التالية، هي المرحلة الاستكشافية الهدف منها توفير نوعية معينة من المعلومات، تسمح للباحث بتحديد الجوانب الحرجة في دراسة لتوضيح المفاهيم النظرية وتسهيل الدراسة الكمية وكجزء منها. وبالتالي، هذه المرحلة مهمة جدا خصوصا لتطوير منهجية الدراسة الكمية،¹ في هذه المرحلة، هناك عدة طرق جمع البيانات، تحليل الوثائق، دراسة الحالة، المقابلات غير المنظمة، أو شبه المنظمة الاختبارات الإسقاط ومقابلات المجموعات. من بين هذه الطرق ركزنا في بحثنا، على دراسة الوثائق والمقابلات الاستكشافية.

1. تحليل الوثائق:

الدراسات الاستكشافية وغالبا ما تبدأ مع تحليل الوثائق وتسمى أيضا تحليل البيانات الثانوية، ومن لتحليل وتجميع البيانات الثانوية داخلية أو خارجية للشركة، البيانات الثانوية الداخلية هي البيانات التي تم جمعها داخل المؤسسة تمثل في براءات الاختراع، والكتيبات التقنية والتقارير وإحصاءات المبيعات حسب المنتج والقطاع، لوحة القيادة، المناشير الداخلية، تقارير مجالس المؤسسة... الخ.

تمثل البيانات الثانوية الخارجية الأبحاث أو مصنقات التي تحمل عادة معلومات قيمة عن الشركة مثال تقارير الهيئات العامة، الجمعيات، الصحافة العامة والمتخصصة دليل البنوك والبيانات، الخ.² تحليل ودراسة الوثائق يعتبر طريقة جمع معلومات سهلة وسريعة، عادة ما تكون خلال فترة قصيرة وتكلفتها منخفضة. ومع ذلك، البيانات التي تم جمعها من دراسة الوثائق، وينبغي استخدامها بحذر شديد لأنها يمكن أن يكون: غير مكتملة خصوصا في الأرقام، غير ملائمة لإشكالية البحث.....

في بحثنا، تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الداخلية مثل التقارير السنوية، تاريخ تطور الشركة، المواقع الإلكترونية لكل شركة (إن وجدت)، بالإضافة إلى الوثائق الثانوية الخارجية مثل بعض مقالات الصحافة المهنية المتخصصة، البيانات الإحصائية المتوفرة على الموقع الإلكتروني للديوان الوطني للإحصاء، هذه البيانات سمحت لنا في البداية بالإعداد للمقابلات مع الباحثين ومسيري المؤسسات.

¹. Evrard Y., Pras B., et Roux E., Market : Etudes et recherches en marketing, op, cite, p : 107

². Ibid., p : 109

2. المقابلات الاستطلاعية (الاستكشافية):

الوسيلة الثانية لجمع البيانات خلال الدراسة الاستطلاعية هي المقابلات الاستكشافية الموجهة أو شبه الموجهة وتستخدم هذه المقابلات لجمع العناصر من الميدان بهدف بناء أفضل لموضوع ونموذج البحث. من خلال المقابلات الاستكشافية، حاولنا استكمال المعارف والمعلومات، التحقق من وجود الافتراضات الموضوعية من قبل، ولاستكشاف آفاق جديدة للبحث (فرضيات جديدة)، إدراك للتمكن بشكل أفضل من المفردات والمصطلحات المستخدمة من قبل المجتمع الذي شمله الاستطلاع، كمعايير ومعام مساعدة عند القيام بالاستطلاع. وأيضا لتوضيح بعض السلوكيات الخفية للبحث خلال مراجعة وتحليل الوثائق. وقد استخدمت هذه المقابلات أيضا لاختبار الموضوعات والأسئلة الأكثر أهمية التي تستحوذ على اهتمام معظم لأفراد العينة.

تساعد المقابلات الاستكشافية جمع المعلومات والبيانات، إجراء اتصالات وتوسيع شبكة من العلاقات مع المهنيين، مما يسهل مرحلة الدراسة الكمية. إتباعا منهجية البحث التي تنص على أن المواضيع التي تم تناولها بشكل ضعيف في أدبيات الدراسة أو بالدراسة يكون من الأفضل البدء بدراسة استكشافية لفهم ميدان ومجال البحث، معايير التصنيف وتحسين التعبير اللفظي.¹

في السياق الجزائري يوجد القليل جدا من الدراسات الكمية والنوعية في مجال أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بحوكمة الشركات بشكل خاص، لهذا اخترنا في البداية القيام بدراسة الاستكشافية اعتمدت أولا على تحليل الوثائق، مدعومة بدراسة أولية في شكل مقابلات استكشافية مختلفة شفوية، وذلك بهدف تبسيط واستكشاف حقل البحث المتمثل في المؤسسات الجزائرية.

تحقيقا لهذه الغاية، قمنا بإجراء 7 مقابلات غير المسجلة بسبب رفض المشاركين، منها 02 مع أساتذة من الجامعة برتبة بروفيسور متخصصين في مجال الحوكمة وأخلاقيات الأعمال؛ ومقابلة 01 مع أستاذ متخصص في الطرق والنماذج الإحصائية. كل مقابلة تدوم ما بين 15 و30 دقيقة. طرحت خلالها أسئلة مفتوحة عامة (انظر جدول رقم 7.3) حتى يكون الإطار المجيب على راحته خلالها. وقد تخلل هذه المقابلات نوع من إعادة صياغة الأسئلة، نقدم مثلا للأسئلة التي طرحت خلال المقابلات.

الجدول (7.3): قائمة المشاركين والأسئلة المطروحة خلال المقابلات الاستكشافية

الإطار/الأستاذ المجيب	مدة المقابلة	الأسئلة المطروحة خلال المقابلة
البروفيسور علال بورحلة أستاذ محاضر بجامعة سيدي بلعباس	60 د	كيف يمكن تبسيط كل من مفهوم الحوكمة وأخلاقيات الأعمال للوصول إلى المعرفة الضمنية الكامنة في ممارسات الأطارات العليا في الشركات؟
البروفيسور كزاي عبد اللطيف أستاذ محاضر جامعة تلمسان	30 د	- هل هناك دراسات حول حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال تناولت الشركات الجزائرية؟ - ما هو موقف الشركات من التعاون والمشاركة في البحوث التي يقوم بها الطلبة والأساتذة الباحثون في هذا الموضوع بالذات؟

¹. Evrard Y., Pras B., et Roux E., Market : Etudes et recherches en marketing, op.cit, p : 108

• ما هي أفضل طريقة، لصياغة استبيان في هذا الموضوع خصوصا في واقع مثل واقع المؤسسات الجزائرية، ووجهة نظر المسيرين والإطارات العليا؟		
• ما هي أحسن النماذج أو الطرق الإحصائية التي تسمح بتحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال؟ • ما المنهجية التي تعتبر الأنسب في إتباعها في مثل هذه الحالة ؟ • طريقة اختيار العينة والعينة الأنسب للدراسة الحالية؟	45د	الأستاذ الزين عبد المجيد أستاذ محاضر بجامعة سيدي بلعباس
• ما هي التقنيات المستخدمة في بناء الاستبيان في حالة متغيرات كامنة مثل حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال ؟	20 د	الأستاذ صوار يوسف أستاذ محاضر بجامعة سعيدة
• هل تحوز المؤسسة على مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي؟ • ما هي أهمية هذه المدونة؟ هل لها تأثير واضح على سلوك المورد البشري؟ • هل توجد قاعد للتدريب الأخلاقي أو لسياسة الإبلاغ الأخلاقي في المؤسسات الجزائرية؟	20 د	بلعباس العربي رئيس قسم الإدارة العامة والموارد البشرية مجمع شيلي
• هل لديك فكرة حول مفهوم الحوكمة وأخلاقيات الأعمال ؟ • ما هي أكثر الممارسات شيوعا لأخلاقيات الأعمال في شركتكم؟ • هل تجدون أن وظيفة التدقيق الداخلي يمكن تعكس ممارسات السلوك الأخلاقي في حوكمة الشركات في الشركة؟	30 د	جرموني محمد رئيس قسم المالية والمحاسبة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
• ما هي ردود أفعال الشركات نحو القوانين والمتطلبات الجديدة للدولة في مجال حماية حقوق مختلف أصحاب المصلحة؟ • هل تسمح بيئة الأعمال الجزائرية بالتأسيس لنهج أخلاقي أو ممارسات أفضل لحوكمة الشركات؟	30 د	بن حويديقة لمياء رئيس قسم المنازعات مؤسسة فرومالي
• ما هي الصعوبات المتوقعة أن تلاقيها المؤسسة في حالة انتهاجها وتأسيسها لثقافة سلوك أخلاقي؟	30 د	عزايز خديجة رئيس قسم المحاسبة والمالية مؤسسة إنتاج عتاد الحصاد CMA-SAMPO

المصدر: من إعداد الباحثة

3. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية، التي اعتمدت على تحليل الوثائق والمقابلات الاستكشافية سمحت لنا بالوصول إلى النتائج التالية:

أولا، الحصول على معلومات أكثر تحديدا عن بيئة الأعمال في الجزائر، بما في ذلك كيفية إجراء دراستنا الكمية وضبط الأسئلة التي سيتم طرحها. حيث تم تأكيد حقيقة أن المسيرين الجزائريين يملكون بسرعة من الاستبيانات الطويلة، و أن أغلبية المؤسسات لا تحوز على موقع انترنت خاص بها أو حتى إمكانية الاتصال لشبكة الإنترنت في مقراتها؛ ذلك ما دفعنا إلى التفكير في وضع الاستبيانات في الإدارة سيكون مناسباً أكثر. وقد ساعدت هذه الخطوة في بناء صلات مع باحثين يهتمون بموضوع الحوكمة أو أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الجزائرية.

ثانيا، سمحت لنا بفهم أفضل لرؤية رجال الأعمال والمديرين لموضوع أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، حيث وبالرغم من اعتقادهم بأهميتها إلا أنهم يؤمنون أن تحقيق الربح، وخلق الوظائف يبقى الهدف الأول لكل مؤسسة اقتصادية. لكنهم يتفقون أن تحقيق هذا الربح لا يكون على حساب إلحاق الضرر بالأطراف والمتعاملين الاقتصاديين الآخرين. وقد سمحت لنا الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على طريقة البحوث الميدانية، الاعتماد على بيئة المؤسسة الجزائرية واستكشاف ميادين جديدة للبحث.

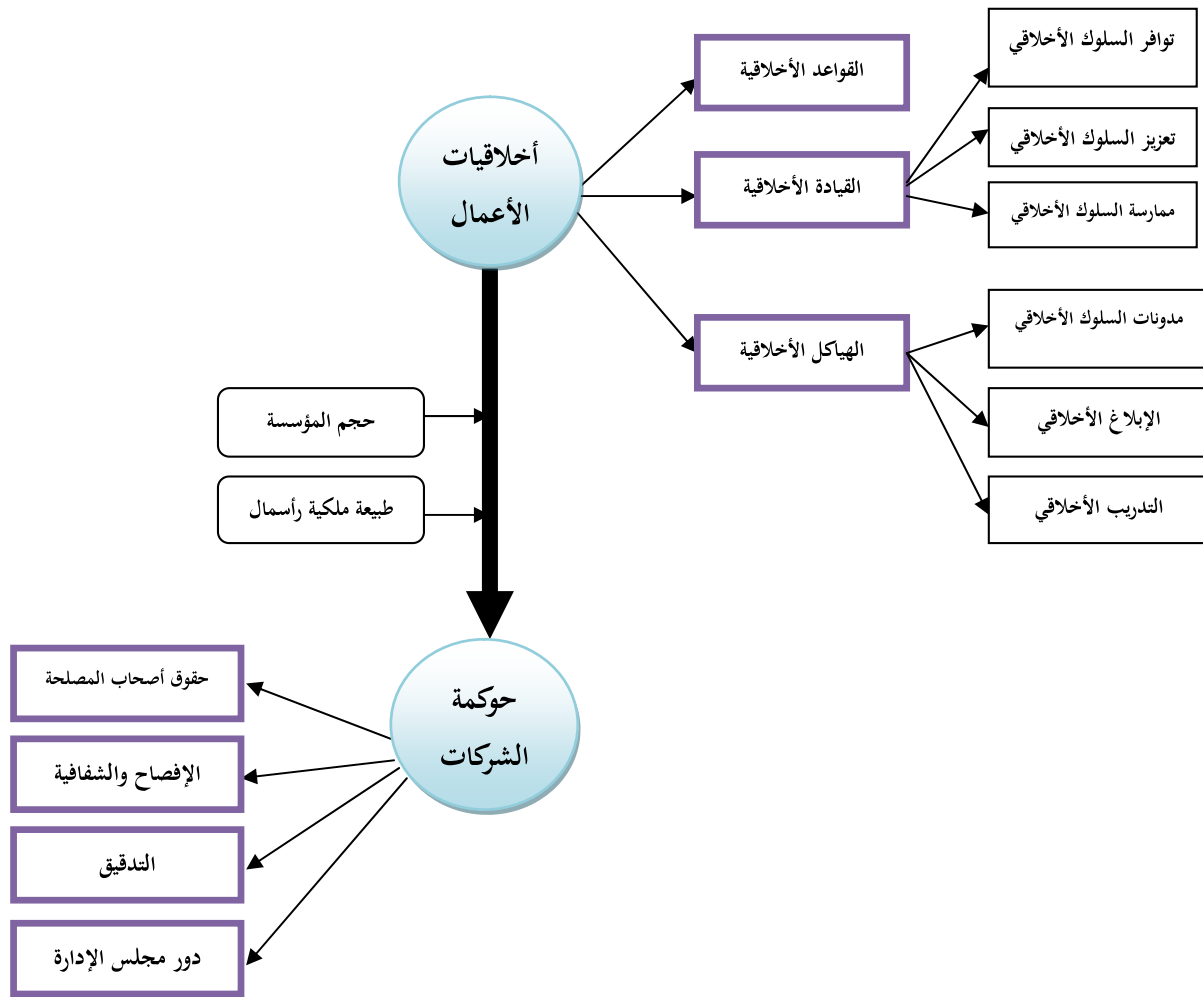
فمثلا، سمحت لنا الدراسة الاستكشافية، ملاحظة أن نظرة المسير إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال وحماسه واقتناعه بإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية تختلف باختلاف عمر المسير، كذلك جنس المسير ما دفعنا إلى اعتبارهما متغيرين يمكن أن يؤثر على أثر القيادة الأخلاقية ودورها في التأسيس لممارسات الأخلاقية في المؤسسات الجزائرية.

انه لا يمكننا الاقتصار على الأبعاد التي تم استخلاصها من الدراسات التجريبية في تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، حيث لا يمكن تجاهل الخصائص التي تتعلق بالمؤسسة، التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال. حيث أظهرت الدراسة الاستكشافية إلى أن عامل حجم المؤسسة وعامل الملكية (القطاع العام/ القطاع الخاص)، متغيرات ينبغي أن نأخذ بعين الاعتبار عند تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال لأثرها المحتمل على هذه العلاقة.

ثالثا وأخيرا، سمحت الدراسة الاستكشافية بطرح القضايا الأكثر صلة بموضوع البحث من الناحية العملية، كما حصرت النقاط التي تعتبر الأقرب إلى واقع المؤسسة الجزائرية، وتلك التي تعتبر غامضة بالنسبة للمديرين والإدارة العليا باعتبارهم الجيبيين عن الاستبيان، وحسنت من المصطلحات النظرية إلى مصطلحات أكثر عملية، كما كانت فرصة للتواصل مع مسيري المؤسسات ونسج علاقات مهنية طيبة.

ونتيجة لذلك، نقدم نسخة نهائية من نموذج بحثنا، والتي سيتم استخدامها في التحليل الكمي، وبالتالي يكون النموذج البنيوي المعدل والنهائي المتوصل إليه كالتالي:

الشكل (5.3): النموذج التصوري النهائي للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات النظرية، الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية

المطلب الثاني: تفعيل متغيرات الدراسة وبناء الاستبيان:

من أجل تحديد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، اعتمدنا في الفصول السابقة على أدبيات الدراسة لتعميق المفاهيم الأساسية وصياغة فرضيات البحث، الأمر الذي أفضى إلى نموذج يلخص هذه العلاقة نظرياً. لكن مرحلة معالجة وتحليل البيانات، تمر أولاً من خلال مرحلة تفعيل المتغيرات ما يعني الانتقال من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها. يجب اعتماد بعض الخطوات التحضيرية كأساس لتفعيل متغيرات النموذج، إعداد الاستبيان. احترام هذه خطوات المتابعة أمر ضروري لضمان جودة، صرامة الدراسة وضمان القدرة على تكرارها من قبل باحثين آخرين.¹

¹. Evrard Y., Pras B., et Roux E., Market : Etudes et recherches en marketing, op, cite, p : 100

بناء نموذج القياس la construction du model de mesure يستخدم لقياس المتغيرات الكامنة المشكلة النموذج البنوي، باستخدام مؤشرات مقاسة، فلكل متغير كامن عدد متناسق من المتغيرات المقاسة التي تساهم في قياسه، مجموع هذه المتغيرات تشكل لنا نموذج القياس. طريقة بناء نموذج القياس تعمل على جمع المتغيرات المقاسة في مجموعات متناسقة.¹

بالتالي نموذج القياس هو ذلك الجزء و قد يكون الكل من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة) كما أنه أيضا يصف صدق و ثبات المتغيرات المشاهدة. ولذلك، في هذا المطلب سنقوم بتفعيل كل متغيرات النموذج ليتم بعدها المرور إلى بناء الاستبيان واختباره باعتباره الأداة التي تسمح لنا بجمع البيانات.

1. تفعيل متغيرات الدراسة:

تفعيل متغيرات الدراسة يكون بالانتقال من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها.

1.1 صعوبات تفعيل وقياس متغيرات الدراسة:

إن قياس أخلاقيات الأعمال أو حوكمة الشركات بالاعتماد على مقياس يعتمد على المتوسط الحسابي يعاني من مشكلتين:

المشكلة الأولى هي اختيار عناصر القياس، هذه المشكلة تتمثل في صعوبة تطوير قياس لأخلاقيات الأعمال أو حوكمة الشركات، واختيار الأسئلة التي سيتم استخدامها في عملية القياس. في الواقع، الأسئلة والعبارات المستخدمة غالبا ما يتم تحديدها من قبل الباحث، وتغطي مجموعة واسعة من المواضيع. هذا ما يمثل مشكلة في حد ذاته لعدة أسباب: أولا، أن الأسئلة المختلفة لا يمكن مقارنتها من دراسة إلى أخرى، وبالفعل، يمكن استخدام سؤال لا يتوافق مع متغير الدراسة، ما يؤثر على العلاقات بين الأسئلة المختلفة المستخدمة المتغيرات قياس. كما أن العبارات ليست قادرة على تغطية جميع القضايا من هذا حقل معقد من حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال.

اختيار الأسئلة والعبارات، يعتبر عملية معقدة أيضا بسبب حقيقة أن بعض العبارات أو الأسئلة المستخدمة يمكن أن تفقد أهميتها من فترة دراسة إلى أخرى. على سبيل المثال، فإن بعض الدراسات في سنوات سابقة في مجال الحوكمة كانت تركز على الحوكمة المبنية على نموذج المساهم، الذي يسعى إلى تعظيم منفعة المساهمين والعائد المالي للمؤسسة. وعلاوة على ذلك، يتم دراسة قضايا جديدة على نحو متزايد، خاصة في مجال الحوكمة التي تعتبر مادة حية تتجدد ويصبح موضوعها أغنى وأكثر تعقيدا بتعدد ممارسات المؤسسات وبيئة الأعمال الحالية، كما هو الحال اليوم. أضف عليه، أن قياس المتغير يختلف من إطار إلى آخر، فالعناصر والعبارات الموضوعية في سلم قياس متغير معين في اقتصاد دولة متقدمة ليست بالضرورة هي نفسها المستخدمة في اقتصاد بلد نام بسبب الخلافات بين الإطار الاجتماعي والثقافي.

¹. Jakobowicz Emmanuel, Contributions aux modèles des équations structurelles à variables latentes, Mémoire de Doctorat soutenue Publiquement à l'Université de Paris, 2007, P : 66.

والمشكلة الثانية هي مدى تمثيل العناصر الموضوعة في العبارات لمتغير الدراسة، حيث تعبر العبارات غالباً عن نوايا سلوكية، بدلاً من تعبيرها عن تصرفات حقيقية أو فعلية، بالتالي عند استخدام عبارات تستهدف النوايا السلوكية لأفراد العينة غالباً ما تقع في مشكلة النوايا المبالغ فيها. لذلك، من الأفضل الاعتماد على عبارات تقيس تصرفات واقعية وسلوكيات فعلية والتغلب على مشكل النوايا السلوكية.

2.1 تفعيل المتغيرات الكامنة للدراسة:

بعد العرض مفاهيمي والإطار النظري للعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، في الفصل السابق. نحن في هذا الفصل، بصدد التأسيس لمؤشرات قياس مقترحة لهذه المفاهيم النظرية التي تعتبر الأساس المعتمد لعملية القياس الكمي. ولذلك، فإن تفعيل المتغيرات يتكون من الانتقال من المفاهيم النظرية المجردة إلى مجموعة من المظاهر السلوكية يمكن ملاحظتها، تعتمد هذه المرحلة من الدراسة على تحليل المقاييس والعبارات المستخدمة في الدراسات الكمية السابقة، ونتائج الدراسة الاستكشافية خاصة المقابلات.

أ. قياس أخلاقيات الأعمال:

الملاحظ أن الدراسات السابقة، لم تقم بتحليل المتغير الكامن المتمثل في أخلاقيات الأعمال إلى متغيرات جلية مقاسة واضحة، ولا يمكن إدراكها إلا من خلال العبارات التي تدل على كل متغير، الأمر الذي يختلف فيه دراستنا عن بقية هذه الدراسات، بتفصيل المتغيرات الظاهرة متمثلة في أبعاد القيادة الأخلاقية، هذه الأبعاد هي: توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، الهياكل الأخلاقية.

ليتم بعدها اختيار العبارات الخاصة بكل بعد، بالاعتماد على تفصيل كل بعد كما ورد في الفصل الثاني من هذه الدراسة، وعلى العبارات الواردة في استبيانات الدراسات السابقة خاصة: دراسة (Jinhan; Tae, 2011) بكوريا الجنوبية، عدد المجيبين 1799، دراسة (Wu, 2006) بتايوان، عدد المجيبين 161، دراسة (El-Kassar; Messarra; Elgammal, 2015) بمصر ولبنان، عدد المجيبين 400. مع الأخذ بعين الاعتبار المصطلحات المستخدمة في بيئة الأعمال الجزائرية، وتكييف عبارات الاستبيان على أساسها.

ب. قياس حوكمة الشركات:

الملاحظ أن الدراسات السابقة، لم تقم بتحليل المتغير الكامن المتمثل في أخلاقيات الأعمال إلى متغيرات جلية مقاسة واضحة، ولا يمكن إدراكها إلا من خلال العبارات التي تدل على كل متغير، الأمر الذي يختلف فيه دراستنا عن بقية هذه الدراسات، بتفصيل المتغيرات الظاهرة متمثلة في أبعاد القيادة الأخلاقية، هذه الأبعاد هي: توفر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، الهياكل الأخلاقية.

ج. تفعيل المتغيرات المعدلة:

هناك خصائص أخرى تأثر على العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال. وبالتالي، فمن الضروري أن تأخذ في الاعتبار هذه المتغيرات ذات الصلة بخصائص الشركة، ضبط هذه المتغيرات يمكن أن يحسن من درجة صحة وموثوقية النتائج. في هذا المجال، نعتبر كلا من (حجم المؤسسة، ملكية رأسمال) ملاحظتنا لإمكانية تأثيرها على العلاقة المحتملة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات من خلال المقابلات الاستكشافية. نشير إلى بعض تفاصيل قياسها في التالي:

✓ حجم المؤسسة:

في دراستنا، تم اختيار حجم المؤسسة كمتغير ضابط لاحتمالية تأثيره على العلاقة المدروسة، يتم قياس متغير حجم المؤسسة من خلال طرق مختلفة وهي إجمالي المبيعات، إجمالي الأصول، عدد الموظفين، ومعدل دوران الأصول خلال الفترة...

اخترنا قياس حجم المؤسسة بعدد من الموظفين الدائمين، بالاعتماد على تعريف حجم الشركات حسب القانون الجزائري، (أقل من 49 عامل: صغيرة، بين 50 و 249 عامل: متوسطة، أكثر من 250 عامل: كبيرة) لتعيين حجم المؤسسة، بسبب الاستخدام الواسع النطاق لهذه الطريقة. وثانياً، لرفع صعوبة الحصول على النتائج المالية للشركات.

• أقل من 49 عامل، • بين 50 إلى 249 عامل، • أكثر من 250 عامل

✓ طبيعة ملكية الرأسمال:

ينقسم إلى: (1) عمومي، (2) خاص، كل متغير من هذه المتغيرات هو متغير ثنائي (binary variables) أو (dichotomous variable) حيث في حالة وجوده يأخذ القيمة 1 وفي حالة غيابه يأخذ القيمة 0، مثلاً إذا كان رأسمال المؤسسة عمومياً يأخذ القيمة 1 وإذا لم يكن كذلك يأخذ القيمة 0 ونفس الشيء بالنسبة لرأسمال الخاص والعائلي.

2. بناء الاستبيان اختيار العينة وجمع البيانات:

نقدم بالتفصيل مختلف مراحل بناء الاستبيان وجمع البيانات. أولاً، نتطرق إلى مرحلة اختبار الاستبيان الأولي، وما نتج عنها لنمر إلى عرض الاستبيان النهائي المعدل، الذي يتم الاعتماد عليه كأداة أولية لجمع البيانات في الدراسة الكمية.

1.2 مرحلة اختبار الاستبيان الأولي (مرحلة الاختبار القبلي):

يعتبر (Boudreau et al., 2001) أن الاستبيان هو الأداة الرئيسية (مصدر أولي) لجمع المعلومات، لذلك، يعلق الباحثون أهمية كبيرة على نوعيته؛ هذه النوعية تضمن الحصول عليها من خلال مرحلة اختبار الاستبيان.¹

¹ Boudreau, J. W., Boswell, W. R., et Judge, T. A., Effects of personality on executive career success in the United States and Europe, Journal of Vocational Behavior, 2001, p :58, 53-81.

أدبيات بناء الاستبيان وتجريبه عرفت العديد من طرق الاختبار منها مرحلة الاختبار الأولي من طرف خبراء والتي تعتبر طريقة غير رسمية، النظام الرسمي للتقييم المعرفي، المقابلات المعرفية... الخ. ومع ذلك، مع اختلاف هذه الأساليب، والتي لا تؤدي بالطبع إلى نفس النتائج؛ تؤكد كل هذه الأساليب على أهمية مرحلة ما قبل الاختبار قبل توزيع الاستبيان على نطاق واسع. وذلك لأسباب مختلفة منها:

- تضمن مرحلة الاختبار القبلي التأكد مما إذا كانت عبارات وأسئلة الاستبيان تعبر عن المعلومات المطلوبة.
- مرحلة الاختبار القبلي تضمن أن صياغة العبارات والأسئلة مفهومة ومن السهل تفسيرها، خاصة بالنسبة للعبارات المترجمة.
- مرحلة ما قبل الاختبار تساعدنا على التفكير في شكل الاستبيان (ترتيب العناصر وتصنيفاتها حسب موضوع).
- إن الاختبار القبلي يسمح لنا بالنظر في العديد من الأمور، كضرورة الاستغناء عن بعض العبارات.
- الاختبار القبلي، يسمح لنا بتقدير الوقت المخصص من قبل المجيب لاستكمال الاستبيان.

حسب (Evrard et al. 2003) وبشكل عام، الهدف من الاختبار القبلي هو الكشف عن الأخطاء، وضمان الفهم الجيد لأسئلة وعبارات الاستبيان وتقييم متوسط مدة الاستجابة. وحسب (Malhotra, 2004) عادة ما يتم اختيار عدد قليل من المشاركين لمرحلة الاختبار الأولي. أفراد العينة المختارة لاختبار الاستبيان الأولي ينبغي أن تكون ممثلة للعينة المراد فحصها في الاستبيان الرئيسي.¹

في بحثنا، حاولنا احترام توصيات (Malhotra, 2004) عن طريق إجراء الاختبار الأولي من خلال ثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** هي التحقق من الترجمة والحفاظ على التناسق اللغوي والنحوي ومفردات الاستبيان، بما في ذلك العبارات المترجمة، حيث تم الاعتماد على خبرة أساتذة مختصين في اللغة الإنجليزية، لتحويل عبارات الاستبيان إلى اللغة الفرنسية؛ على اعتبار أن معظم المسيرين والإدارة العليا في المؤسسات الجزائرية يستخدمون اللغة الفرنسية في تعاملاتهم اليومية.
- **المرحلة الثانية:** تم عرض الاستبيان للتحكيم على أساتذة جامعيين ممن يتخصصون في مجال حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، كانت لهم فرصة العمل على استبيانات تعالج موضوع الأخلاقيات والحوكمة بشكل عام؛ وقد خصت ملاحظات الأساتذة بعض العبارات بضرورة المزيد من التوضيح خاصة في السياق الجزائري حيث لا يزال الموضوع جديدا فضلا عن طول الاستبيان وتناسق عباراته، دمج عدد من العبارات مع بعضها، تغيير صياغة عدد من العبارات لتصبح مفهومة أكثر، كما عرض الاستبيان على أساتذة متخصصين في العلوم الإحصائية للتأكد من صحة عباراته وملاءمتها من الناحية الإحصائية والمنهجية.
- **المرحلة الثالثة:** هي الخطوة التي خضع فيها الاستبيان إلى معظم التغيير، حيث تم عرض الاستبيان على عدد من مسيري المؤسسات وكانت معظم تعليقاتهم تتمحور حول عدم فهمهم للعديد من العبارات. كما أشار بعضهم إلى أن المستوى

¹. Malhotra N. K, Marketing research: An applied orientation, 4ème Edition, Prentice Hall, NJ, Upper Saddle River, 2004, p: 60

التعليمي للمسيرين هو على الأقل شهادة البكالوريا، هذا التأكيد أدى بنا لإزالة عبارة المرحلة الثانوية في فئات "مستوى التعليم". في العموم تشابهت ملاحظاتهم وتمثلت إلى حد كبير مع تلك الخاصة بالأساتذة الجامعيين الذين تمت استشارتهم. من المهم أيضا أن نشير إلى أن محاولة الرد على الاستبيان من قبل المسيرين قد سمحت لنا بتقدير المدة التي يستغرقها ب 15 دقيقة. الاقتراحات والتوضيحات التي قدمها المستطلعون (الباحثون والمهنيون) أدت إلى تغيير بعض العبارات والأسئلة، الاستغناء عن بعضها أو دمج البعض للوصول إلى الاستبيان النهائي.

في النهاية هذه الخطوة، تم التحقق من استبياننا من قبل المؤطر؛ سمحت لنا مرحلة ما قبل الاختبار بتعميق الشكل النهائي للاستبيان، كل ما لا يزال يتعين القيام به هو عملية ميكانيكية للتخطيط وصياغة استمارة الاستبيان في شكلها النهائي.

2.2 الشكل النهائي للاستبيان:

- الغرض من هذا أداة القياس (الاستبيان) هو الحصول على بيانات تسمح باختبار الفرضيات الموضوعة في نموذج البحث، وتحديد الأبعاد الأخلاقية التي تؤثر في ممارسات حوكمة الشركات أداة قياس لهذه الدراسة. يتكون الاستبيان في هذه الدراسة من:
- الرسالة المرفقة: تضم تفاصيل حول موضوع الدراسة ودور من المعلومات المطلوبة، وتوضيحا للتوقعات ضمان سرية المعلومات التي تم جمعها من المؤسسات.
- الجزء الأول من الاستبيان: يضم العبارات التي تقيس كلا المتغيرين: أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات. يتكون من الجزء بأخلاقيات الأعمال من 23 بندا، والجزء الخاص بحوكمة الشركات من 40 بندا. هذه العبارات تقاس على سلم ليكرت الخماسي، والذي يقيس درجة الاتفاق أو الاختلاف من "لا أوافق على الإطلاق" إلى "أوافق بشدة"؛ ما يتوافق بشكل أفضل مع سياق الجزائري لأنه بسيط ولا يأخذ الكثير من الوقت، على عكس ليكرت السباعي، أين يجد المجيب صعوبة في اختيار وتحديد الإجابة المناسبة.
- الجزء الثاني من الاستبيان يغطي المعلومات الديموغرافية؛ يتكون من قسمين: الأول، يعالج المعلومات الديموغرافية الخاصة بالمؤسسة المبحوثة مثل حجم المؤسسة، قطاع النشاط، عمر المؤسسة. ويعالج القسم الثاني المعلومات الخاصة بالإطار المجيب عن الاستبيان (الجنس، المستوى التعليمي والوظيفي والخبرة) التي من المفروض أن تدرج في الجزء الثاني من الاستبيان، ولكن لأسباب متعلقة بتنظيم الاستبيان فضلنا إدراجها في هذا الجزء.

الجدول (8.3): شكل الاستبيان النهائي

الجزء	عنوان الجزء	نوع الأسئلة	عدد العبارات	طبيعة الأسئلة
الجزء الأول	معلومات ديموغرافية	مختلفة	09	مختلفة
الجزء الثاني	أخلاقيات الأعمال	ليكرت الخماسي	23	سلم ليكرت الخماسي
الجزء الثالث	حوكمة الشركات	ليكرت الخماسي	40	سلم ليكرت الخماسي

المصدر: من إعداد الطالبة

3.2 اختيار العينة وتوزيع الاستبيان:

تعالج هذه النقطة عملية اختيار العينة (المعاينة)، ومن ناحية أخرى، التقدم الزمني في جمع البيانات من المؤسسات.

• اختيار عينة الدراسة:

يمكننا دراسة ظاهرة ما إما عن طريق أخذ جميع مفردات المجتمع موضع الدراسة (يقصد بالمجتمع جميع الأفراد أو الأشياء أو العناصر التي لها خصائص واحدة يمكن ملاحظتها)، وهنا نكون بصدد أسلوب الحصر الشامل أو البحث الشامل، أو نأخذ جزء من هذا المجتمع ونطبق البحث عليه، وهنا نكون بصدد أسلوب المعاينة، حيث نأخذ جزء من المجتمع، والنتائج المتحصل عليها في العينة نعتمدها على المجتمع بشكل كامل. للعينات أنواع، أولها عينات غير احتمالية، وثانيها عينات احتمالية، ويتوقف نجاح استخدام أسلوب العينة على عدة عوامل هي: كيفية تحديد حجم العينة، طريقة اختيار مفردات العينة، نوع العينة المختارة.

العينات غير احتمالية: هي التي يتم اختيار مفرداتها بطريقة غير عشوائية، حيث يقوم الباحث باختيار مفردات العينة بالصورة التي تحقق الهدف من المعاينة، ومن أهم أنواع هذه العينات: العينة العارضة، العينات العمدية (القصدية)، العينة الحصصية. أما العينات الاحتمالية هي العينات التي يتم اختيار مفرداتها وفق قواعد الاحتمالات بطريقة عشوائية، بهدف تجنب تحيز النتائج عند اختيار المفردات، ومن أهم أنواع العينات الاحتمالية العينة العشوائية البسيطة، العشوائية الطبقية، العشوائية المنتظمة، العنقودية.

العينات الاحتمالية: هي عينات يتم اختيار جميع مفرداتها بأسلوب احتمالي يوفر لكل وحدة من وحدات العينة احتمالا للظهور في العينة، ولذلك نستطيع تطبيق نظرية الاحتمالات عند تعميم النتائج على المجتمع، حيث تمكن نظريات الإحصاء الرياضي والعينات من تقدير خطأ المعاينة وتحديد حجمها، وكذلك الاستنتاج الإحصائي وتعميم النتائج على المجتمع ككل.

اختيار العينة يمكن الباحث من جمع المعلومات منها مما يوفر الوقت والجهد، ويحقق السرعة في الانجاز، ويقلل التكلفة. وفي حالة كانت العينة مختارة بشكل صحيح ومثلة للمجتمع بكافة طبقاته فإنه يمكن تعميم النتائج التي يتوصل إليها الباحث في دراسة وبالطبع كلما زاد حجم العينة كلما كانت النتائج أصدق.

عند اختيار عينة الدراسة على الباحث أن يكون حريصا في الاختيار حيث لا بد أن تمثل العينة انعكاس للخصائص الأساسية لمجتمع البحث، كما يكون الاختيار بشكل عادل غير متحيز بحيث تكون الفرصة متساوية لكافة أفراد أو وحدات مجتمع الدراسة لتصبح من العينة، عدم وجود فرصة متساوية أو عدم العدل في تحديد العينة قد يؤدي إلى الوقوع في التحيز. الوقوع في التحيز (Bias) عند اختيار عينة البحث قد يؤدي إلى مشاكل قد تضعف من قوة البحث وقد تمنع الباحث من إمكانية تعميم أي نتائج يتوصل إليها من دراسته على المجتمع بسبب وجود هذا التحيز في اختيار العينة، ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى الوقوع في مشكلة التحيز عند اختيار عينة البحث:

أولها، عدم اختيار العينة بشكل عشوائي، فالاختيار العشوائي مهم جدا لضمان إعطاء فرص متعادلة أو متساوية لأفراد مجتمع البحث لتصبح جزءا من عينة البحث، مع ذلك، في أحيان كثيرة يقوم الباحث باختيار مجموعة من مجموعات البحث

المتعددة والتي لا تمثل بمفردها مجتمع البحث ما لا تتيح لأفراد مجتمع الدراسة فرص متساوية (كما هو مفترض) لأن تكون جزء من العينة، وبالتالي تسبب الوقوع في مشكلة التحيز في البحث.

ثانيا، وجود خلل أو عدم دقة إطار البحث، باعتماد الباحث أحيانا على معلومات غير محينة أو غير دقيقة أو غير شاملة عن أفراد المجتمع محل الدراسة دون علمه، بالتالي قد يقع في مشكلة التحيز بسبب أن العينة التي قد يختارها من هذا المجتمع غير الدقيقة قد لا تمثل بشكل دقيق المجتمع الأصلي للدراسة، على الباحث الحذر والتأكد من أن أي معلومات يستخدمها تكون دقيقة وحديثة وتمثل الواقع تجنباً للوقوع في مشكلة التحيز .

ثالثا، عدم الحصول على بيانات من كافة أفراد عينة البحث، ويكتفي بالمعلومات التي حصل عليها ومن ثم بعد انتهاء الدراسة، قد يقوم بتعميم نتائج البحث على مجتمع البحث بدون التأكد من أن العينة التي قام بجمع بياناتها تمثل مجتمع البحث بشكل صحيح. لذلك، قد يكون عرضة للوقوع في مشكلة التحيز (Bias) في دراسته.

• وصف اختيار عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختيارها لأفراد العينة على أسلوب العينات العمدية (القصدية)، حيث تم اختيار المؤسسات التي يعتقد الباحث أنها تمثل المجتمع في جانب الذي يتناوله البحث، كما توفر هذه الطريقة الكثير من الوقت والجهد الذي يبذله في اختيار العينة إلا أنها تستلزم معرفة المعالم الإحصائية بالنسبة للمجتمع الأصلي خاصة بالنسبة للوحدات التي يرغب الباحث في اختيارها.

بالنسبة لحالتنا، فقد تم الاتصال بمدرية السجل التجاري لولاية سيدي بلعباس أمكن الحصول على قائمة شاملة لجميع المؤسسات العاملة في ولاية سيدي بلعباس التي تحتوي 1482 مؤسسة من القطاعين العام والخاص حيث تبقى مؤسسات القطاع الخاص هي الغالبة. وبالتالي يمكن اعتبار أن المعالم الإحصائية بالنسبة للمجتمع الأصلي لدراستنا معروفة.

كما اخترنا إرسال الاستبيان إلى أكبر عدد من المؤسسات المعروفة بممارستها لحوكمة الشركات، وسمعتها الأخلاقية على المستوى المحلي في الولاية وذلك لتعزيز مصداقية الدراسة وزيادة احتمال الوصول إلى أكبر عدد من المؤسسات الجيبة. وجه الاستبيان إلى أصحاب القرار في هذه المؤسسات (المدير العام، رؤساء الأقسام: موارد بشرية، مالية، تدقيق، أعضاء مجالس الإدارة..).

• توزيع الاستبيان:

بدأ هذا العمل في سبتمبر 2017، في هذه الخطوة، واجهنا مشكلة، نعتبر أن لها الأثر المباشر على معدل الاستجابة للاستبيانات. ففي الواقع، المؤسسات الجزائرية لديها تأخير حقيقي فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصالات، حيث لم توافق أي مؤسسة تم الاتصال بها عن طريق البريد الإلكتروني على استكمال الاستبيان.

في مواجهة هذه المشكلة تم اللجوء إلى أسلوب الإرسال عن طريق البريد العادي وأسلوب الاستبيان عن طريق المقابلة أي وجها لوجه. تم إرسال 100 استبيان إلى مسيري المؤسسات التي تتوفر على معايير دراستنا. بعد شهر، من إرسال الاستبيانات، بدأنا في تلقي العوائد، وقسمت الاستبيانات إلى ثلاث حالات:

الحالة الأولى: استكملت الاستبيانات بشكل صحيح وكثيرا ما تحتوي على رسائل من تشجيع تسلط الضوء على نوعية الدراسة وأهمية الموضوع.

الحالة الثانية: عدم استكمال الاستبيانات تماما، هذه المؤسسات تم إعادة الاتصال بالهاتف لاستكمال البيانات المفقودة.

الحالة الثالثة: التنقل إلى مقر المؤسسة والاعتماد على أسلوب المقابلة وجها لوجه.

وهكذا، تم الحصول على 30 استبيان واستردت في غضون ثلاثة أشهر. وفيما يلي نتائج عملية جمع البيانات.

الجدول (9.3): نتيجة توزيع الاستبيان

عدد الاستبيانات	العدد
الموزعة	100
المقبولة (الصالحة)	30
نسبة الإجابة	% 30

المصدر: من إعداد الطالبة

معدل الإجابة هذا يسمح لنا بتنفيذ دراستنا الإحصائية، بالرغم من انه يعتبر معدلا منخفضا إلى حد ما. يبرره غياب الإرادة والدافع لدى الشركات التي تم الاتصال بها، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، بالإضافة إلى مشكلة ضعف تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المؤسسات الجزائرية.

إضافة إلى ذلك، تم أخذ مجموعة من الاحتياطات والاعتبارات الأخرى في الاعتبار من أجل تحسين نوعية المعلومات في استبياننا، من ناحية، ولتجنب أي تحيزات محتملة من ناحية أخرى وهي:

- تقاطع مصادر متعددة للبيانات (الاستبيان، الوثائق، المواقع الالكترونية، المقابلات، الملاحظات الميدانية...) وسؤال عدة مسيرين من نفس المؤسسة، وخاصة في مرحلة من الدراسة الاستكشافية، من أجل الحد من تحيز المستجيب واحد ما يعرف ب triangulation des donnée
- ضمان السرية في معالجة البيانات؛ حيث أرفقنا استبياننا برسالة تحفيز، أكدنا فيها عدم الكشف عن هوية المجيب وبيانات ونتائج جميع المؤسسات التي وافقت على التعاون في هذا الاستبيان.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل، ناقشنا كل ما يتعلق بالتحضير للدراسة التطبيقية من سياق البحث إلى اختيار المنهجية، وتصميم البحث وكذلك نتائج الدراسة الاستكشافية، تفعيل متغيرات الدراسة وصولاً إلى بناء الاستبيان النهائي واختيار عينة الدراسة.

ناقشنا أولاً، سياق البحث أي البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية، ومميزاتها الاجتماعية الاقتصادية، والثقافية التي تمارس فيه نشاطها وتأثر على ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال فيها. تبين أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الجزائرية لا تشجع على تبنيها لأخلاقيات الأعمال أو التأسيس لها في ممارسات الحوكمة التي لا تزال تعتبر في بداياتها، ومفهوماً جديداً يفتقر إلى الإطار العام الذي يوطئه من قوانين وإجراءات والنوعية مؤسساتية.

كما قمنا بدراسة وتعليل الخيارات المنهجية بما يتوافق مع دراستنا، وبما يسمح باختبار الفرضيات الموضوعة، لتتوصل إلى ضرورة القيام بدراسة استكشافية تسبق الدراسة الكمية، اعتمدت على الوثائق والمقابلات الاستكشافية بشكل أساسي، كمصدر ثانوي للبيانات؛ حتى تتمكن من تحديد الجوانب الهامة والدرجة من الدراسة، وتوضيح المفاهيم النظرية والتحقق من وجود افتراضات الموضوعة بالاعتماد على أدبيات الدراسة. نتائج الدراسة الاستكشافية سمحت في نهاية الوصول إلى نموذج البنائي النهائي في سياق بحثنا، كما سمحت لنا بجمع البيانات، وبناء روابط مع الباحثين المهنيين الذين ثبتت أهميتها لبقية البحث.

ليتم بعدها المرور إلى تفعيل متغيرات البحث باختيار عن العبارات المناسبة لقياس كل متغير، تفعيل متغيرات الدراسة الكامنة والمعدلة، ليكون الانتقال بالتالي من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها، ليتم بعدها تفصيل مختلف مراحل بناء الاستبيان وجمع البيانات انطلاقاً من مرحلة اختبار الاستبيان الأولي، وما نتج عنها لنمر إلى عرض الاستبيان النهائي المعدل، الذي يتم الاعتماد عليه كأداة أولية لجمع البيانات في الدراسة الكمية.

لتبقى النقطة الأخيرة هي تعالج كيفية اختيار العينة، وتفصل التقدم الزمني في جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، لتكون في أيدينا في نهاية هذا الفصل البيانات كمواضيع أولية تحتاج إلى تحليل في إطار نموذج البحث وباستخدام الطريقة المختارة للوصول إلى النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

مقدمة الفصل الرابع:

توفر الدراسات الميدانية في العلوم الاجتماعية القائمة على أساس التجربة، المقابلات أو الاستبيان نظرة أعمق و اعم عن السياقات التي تتداخل وتتفاعل فيها الظواهر المدروسة؛ كما أنها تعطي تقديراً لقوة هذه الظواهر والصلات المختلفة بينها.

المهدف من هذا الفصل الرابع هو اختبار صحة فرضيات البحث التي تم وضعها بالاعتماد على أدبيات الدراسة وتحليل الدراسات السابقة، لمناقشة مشكلة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، حيث تسعى الدراسة إلى تحديد اثر أخلاقيات الأعمال على أسلوب حوكمة الشركات محل الدراسة وتحديد أي أبعاد حوكمة الشركات هي الأكثر تأثراً بالسلوك الأخلاقي هذا ما تمثله الفرضية الأولى، أما الثانية فتخدم المهدف الثاني بتحديد ما إذا كانت المتغيرات الديمغرافية المتمثلة أساساً في (طبيعة رأسمال وحجم الشركة) تأثر على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات. اعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات العاملة في ولاية سيدي بلعباس، باعتماد أسلوب العينة القصدية في اختيارها، حيث كانت مصدراً أولياً للبيانات عن الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه عليها.

تحليل البيانات التي تم جمعها والتحقق من الفرضيات المرتبطة بها سوف يتم باستخدام نوعين من التحليل، الأول هو النمذجة باستخدام المعادلة البنائية بطريقة (PLS Path Modelling) PLS عبر (برنامج SmartPLS2). وتتيح هذه الطريقة دراسة جميع الروابط القائمة بين المتغيرات. والتحليل الثاني باستخدام الانحدار الخطي حيث يستخدم الانحدار البسيط لاختبار تأثير أخلاقيات الأعمال على الأبعاد المختلفة لمتغير حوكمة الشركات، والانحدار المتعدد لاختبار التأثير المعدل للمتغيرين: طبيعة رأس المال وحجم الشركة على العلاقة بين المتغيرين: أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

يشمل هذا الفصل الرابع من ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول وصف عينة الدراسة وطريقة معالجة البيانات، حيث نتناول بالنقاش عرضاً موجزاً لطريقة PLS Path Modelling في تحليل البيانات ومبدأ الانحدار الخطي. المبحث الثاني يعرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعلومات باستخدام طريقة النمذجة بالعادلات البنائية والانحدار الخطي لعينة دراستنا، أما المبحث الثالث فيخصص لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحديد حدودها وآفاقها المستقبلية.

المبحث الأول: وصف العينة وطريقة المعالجة الإحصائية للبيانات

نقوم في هذا المبحث بوصف عينة الدراسة، وتقديم تمثيل يسمح بالاطلاع السريع على خصائصها الرئيسية من حيث عدد المؤسسات المكونة لها، وخصائص هذه المؤسسات، باعتبار هذه العينة ميدان للدراسة الحالية حيث تم توزيع الاستبيان الذي يعتبر مصدرا أوليا للبيانات في دراستنا على مفرداتها. لنمر بعهدا إلى الخطوة الثانية وهي شرح طرق المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها، هذه الطرق هي النمذجة باستخدام المعادلة البنائية بطريقة PLS (PLS Path Modelling) عبر (برنامج SmartPLS2)، والتحليل باستخدام الانحدار الخطي.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة:

نقوم بتفصيل الإحصاءات الوصفية لعينة دراستنا، وتقديم تمثيل يسمح بالاطلاع السريع على خصائصها الرئيسية.

● عدد مؤسسات عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في اختيارها لأفراد العينة على أسلوب العينات العمدية (القصدية)، حيث تم اختيار المؤسسات التي يعتقد الباحث أنها تمثل المجتمع في جانب دراسة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات. هذا النوع من العينات يستلزم معرفة المعالم الإحصائية بالنسبة للمجتمع الأصلي للعينة.

بالنسبة لحالتنا، فقد تم الاتصال بمدرية السجل التجاري لولاية سيدي بلعباس أين أمكن الحصول على قائمة شاملة لجميع المؤسسات العاملة في ولاية سيدي بلعباس التي تحتوي 1482 مؤسسة من القطاعين العام والخاص، تبقى مؤسسات القطاع الخاص هي الغالبة. وبالتالي يمكن اعتبار أن المعالم الإحصائية بالنسبة للمجتمع الأصلي لدراستنا معروفة.

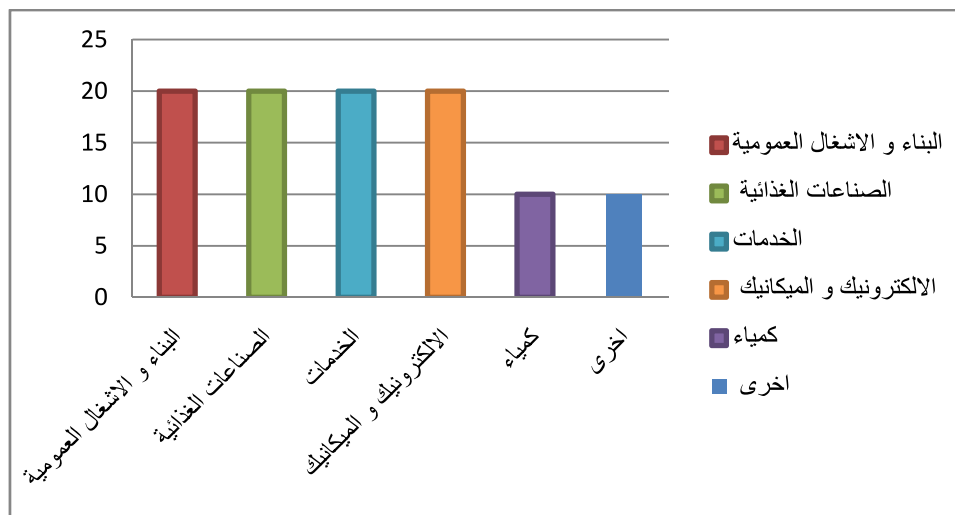
اخترنا إرسال الاستبيان إلى أكبر عدد من المؤسسات، وذلك لتعزيز مصداقية الدراسة وزيادة احتمال الحصول على أكبر عدد من المؤسسات الإجابات. وجه الاستبيان إلى أصحاب القرار في هذه المؤسسات (المدير العام، رؤساء الأقسام: موارد بشرية، مالية، تدقيق، أعضاء مجالس الإدارة..).

نبدأ التحليل الوصفي من خلال تقديم العينة والمكونة من 30 مؤسسة، منها 10 مؤسسات عمومية و20 مؤسسة خاصة، تعتبر الأهم والأكبر على مستوى ولاية سيدي بلعباس، الأنسب لدراسة العلاقة موضوع دراستنا، في النقاط التالية نقدم وصفا أدق لمفردات العينة من حيث قطاع النشاط، الطبيعة القانونية، الحجم وطبيعة الرأسمال.

1. قطاع النشاط:

أغلبية مؤسسات العينة تنتمي إلى القطاع الصناعي بما نسبته 80٪، لتبقى 20٪ من المؤسسات تنتمي إلى قطاع الخدمات. كما تتوزع المؤسسات في قطاع الصناعي بين قطاعات النشاط التالية: البناء والأشغال العمومية، للصناعات الغذائية، الإلكترونيك والميكانيك، الكيمياء، قطاعات أخرى (المواد الصيدلانية، المنتجات البترولية...).

الشكل (1.4): توزيع مؤسسات العينة حسب قطاع النشاط

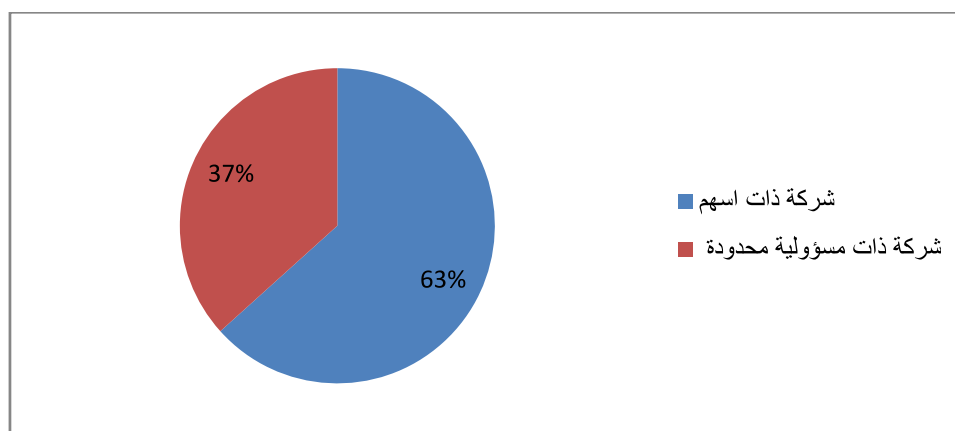


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

2. الطبيعة القانونية:

تضم عينة الدراسة 63٪ مؤسسات ذات أسهم، و 37٪ مؤسسات ذات مسؤولية محدودة.

الشكل (2.4): توزيع مؤسسات العينة حسب الطبيعة القانونية

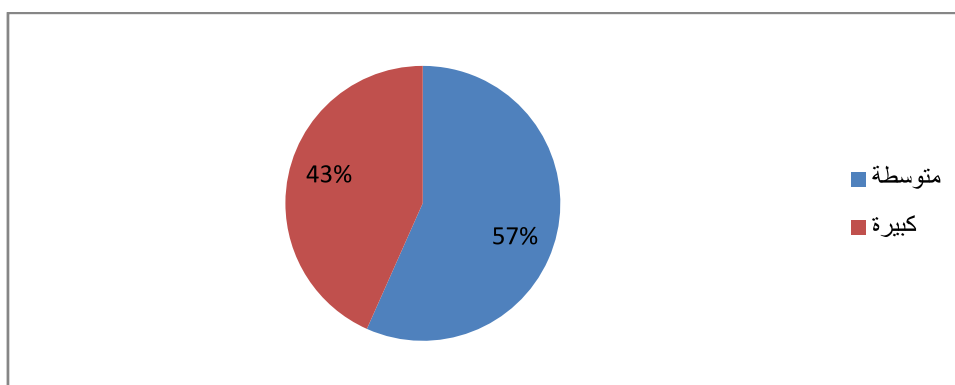


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

3. عدد العاملين:

تم الاعتماد على معيار عدد العاملين للحكم على حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، تكونت العينة من 43٪ مؤسسات كبيرة، و 57٪ مؤسسات متوسطة مما يناسب الخصائص المطلوبة لموضوع الدراسة.

الشكل (3.4): توزيع مؤسسات العينة حسب عدد العمال

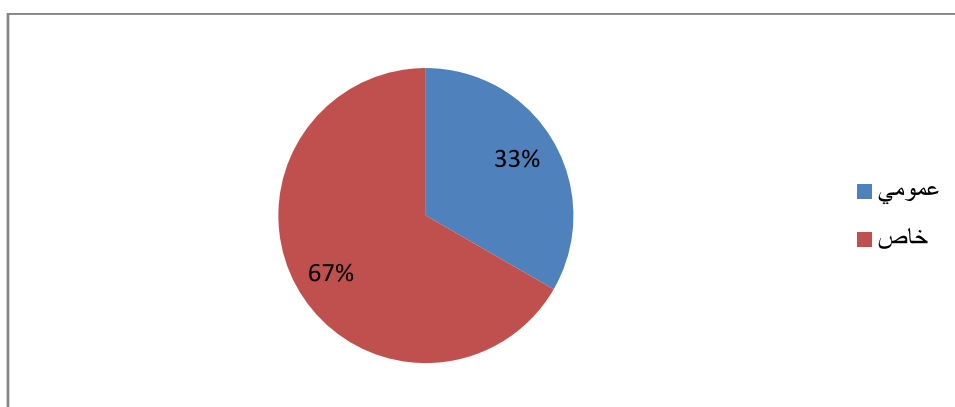


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

4. طبيعة رأسمال

تظهر الدائرة النسبية أنه على مستوى العينة، 33.33٪ من المؤسسات هي مؤسسات عمومية تدخل فيها المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري **EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial)** مثل: **OPGI, ETU, Ndif com** و 66.66٪ من المؤسسات قطاع خاص.

الشكل (4.4): توزيع مؤسسات العينة حسب طبيعة الرأسمال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

أتاح لنا التحليل الوصفي لعينة الدراسة نظرة عامة على جميع المؤسسات التي تشكل نموذجنا وتبسيط الضوء على خصائصها. مما يساعد على المرور إلى التحليل الكمي لتحديد العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في هذه العينة

المطلب الثاني: وصف طريقة المعالجة الإحصائية للبيانات:

طريقة PLS في نماذج المعادلات الهيكلية، والمعروفة أيضا باسم تحليل المسار (PLS-PM) «PLS Path Modeling» تم اقتراحها لتوفير بديل لتقدير المعلمات بواسطة إجراءات LISREL، فليس الغرض منها إعادة بناء مصفوفة التباين، كما أنها لا تضع فرضيات حول التوزيعات الاحتمالية. ولذلك فهي طريقة مرنة جدا دون فرضيات قوية حول التوزيعات، وحجم العينة وأنواع القياسات. وهي تعطي تقديرا مباشرا لنتيجة المتغيرات الكامنة.

نلاحظ عددا من المتغيرات J على عدد n من الأفراد ($i=1, \dots, n$)، وكل ملاحظة ستكتب x_{ijq} وجميع الملاحظات يتم جمعها في ترتيب يتكون من Q خانة: $X_q: X = [X_1, \dots, X_q, \dots, X_Q]$

نموذج المعادلات الهيكلية يتكون من نموذجين فرعيين: الأول هو نموذج القياس، يأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين كل متغير كامن والمتغيرات الجلية المرتبطة به، والثاني هو النموذج الهيكلي، يأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين مختلف المتغيرات الكامنة.

معظم البحوث التي استخدمت طريقة PLS PM، عمدت إلى عرض وتحليل وتفسير نتائجها على مرحلتين: أولا، فحص نموذج القياس ومن ثم تحليل نتائج النموذج الهيكلي. وغالبا ما يوصى بمثل هذا الإجراء من أجل ضمان صحة وموثوقية القياسات قبل الشروع في تحليل العلاقات السببية (Ainuddin, 2000 ; Tenenhaus, 1998 ; Cool et al, 1989 ; Fornell, Bookstein, 1982, Fornell, Lacker, 1981)

1. نموذج القياس والنموذج الهيكلي:

تستخدم طريقة PLS لتقدير شبكة من العلاقات السببية بين عدة مجموعات من المتغيرات (Tenenhaus, 1998). هذه المتغيرات نوعان: متغيرات جلية (مؤشرات القياس) ومتغيرات كامنة (تم بناؤها)، حيث أن المتغيرات الكامنة هي متغيرات مجردة لا يمكن قياسها مباشرة، كل متغير من المتغيرات الجلية يجب أن يرتبط بمتغير كامن، وبهذا، تقدر طريقة PLS PM (1) الارتباطات بين المتغيرات الجلية والكامنة (*les loadings*) (2) العلاقات الهيكلية (المعاملات) بين المتغيرات الكامنة.

ومن ناحية أخرى، تعتمد صياغة النموذج الفرعي للقياس على طبيعة الروابط بين المتغير الكامن والمتغيرات الجلية المرتبطة به. وهناك بالفعل أنواع مختلفة من نماذج القياس وفق طريقة PLS: المخطط التكويني (*le schéma formatif*)، المخطط الانعكاسي (*le schéma réflexif*) مخطط المحاكاة (*Le schéma MIMIC*)، حيث:

• في المخطط الانعكاسي:

المتغيرات الجلية هي مقاييس لمفهوم أساسي واحد، كل متغير مقاس مرتبط بمتغيره الكامن بواسطة الانحدار البسيط. حيث λ_{jq} هو التشبع المرتبط بالمتغير الجلي j في الخانة q وتمثل ϵ_{jq} عدم دقة عملية القياس، وهو متغير عشوائي متوسطه معدوم ومستقل عن المتغير الكامن ξ_q ،

$$x_{jq} = \lambda_{0q} + \lambda_{jq}\xi_q + \epsilon_{jq}$$

• في المخطط التكويني:

كل متغير جلي يمثل بعدا من أبعاد المفهوم الأساسي، وهو أقل استخداما من الأول حيث نفرض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له. حيث ω_{jq} هو الوزن المرتبط بالقوس الذي يربط المتغير الجلي j بالمتغير الكامن المقابل للخانة q و δ_q هو عبارة عن الخطأ الذي يمثل جزءا من المتغير الكامن الذي لا يؤخذ في الاعتبار من خلال المتغيرات الجلية، ونفترض أن يكون الأمل الخاص بها معدوما.

$$\xi_q = \sum_{j=1}^{J_q} \omega_{jq} x_{jq} + \delta_q$$

• في مخطط المحاكاة:

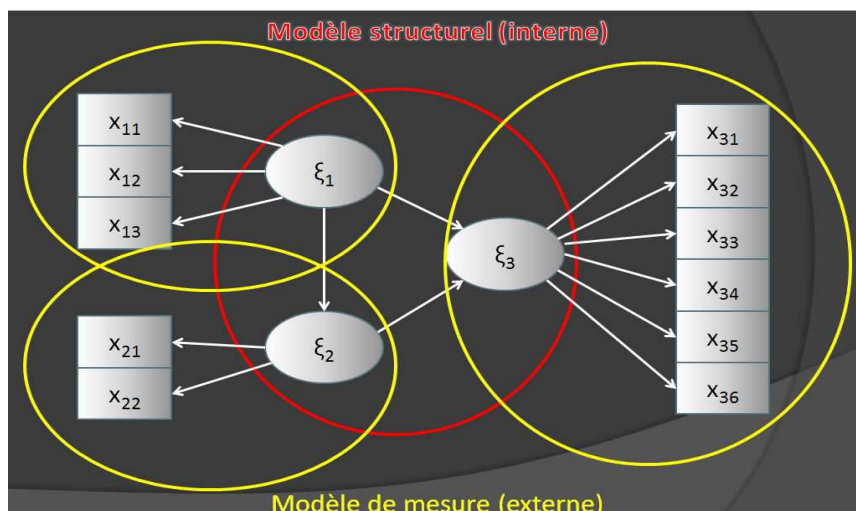
لكل كتلة هناك متغيرات جلية مرتبط بمتغير كامن وفقا للمخطط التكويني وأخرى وفقا للمخطط الانعكاسي. تقدر النتيجة ξ_q للمتغير الكامن (ξ_q) كتركيب خطية للمتغيرات الجلية المكونة للكتلة. يث x_{jq} متغيرات مركزية و w_{jq} تمثل الأوزان الخارجية النهائية. ثم يتم تقدير المعاملات (β_{mp}) من خلال الانحدار بين القيم المقدرة للمتغيرات الكامنة.

$$\hat{\xi}_q = \sum_{j=1}^{J_q} w_{jq} x_{jq}.$$

ويكتب النموذج الفرعي الهيكلي في طريقة PLS على النحو التالي، حيث ξ_p متغير كامن داخلي، β_{mq} يمثل معامل القوس الذي يربط المتغير الكامن p بالمتغير الكامن التفسري m و ζ_p هو شعاع الأخطاء في العلاقة الداخلية.

$$\xi_p = \beta_{0p} + \sum_{m: \xi_m \rightarrow \xi_p} \beta_{mp} \xi_m + \zeta_p$$

الشكل (5.4): نموذج القياس والنموذج الهيكلي



1.1 نموذج القياس:

يمكن من التحقق من صدق وثبات العلاقات بين المتغيرات الجلية والمتغيرات الكامنة الخاصة بها، ولضمان ثبات القياسات وصحتها، فإن ينبغي إجراء ثلاثة أنواع من الاختبارات هي: الثبات (*la fiabilité ; reliability*) (صدق التقارب *la validité convergente*) وصدق التمييز (*la validité discriminante*).

• صدق التقارب:

يتعلق هذا الاختبار بالعلاقة بين المتغيرات الجلية ومتغيراتها الكامنة المتعلقة بها، بمعنى، يسعى هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت المتغيرات الجلية تقيس المتغيرات البنائية (الكامنة) المتعلقة بها، يجب أن تكون جميع القيم العملية (*les valeurs factorielles*) ذات دلالة إحصائية على الأقل، وبالتالي تكون أكبر من 0.5 أو حتى 0.7، وعموماً فإن (*La variance moyenne partagée : AVE*) أكبر من أو يساوي 0.5 تدل على صحة تقارب مرضية.

$$AVE = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2)}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i^2) + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

• ثبات القياسات:

يشير هذا القياس إلى التباين الذي تظهره المتغيرات الجلية لكل متغير كامن. يمكن استخدام اختبار الموثوقية المركبة (*la Composite Reliability*)، ويسمح بعبارة تجريبية لقياس الموثوقية، حيث يجب أن يكون مؤشر الموثوقية المركبة أكبر من 0.7 (Fornell, Lacker, 1981).

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

• صدق التمييز:

يقيس هذا الاختبار قوة العلاقات بين المتغيرات الجلية والمتغيرات الكامنة المتعلقة بها، مقارنة بعلاقات هذه المتغيرات الكامنة مع المتغيرات الكامنة الأخرى. ويتم الحصول على صحة التمييز إذا كان الجذر التربيعي لمتوسط التباين المشترك la variance moyenne partagée أكبر من معاملات الارتباط.

$$AVE(\xi_h) > Cor^2(\xi_h, \xi_k) \text{ pour } k \neq h$$

وبما أن نموذج القياس يتحقق من صدق العلاقات بين المتغيرات الجلية والمتغيرات الكامنة المتعلقة بها، يمكننا الانتقال إلى الخطوة الثانية وهي تقدير العلاقات بين المتغيرات الكامنة من خلال النموذج الهيكلي.

2.1 النموذج الهيكلي:

يسمح النموذج الهيكلي بتقدير العلاقات بين المتغيرات الكامنة، ويهدف إلى تقدير معاملات الانحدار للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغيرات الكامنة الداخلية، تسمح اختبارات المعنوية *significativité* وجودة النموذج من التحقق من القدرة التفسيرية للمتغيرات المختارة. وبما أن طريقة PLS هي طريقة مرنة لا تضع فرضيات حول التوزيعات الاحتمالية، فمن الممكن تحديد ما إذا كان المعلمة *paramètre* ذا دلالة *significatif* باستخدام أساليب إعادة أخذ عينات *rééchantillonnage* مثل *bootstrap*.

3.1 تقييم النموذج:

لا يوجد معيار عالمي محدد لتقييم نموذج PLS-PM أو معادلة تقيس مدى ملاءمة البيانات، سنقوم بالتحقق بالترتيب من نموذج القياس، ثم والنموذج الهيكلي ثم النموذج الكلي. وللقيام بذلك نقوم ببناء ثلاثة مؤشرات مختلفة:

• مؤشر الوحدة (*l'indice de communauté*):

في كل كتلة حيث يتم تجمع عدة متغيرات جلية، يتم قياس نوعية نموذج القياس من خلال مؤشر الوحدة:

$$Com_q = \frac{1}{J_q} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q) \text{ pour } q \text{ tel que } J_q > 1.$$

يقيس درجة تفسير المتغير الكامن ξ_q بالمتغيرات الجلية من نفس الكتلة، إنه يدل على جودة تمثيل المتغيرات الجلية للمتغير الكامن، ويمكن للمتوسط المرجح La moyenne pondérée على جميع الكتل أن يحدد النوعية الشاملة لنموذج القياس.

$$\begin{aligned} \overline{Com} &= \frac{1}{\sum_{q: J_q > 1} J_q} \sum_{q: J_q > 1} J_q Com_q \\ &= \frac{1}{\sum_{q: J_q > 1} J_q} \sum_{q: J_q > 1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q). \end{aligned}$$

• مؤشر الوفرة (l'indice de redondance):

من أجل ربط جودة التنبؤ المتعلقة بأداء نموذج القياس مع جودة تنبؤ النموذج الهيكلي، يقوم مؤشر الوفرة بقياس جودة النموذج البنائي لكل مجمع داخلي P (لكل كتلة داخلية) بقياس نسبة تفسير المتغيرات الجلية للمتغير الكامن الداخلي المتعلقة به:

$$Red_p = Com_p \times R^2(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_{q: \xi_q \rightarrow \xi_p}).$$

ومتوسط مؤشرات الوفرة La moyenne des indices de redondance هي مقياس لنوعية النموذج الهيكلي:

$$\overline{Red} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P Red_p$$

• مؤشر المطابقة (l'indice d'adéquation (Goodness of Fit index, GoF)

في عام 2004، قدم Tenenhaus et al. مؤشر الملاءمة أطلق عليه اسم GoF (Goodness of Fit index)

$$GoF = \sqrt{\overline{Com} \times \overline{R^2}}$$

ويحسب متوسط R^2 على النحو التالي:

$$\overline{R^2} = \frac{1}{P} \sum_{p=1}^P R^2 \left(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_p} \right)$$

ومن هنا فإن عبارة GoF تكون على النحو التالي:

$$GoF = \sqrt{\frac{\sum_{q: J_q > 1} \sum_{j=1}^{J_q} cor^2(x_{jq}, \hat{\xi}_q)}{\sum_{q: J_q > 1} J_q} \times \frac{\sum_{p=1}^P R^2(\hat{\xi}_p, \hat{\xi}_{q:\xi_q \rightarrow \xi_p})}{P}}$$

2. الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار هو طريقة قوية ومرنة لتحليل العلاقات الارتباط بين متغير واحد مستقل ومتغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة. ويمكن استخدامه ل:

- تحديد ما إذا كانت المتغيرات المستقلة تفسر تبايناً كبيراً في المتغير التابع (المعرفة ما إذا كانت هناك علاقة).
- تحديد أي جزء من هذا التغير في المتغير التابع تفسره المتغيرات المستقلة (تقدير أهمية العلاقة).
- تحديد هيكل أو شكل العلاقة (تحديد المعادلة الرياضية التي تربط المتغيرات التابعة والمستقلة).
- التنبؤ بقيمة المتغير التابع.
- التحكم في المتغيرات المستقلة الأخرى عند تقييم تأثير متغير معين أو مجموعة من المتغيرات.
- يركز تحليل الانحدار على طبيعة ودرجة العلاقة بين المتغيرات ولا يعني ضمناً أي علاقة سببية.

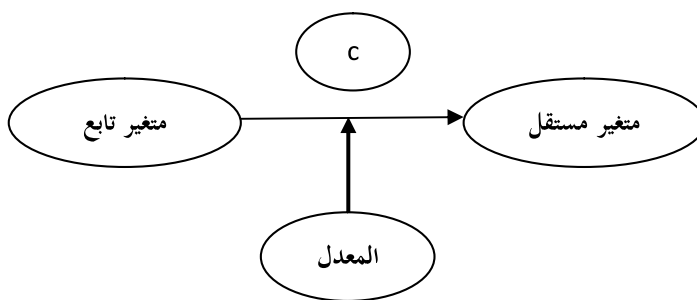
1.2 الانحدار البسيط:

الانحدار البسيط هو طريقة استنتاج العلاقات الرياضية، في شكل معادلة، بين متغير واحد تابع واحد (بحاجة إلى تفسير) ومتغير مستقل واحد (مفسر)، ولأنه لا بد من استخلاص معادلة واحدة، يجب أن يتم تحديد أحد المتغيرات على أنها المتغير التابع والآخر باعتباره المتغير المستقل.

2.2 الانحدار المتعدد:

الانحدار المتعدد ينطوي على متغير تابع واحد واثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، الأسئلة التي أثرت في سياق الانحدار البسيط يمكن أن تجد أيضاً إجابات عبر الانحدار المتعدد من خلال النظر في المتغيرات مستقلة إضافية. وتستخدم هذه التقنية هنا لاختبار تأثير المعدل l'effet modérateur لكل من متغير: طبيعة رأس المال وحجم الشركة. تشير علاقات التعديل إلى الحالات التي تتغير فيها العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة تبعاً لمستوى المتغير الثالث (معدل)، انظر الشكل (6.4)

الشكل (6.4): أثر المتغير المعدل للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل



المصدر: من إعداد الطالبة

كنتيجة كلية، يمكننا إجمال وتلخيص الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات في الجدول التالي:

جدول (1.4): ملخص طرق المعالجة الإحصائية للبيانات

الانحدار المتعدد	الانحدار الخطي	PLS Path Modelling	
		النموذج الهيكلي	نموذج القياس
اختبار الأثر المعدل من خلال التفاعل بين المتغيرات المعدلة والمتغير التفسيري	الأهمية الإحصائية والأهمية العملية للروابط البسيطة.	R^2 ودلالة معاملات الانحدار	✓ صدق التقارب ✓ ثبات القياسات ✓ صدق التمييز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة، اختبار صحة الفرضيات

يعرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات باستخدام طريقة النمذجة بالعادلات البنائية والانحدار الخطي.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، على هذا الأساس تم بناء نموذج يتكون من:

- **المتغير الكامن الداخلي:** حوكمة الشركات (الحوكمة) تشمل على أربعة أبعاد: حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، التدقيق، دور مجلس الإدارة.
- **المتغير الكامن الخارجي:** أخلاقيات الأعمال ويشمل ثلاثة أبعاد: القواعد الأخلاقية، القيادة الأخلاقية (تتألف بدورها من ثلاثة أبعاد فرعية: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، الهياكل الأخلاقية (لها ثلاثة أبعاد فرعية: مدونة السلوك الأخلاقي، الإبلاغ الأخلاقي، التدريب الأخلاقي).

وتهدف معالجة وتحليل البيانات إلى اختبار فرضيتين أساسيتين: تخص الأولى أبعاد حوكمة الشركات التي تتأثر بأخلاقيات الأعمال (حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، التدقيق، دور مجلس الإدارة)، أما الثانية فتخص تأثير العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال بحجم المؤسسة وطبيعة رأسمال، كمتغيرات ذات تأثير معدل. يلخص الجدول التالي الفرضيات التي تهدف الدراسة إلى اختبارها:

الجدول (2.4): ملخص فرضيات الدراسة

الفرضية	العبارة
H1	يدعم التوجه الأخلاقي للمؤسسات محل الدراسة أسلوب الحوكمة فيها.
H1a	تعزز أخلاقيات الأعمال حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.
H1b	تدعم أخلاقيات الأعمال الإفصاح وشفافية في المؤسسات محل الدراسة.
H1c	تساعد أخلاقيات الأعمال وظيفة التدقيق على لعب دورها كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات محل الدراسة.
H1d	يظهر أثر أخلاقيات الأعمال واضحا على لعب مجلس الإدارة لدوره كقمة حوكمة المؤسسات محل الدراسة.
H2	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف المتغيرات الديمغرافية للمؤسسات محل الدراسة.
H2a	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة.
H2b	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف طبيعة رأسمال المؤسسات محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الطالبة

النموذج الأساسي لمعالجة البيانات حسب طريقة PLS PM مبين في الشكل أدناه، حيث يرتبط كل متغير كامن بالمتغيرات التي تقيسه عن طريق مخطط انعكاسي.

الجدول (3.4) يظهر ترميز المتغيرات الجلية في نموذج الدراسة، ثم يأخذ الرمز مؤشرات 1، 2، 3... تدل على العبارات الموافقة لكل متغير في الاستبيان، مثلاً Bas1 تدل على العبارة الأولى للمتغير الجلى القواعد الأخلاقية. الاستبيان الملحق (1)

الرمز	المتغير الجلي	الرقم
Bas	القواعد الأخلاقية	01
Disp	توافر السلوك الأخلاقي	02
Pra	ممارسة السلوك الأخلاقي	03
Prom	تعزيز السلوك الأخلاقي	04
Form	التدريب الأخلاقي	05
Cod	مدونات السلوك الأخلاقي	06
Aler	الإبلاغ الأخلاقي	07
Tran	الإفصاح والشفافية	08
Aud	التدقيق	09
Dro	حقوق أصحاب المصلحة	10
Rol	دور مجلس الإدارة	11

نقدم فيما يلي نتائج نموذج القياس (المتغيرات الجلية - المتغيرات الكامنة) وتلك الخاصة بالنموذج الهيكلي (المتغيرات الكامنة فيما بينها).

1. ثبات وصدق قياسات العينة *Fiabilité et validité des mesures de l'échantillon*

يخضع نموذج القياس إلى اختبارات الموثوقية والصحة للروابط بين المتغيرات الجلية والمتغيرات الكامنة، هذه الاختبارات هي ثلاثة: صحة التقارب، موثوقية القياسات وصحة التمييز.

1.1 صدق تقارب القياسات: *Validité convergente des mesures*

سوف نرفض القياسات تحت عتبة 0.6 من صحة التقارب كما اقترح من دراسة (Cool et al, 1989)، حيث اختاروا عتبة 0.6 مع مقياس واحد على الأقل يتجاوز 0.7.

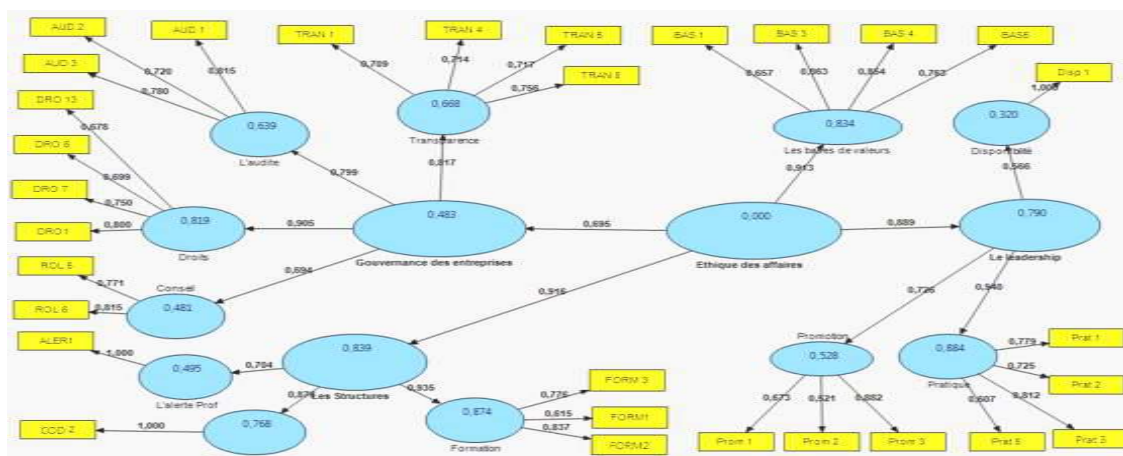
باستثناء: الإبلاغ الأخلاقي، مدونات السلوك الأخلاقي وتوفر السلوك الأخلاقي التي تم الاحتفاظ لها بقياس واحد فقط، يتم تمثيل جميع الكتل (المتغيرات) الأخرى باثنين على الأقل من القياسات التي يتم التحقق من صحة تقاربها.

الجدول (4.4): مقياس صدق التقارب

	Bas	disp	pra	Promo	form	cod	alrt	tran	audit	droi	Rol
BAS1	0.657										
BAS3	0.863										
BAS4	0.864										
BAS5	0.763										
Disp 1		1.000									
Pra 1			0.779								
Pra 2			0.725								
Pra 3			0.812								
Pra 6			0.607								
Prom 1				0.673							
Prom 2				0.521							
Prom 3				0.882							
Form 1					0.615						
Form 2					0.837						
Form 3					0.776						
Cod 2						1.000					
Aler 1							1.000				
Tran 1								0.709			
Tran 4								0.714			
Tran 5								0.717			
Tran 8								0.756			
Aud 1									0.815		
Aud 2									0.720		
Aud 3									0.780		
Dro 1										0.800	
Dro 6										0.699	
Dro 7										0.750	
Dro 13										0.678	
Rol 5											0.771
Rol 6											0.815

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج *PLS PM*

الشكل (8.4): تقدير معلمات النموذج بواسطة خوارزمية PLS-PM



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

2.1 ثبات القياسات:

يوفر ثبات القياسات معلومات عن متوسط التباين للمتغير الكامن مقارنة بأخطاء القياس، نقوم بإجراء اختبارين: اختبار AVE التي من المفروض أن تكون أكبر من 0.50، الثبات المركب *Composite reliability* الذي من المفروض أن يكون أكبر من 0.7. وتظهر نتائج هذين الاختبارين في الجدول أدناه، حيث تظهر المتغيرات الكامنة قيم كل من AVE والثبات المركب فوق حدود العتبة المحددة، مما يدل على ثبات جيد للقياسات.

الجدول (5.4): نتائج ثبات القياسات (الصدق المركب وAVE)

Variables manifestes	Composite Reliability	AVE
Seuil	> 0.7	> 0.5
Bas	0.866767	0.621895
Disp	1.000000	1.000000
Pra	0.822840	0.540087
Prom	0.742211	0.500925
Form	0.790276	0.560625
Cod	1.000000	1.000000
Aler	1.000000	1.000000
Tran	0.815128	0.524498
Aud	0.815780	0.596764
Dro	0.822318	0.537425
Rol	0.772058	0.628919

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

3.1 صدق التمييز:

يضمن التأكد من كون المتغيرات الجلية أكثر ارتباطا بالمتغيرات الكامنة المتعلقة بها من المتغيرات الكامنة الأخرى. في الدراسات التجريبية، تكون المقارنة بين الجذر التربيعي ل AVE للمتغير المعني وارتباط هذا المتغير مع المتغيرات الأخرى.

جميع نتائج صدق التمييز لعينة دراستنا مبينة في الجدول أدناه، حيث تبين هذه النتائج استقلالية المتغيرات الكامنة فيما بينها، وبالتالي نكون قد تحققنا من صحة التمييز. يبين قطر الجدول قيمة الجذر التربيعي ل AVE لكل متغير كامن، وتخص القيم الأخرى الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة.

الجدول (6.4): نتائج قياس صدق التمييز

	Bas	Disp	Pra	Prom	Form	Cod	Aler	Tran	Aud	Dro	Rol
Critère validité $\sqrt{AVE(X)} > COR(X,Y)$											
bases	1.000000										
Disp	0.097251	1.000000									
Pra	0.694675	0.484181	1.000000								
Prom	0.605288	0.117850	0.505704	1.000000							
Form	0.711073	0.279042	0.558699	0.564079	1.000000						
Cod	0.715149	0.089253	0.565278	0.545126	0.758477	1.000000					
Aler	0.579570	0.232182	0.492484	0.491867	0.486248	0.464191	1.000000				
Tran	0.439233	0.420319	0.587722	0.450233	0.461257	0.437344	0.343908	1.000000			
Aud	0.381714	0.703907	0.651919	0.256283	0.491527	0.512078	0.257860	0.589956	1.000000		
Dro	0.627620	0.247767	0.691958	0.426337	0.481105	0.614922	0.374958	0.679200	0.558900	1.000000	
Rol	0.305463	0.350561	0.362292	0.125042	0.227298	0.221915	0.058624	0.384139	0.454477	0.585883	1.000000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

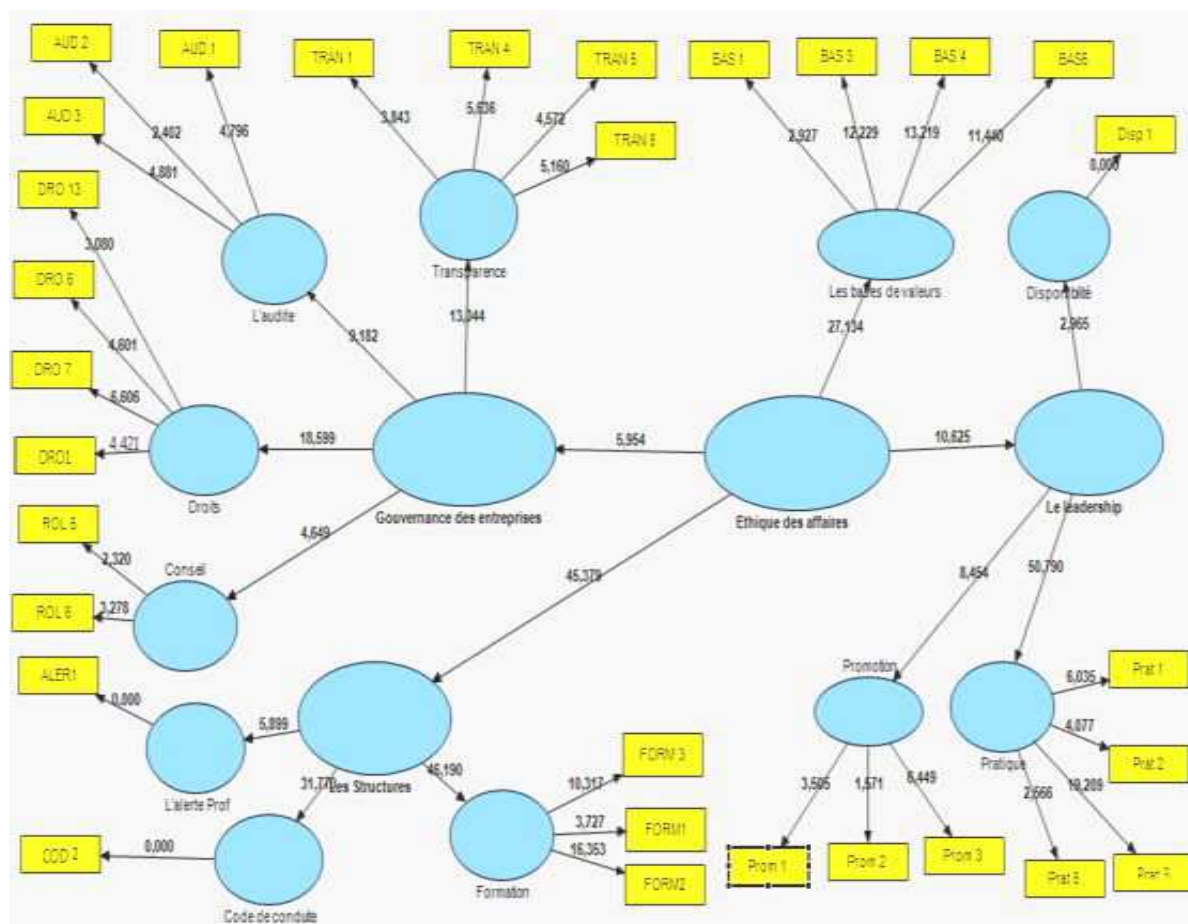
2. النموذج الهيكلي وتقدير المعلمات:

بعد التحقق من صدق وثبات الروابط بين المتغيرات الجلية والكامنة من خلال تحليل PLS PM للعينة، نقدم في ما يلي نتائج النموذج البنيوي والروابط بين المتغيرات الكامنة باستخدام (SmartPLS2) وتظهر النتائج في الشكل (9.4).

المتغيرات الكامنة هي تسعة، يتم تمثيلها بدوائر في الشكل بينما يشار إلى المتغيرات الجلية بمستطيلات، اتجاه الأسهم يشير إلى العلاقة بين المتغيرات، وبالتالي ينطلق السهم من المتغير الكامن ليصل إلى المتغيرات الجلية المرتبطة به، وتوضح معاملات التقدير على الأسهم التي تربط بين المتغيرات الكامنة الخارجية والمتغيرات الكامنة الداخلية، والمتغيرات الكامنة الداخلية يشار إليها في كل مرة R^2 لنقدر نوعية النموذج.

لاختبار معنوية $significativité$ هذه الروابط يتم استخدام طريقة bootstrap كما يظهر في الشكل (9.4)، يشار T de Student على الروابط بين المتغيرات الكامنة الخارجية والمتغيرات الكامنة الذاتية، ونتيجة لذلك يكون لأخلاقيات الأعمال أثر هام إيجابي على حوكمة الشركات، مما يؤكد الفرضية H1.

الشكل (9.4): نتائج النموذج البنيوي والروابط بين المتغيرات الكامنة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

من بين مزايا طريقة PLS PM، أنها تسمح بتقدير المتغيرات الكامنة، ليتم بعدها استغلال هذه التقديرات من خلال برنامج SPSS 18 لاختبار الفرضيات من خلال الانحدارات البسيطة.

1. اختبار الفرضية الأولى H1a: تعزز أخلاقيات الأعمال حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.

للفرضية H1a الصلة بين أخلاقيات الأعمال وحقوق أصحاب المصلحة قوية ($R = 0.692$)، أخلاقيات الأعمال تفسر 48% من الاختلافات في حقوق أصحاب المصلحة (R^2)، وهي ترتبط ارتباطا إيجابيا، معامل الانحدار (0.739). إيجابي بشكل ملحوظ ($p=,001$).

الجدول (7.4): نتائج معاملات الانحدار حقوق أصحاب المصلحة على أخلاقيات الأعمال

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,479	,460	,44455

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج *PLS PM*

الجدول (8.4): اختباراً معنوية الفرضية الأولى باستخدام *Bootstrap*

Bootstrap pour Coefficients						
Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
(Constante)	1,530	,014	,469	,003	,616	2,477
Ethique des affaires	,739	-,006	,149	,001	,425	1,028

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

b. Variable dépendante : Droits des Parties prenantes

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج *PLS PM*

2. اختبار الفرضية الثانية H1b: تدعم أخلاقيات الأعمال الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية H1b الصلة بين أخلاقيات الأعمال والإفصاح وشفافية قوية حيث ($R = 0.6$)، أخلاقيات الأعمال تفسر 36% من الاختلافات في الإفصاح والشفافية (R^2)، وهي ترتبط ارتباطاً إيجابياً، معامل الانحدار (0.569). إيجابي بشكل ملحوظ ($p = .005$).

الجدول (9.4): نتائج معاملات الانحدار الإفصاح وشفافية على أخلاقيات الأعمال

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,336	,43791

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج *PLS PM*

الجدول (10.4): اختبارا المعنوية الفرضية الثانية باستخدام Bootstrap

Bootstrap pour Coefficients						
Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
(Constante)	1,309	,042	,573	,022	,458	2,662
Ethique des affaires	,569	-,015	,186	,005	,149	,850

- a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap
b. Variable dépendante : Transparence et diffusion de l'information

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

3. اختبار الفرضية الثالثة H1c: تدعم أخلاقيات الأعمال وظيفة التدقيق في لعب دورها كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية H1c الصلة بين أخلاقيات الأعمال والتدقيق قوية جدا ($R = 0.56$)، وهو يفسر 30٪ من الاختلافات في التدقيق (R^2). هي مرتبطة ارتباطا إيجابيا حيث معامل الانحدار (0.657). إيجابي بشكل ملحوظ ($p = ,010$)

الجدول (11.4): نتائج معاملات الانحدار التدقيق على أخلاقيات الأعمال

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,284	,56683

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

الجدول (12.4): اختبارا المعنوية الفرضية الثالثة باستخدام Bootstrap

Bootstrap pour Coefficients						
Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1	1,537	-,047	,738	,066	,065	2,839
	,657	,016	,240	,010	,239	1,162

- a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap
b. Variable dépendante : L'audite

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

4. اختبار الفرضية الرابعة H1d: يظهر أثر أخلاقيات الأعمال واضحا على لعب مجلس الإدارة لدوره كقمة حوكمة المؤسسات محل الدراسة.

الفرضية H1d إن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال ودور مجلس الإدارة ليست ذات دلالة إحصائية حيث : (p=,111)

الجدول (13.4): نتائج معاملات الانحدار دور مجلس الإدارة على أخلاقيات الأعمال

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,317 ^a	,101	,068	,30663

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

الجدول (14.4): اختبارا المعنوية الفرضية الرابعة باستخدام Bootstrap

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
(Constante)	3,347	-,006	,333	,001	2,648	3,944
Ethique des affaires	,178	,002	,104	,111	-,004	,395

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

b. Variable dépendante : Rôle du Conseil administration

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

5. أثر المعدل للمتغيرات الديموغرافية:

لاختبار التأثير المعدل للمتغيرات: حجم المؤسسة (H2a) وطبيعة الرأسمال (H2b)، نعتد على تعريف (Baron et Kenny, 1986) للمتغيرات المعدلة variables modératrices حيث يعتبر (Baron et Kenny 1986) وجود تأثير معدل إذا كان هناك تفاعل كبير بين المتغير التفسري (أخلاقيات الأعمال) والمتغير ذي يحتمل أن يكون له اثر معدل (في دراستنا طبيعة رأس المال وحجم المؤسسة) على المتغير الذي ينبغي تفسيره (الحوكمة الشركات).¹ من خلال تطبيق الانحدار المتعدد فإن المتغيرين طبيعة الرأسمال وحجم المؤسسة ليس لهما تأثير معدل على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

¹ Baron, R. M., & Kenny, D. A., The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173, 1986.

1.5 أثر المعدل للمتغير حجم المؤسسة:

لاختبار التأثير المعدل للمتغير حجم المؤسسة (H2a) حيث نفترض وجود تأثير معدل إذا كان هناك تفاعل كبير بين المتغير التفسري (أخلاقيات الأعمال) والمتغير ذي يحتمل أن يكون له أثر معدل (حجم المؤسسة) على المتغير الذي ينبغي تفسيره (الحوكمة الشركات). يكون دراسة هذا الأثر من خلال تطبيق الانحدار المتعدد ومن النتائج المعروضة في الجدول أدناه، فإن حجم المؤسسة ليس له تأثير معدل على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

الجدول (15.4): تأثير المعدل لمتغير حجم المؤسسة

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,694 ^a	,482	,444	,32013	,482	12,561	2	27	,000
2	,699 ^b	,489	,430	,32411	,007	,342	1	26	,564

a. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires, EthiqueTAILLE

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

2.5 أثر المعدل للمتغير طبيعة الرأسمال:

لاختبار التأثير المعدل للمتغير طبيعة الرأسمال (H2b) حيث نفترض وجود تأثير معدل إذا كان هناك تفاعل كبير بين المتغير التفسري (أخلاقيات الأعمال) والمتغير ذي يحتمل أن يكون له أثر معدل (طبيعة الرأسمال) على المتغير الذي ينبغي تفسيره (الحوكمة الشركات). يكون دراسة هذا الأثر من خلال تطبيق الانحدار المتعدد ومن النتائج المعروضة في الجدول أدناه، فإن طبيعة الرأسمال ليس له تأثير معدل على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

الجدول (16.4): تأثير المعدل لمتغير طبيعة الرأسمال

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,693 ^a	,480	,441	,32082	,480	12,448	2	27	,000
2	,695 ^b	,483	,423	,32592	,003	,162	1	26	,690

a. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital, Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital, Ethique des affaires, EthiqueNATCAP

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قاعدة نتائج PLS PM

ويخلص الجدول (17.4): التالي النتائج الرئيسية بالرجوع إلى الفرضيات المرتبطة بها.

الجدول (17.4): ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	العبارة	النتيجة	القبول/الرفض
H1	يدعم التوجه الأخلاقي للمؤسسات محل الدراسة أسلوب الحوكمة فيها.	ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية قوية لأخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات.	مقبولة
H1a	تعزز أخلاقيات الأعمال حقوق أصحاب المصلحة في المؤسسات محل الدراسة.	ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية قوية لأخلاقيات الأعمال على حقوق أصحاب المصلحة.	مقبولة
H1b	تدعم أخلاقيات الأعمال الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة.	ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية قوية لأخلاقيات الأعمال على الإفصاح والشفافية.	مقبولة
H1c	تدعم أخلاقيات الأعمال وظيفة التدقيق في لعب دورها كدعامة أساسية لحوكمة المؤسسات محل الدراسة.	ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية قوية لأخلاقيات الأعمال على وظيفة التدقيق.	مقبولة
H1d	يظهر أثر أخلاقيات الأعمال واضحا على لعب مجلس الإدارة لدوره كقمة حوكمة المؤسسات محل الدراسة.	ارتباط غير دال إحصائيا لأخلاقيات الأعمال على دور مجلس الإدارة كقمة لحوكمة المؤسسات.	مرفوضة
H2	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف المتغيرات الديمغرافية للمؤسسات محل الدراسة	عدم دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية للمؤسسات محل الدراسة على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.	مرفوضة
H2a	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة.	عدم دلالة إحصائية لمتغير حجم المؤسسات محل الدراسة على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.	مرفوضة
H2b	تختلف العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باختلاف طبيعة رأسمال المؤسسات محل الدراسة.	عدم دلالة إحصائية للمتغير طبيعة الرأسمال للمؤسسات محل الدراسة على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج، حدود وآفاق الدراسة

مكنتنا النتائج التي تم الحصول عليها من تأكيد الفرضية الأولى التي تجد أن السلوك الأخلاقي يدعم أسلوب الحوكمة في المؤسسات ورفض الفرضية الثانية التي تفترض أن المتغيرات الديموغرافية للمؤسسات متمثلة في حجم المؤسسة وطبيعة الرأسمال تؤثر على طبيعة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، كما مكنت أيضا من قبول ثلاث فرضيات فرعية وتحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات بأخلاقيات الأعمال.

سوف نعرض أولا لمناقشة نتائج الدراسة الرئيسية من خلال مقارنتها بتلك التي تم الحصول عليها في الدراسات السابقة، ثم سنناقش مساهمات نتائج بحثنا في مجال الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، لنقدم في الأخير الحدود الرئيسية النظرية والمنهجية، فضلا عن تلك المتعلقة بمشكل البحث، ثم نقوم برسم الخطوط العريضة للدراسات المستقبلية وآفاق البحث.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

قامت الباحثة -بالاعتماد على الدراسات السابقة والدراسة الاستكشافية- بتطوير نموذج للعلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، حيث المتغير المستقل المستخدم هو أخلاقيات الأعمال والاعتماد في بنائه على ثلاث أبعاد رئيسية هي القواعد الأخلاقية، القيادة الأخلاقية والهياكل الأخلاقية، أما المتغير التابع فهو حوكمة الشركات الذي تم تحليله إلى أربعة أبعاد رئيسية: حقوق أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، التدقيق ومجلس الإدارة.

تم على أساس النموذج جمع البيانات من عينة من المؤسسات العاملة بولاية سيدي بلعباس، وتحليلها باستخدام طريقة المعادلات الهيكلية، لتتوصل الدراسة إلى أن البيئة الأخلاقية داخل المؤسسات محل الدراسة ترتبط ارتباطا إيجابيا بنوعية حوكمة الشركات، حيث تعزز الثقافة الأخلاقية القوية للشركات من ممارسات حوكمة الشركات، كما تظهر النتائج أن المزيد من السلوك الأخلاقي وممارسات أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى مستويات أفضل من حوكمة الشركات أي أن أخلاقيات الأعمال تدعم أسلوب الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

وتجد الباحثة أن ممارسات أخلاقية قوية أمر مطلوب في المؤسسات، فهي مهمة بشكل خاص في بيئة أعمال مثل البيئة الجزائرية حيث أساليب الرقابة على المؤسسات ضعيفة بشكل ملحوظ مثل المراقبة المفروضة من قبل سوق الرأسمال، حيث يعتبر سوق الرأسمال الجزائري هو الأصغر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع ثلاث شركات مدرجة، تمتلك الدولة أسهم اثنتين من الشركات المدرجة بنسبة 80٪، الأسهم المتبقية مملوكة بنسبة 50٪ من مساهم واحد. الشركات التي سيتم إدراجها سوف تطفو رؤوس أموالها بنسبة 30٪ وستمتلك الدولة 70٪ والدولة هي أكبر متعامل في الاقتصاد الوطني.¹

¹. OECD, the Middle East and North Africa Corporate Governance Guide -Draft -, better policies for better lives, June 2015

كما أن القوانين التي تحكم ممارسات الأعمال وأنشطة الشركات تتمثل أساسا في القانون التجاري 1993 وقانون البورصة 2003 ، بالإضافة إلى صدور ميثاق حوكمة الشركات الجزائري الذي تم إطلاقه سنة 2009 باعتباره فلسفة من خلال تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وحماية حقوق المساهمين، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات، لكن يبقى تطبيقه اختياريا لا يعطي إلا الخطوات الإرشادية، أما قانون حوكمة الشركات الجزائري للشركات المملوكة للدولة فلا يزال قيد الإنشاء.¹

تعتقد الباحثة أن هذه النتائج تدعم فكرة أن الثقافة الأخلاقية القوية للشركات يمكن استغلالها لتعزيز آليات حوكمة الشركات، بالتالي ناقشت الدراسة أهم محددات وأبعاد حوكمة الشركات التي على ممارسات حوكمة الشركات، حيث نجد أن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤثر حقوق أصحاب المصلحة بالدرجة الأولى حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما نسبته 48% من التغير في حقوق أصحاب المصلحة، يليها بعد الإفصاح والشفافية بنسبة تفسير 36%، ثم بعد التدقيق في الأخير بنسبة تفسير 30%، في حين تجد الدراسة أن السلوك والممارسات الأخلاقية لا تؤثر في دور مجلس الإدارة.

من حيث تحليلها لأثر المعدل لكل من حجم المؤسسة وطبيعة الرأسمال لأثر أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال لا تتأثر بعامل حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) أو طبيعة الرأسمال (القطاع العام، القطاع الخاص). وعليه نقوم بتفسير نتائج هذه الدراسة كالتالي:

1. حقوق أصحاب المصلحة:

تظهر نتائج الدراسة أن أخلاقيات الأعمال تؤثر على بعد حقوق أصحاب المصلحة أكثر من بقية الأبعاد، يعود ذلك إلى كون مكونات عناصر حقوق أصحاب المصلحة تتشابه إلى حد كبير مع مكونات بنود أخلاقيات الأعمال، حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما نسبته 48% من التغيرات في حقوق أصحاب المصلحة.

حيث يبدو أن المؤسسات تخدم جميع أصحاب المصلحة (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة، المجتمع المحلي) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة كما أنها تراعي الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات على حقوق أصحاب المصلحة، وتجد الباحثة أن هذه المراعاة تنطق من مصدر أساسي هو احترام القوانين.

لأنه ومقارنة بالدراسات السابقة، تبقى هذه نسبة التأثير ضعيفة ونرجعها لعدد من الأسباب يمكن أن يكون أولها: عدم وجود مفهوم واضح وصريح لأصحاب المصلحة فالقليل من المحيين تقريبا يعرفون مصطلح أصحاب المصلحة الأمر الذي يشير إلى عدم السيطرة على هذا المصطلح وتطبيقه، قد يرجع ذلك إلى حداته في بيئة الأعمال الجزائرية، ولكن قد يرجع أيضا إلى عدم وجود تجربة للعينة التي تم سؤالها، كما يعتقد أغلبية المشاركين الذين يعرفون مصطلح أصحاب المصلحة، أن احترام وضمن حقوق أصحاب المصلحة هو التزام قانوني، أي أنه مفروض بموجب القانون والنسبة الأقل تجد أنه عملية تطوعية. مما ينجر عنه أن أغلب الحقوق التي يتم احترامها يعود إلى احترام القانون أما التي يملئها الالتزام الأخلاقي فضعيفة.

¹ OECD, the Middle East and North Africa Corporate Governance Guide -Draft -, op cite, p 07

بالتالي تتميز المؤسسات محل الدراسة بالتزام ضمني غير الطوعي بحقوق أصحاب المصلحة لأنها تنخرط في ممارسات مواتية لمبادئ حقوق أصحاب المصلحة دون أي معرفة بهذه الأخيرة. فمثلا يمكننا القول أن الجزائر ومثل جميع البلدان الاشتراكية السابقة التي تحولت من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق لا يزال البعد الاجتماعي محفورا في استراتيجيات الموارد البشرية ولا سيما منح المساعدات المالية لصالح الموظف، تمثل هذه الممارسات الالتزام الأخلاقي الضمني لحقوق أصحاب المصلحة.

بالتالي ليس من الغريب أن المجيبين لا يقيمون علاقة قوية بين حقوق أصحاب المصلحة وأخلاقيات الأعمال، وأن سلوكهم يسترشد بالقانون والتنظيم، هذا يشير إلى أن احترام حقوق أصحاب المصلحة تعتبر غرضا خارجيا (إستراتيجية اتصال)، كما أنه يعتمد على آلية الامتثال للقانون لا الامتثال للمبادئ أخلاقية، حيث أن المسيرين أكثر اتفاقا مع احترام القوانين والتي تبدو من وجهة نظرهم واجبا أساسيا للمؤسسة، والملاحظ عدم إدراكهم إن احترام حقوق أصحاب المصلحة هي قبل كل شيء خيار لا يمكن الاستخفاف به، بل هو نهج تطوعي يوجه قرارات المؤسسة ويؤدي إلى قرارات تتجاوز الإطار التشريعي، كما يتفق جميع المستجيبين على أن حماية حقوق أصحاب المصلحة والحوكمة تتعلق باحترام القيم واحترام القانون، وأنهم مسؤولون عن أفعالهم ويأخذون في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة.

والملاحظ أن عددا قليلا من المسيرين يجدون أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأصحاب المصلحة تحكمها وتوجهها بشكل خاص قيم الإسلام التي تحت على مراعاة الصالح العام، والاهتمام بالفقراء والشعور بالمسؤولية الاجتماعية التي تنطوي عليها.

بتحليلنا للأهمية التي توليها المؤسسة لأصحاب المصلحة، تعطي المؤسسات محل الدراسة الأولوية للموظفين لأنهم يعتبرون المحرك الأساسي للشركة؛ المستهلكين لأنهم يساهمون في تحقيق الربح واستدامة الأعمال التجارية؛ السلطات العامة والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية لأنها الأقل أهمية على الربح الذي يمكن أن تولده الشركة.

والأسباب الرئيسية لاتخاذ المتطلبات التنظيمية وإجراءات تضمن حقوق أصحاب المصلحة، هو البحث عن علاقات أفضل مع شركاء الأعمال، تحسين سمعة الشركة والبحث عن أسواق جديدة ما يدل على المنظور الاستراتيجي لأصحاب المصلحة لا المنظور الأخلاقي. ونعتبر من جهتنا أن حتى المنظور الاستراتيجي يبقى غير مكتمل، حيث يفرض على المؤسسات منطق وثقافة التشاور وإشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، إلا أن الواضح هو أن المؤسسات لا تحبذ هذه المشاركة أصحاب المصلحة، وتعتبر معيارا طوعيا.

من ناحية أخرى، من حيث دعم المؤسسة وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق تقديم المساعدات المالية والمساعدات المباشرة أو من خلال البرامج التطوعية أو الأعمال الخيرية، تقتصر أنشطة المؤسسات على الأنشطة الخيرية التطوعية التي تسعى لتحسين الظروف الاجتماعية في مجال الاستثمارات عشوائية غير المنتجة.

يمكننا أن نرجع هذا الارتباط الضعيف لأخلاقيات الأعمال بحقوق أصحاب المصلحة إلى متغير آخر هو بيئة الأعمال الجزائرية في الجزائر، المتمثلة أساسا في آثار القطاع غير الرسمي على ممارسات الأعمال، التزوير، نقص الارتقاء بالشهادات وإصدار

الشهادات، فضلا عن التكلفة العالية لاعتماد معايير واستخدام الهيئات الأجنبية المتخصصة للحصول على شهادة، كل هذه تعتبر مشاكل خطيرة تعيق تطوير مكانة وحقوق أصحاب المصلحة.

في حين تتجه الممارسات الدولية بشكل متزايد نحو نهج شامل لتقييم الأداء (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، لا يزال الإبلاغ والإفصاح في الجزائر يقتصر على البيانات المالية البحتة، بسبب غياب إطار معياري للإبلاغ الاجتماعي والبيئي، وما يزيد الأمر حدة هو ضعف نشاط سوق الأسهم في الجزائر حيث تعتمد الأسواق المالية العالمية على المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صياغة مؤشرات أسواق الأسهم، والملاحظ أن ما يتم الإفصاح عنه من بيانات هو ما يفرضه القانون.

يضاف إليه أننا لاحظنا خلال مرحلة الدراسة الاستكشافية، أن مستوى الوعي البيئي والاجتماعي منخفض للغاية، وأن المستهلكين لا يهتمون إلا بسعر المنتجات هذا من جهة، ومن جهة أخرى غياب المنظمات غير الحكومية الواضح والجمعيات ونشاط المجتمع المدني، يساهم في زيادة عدم الاهتمام بالالتزام البيئي والاجتماعي للمؤسسات.

توصي قواعد الحوكمة الجيدة باستخدام التدقيق الاجتماعي للسماح للإدارة بالتحكم بشكل أفضل في عمل الشركة، ويساعد على تحسين وضع المشكلات أثناء محاولة إيجاد حلول مناسبة في مجال حماية حقوق أصحاب المصلحة، فالهدف من التدقيق الاجتماعي هو تشجيع المؤسسات على أن تصبح أكثر وعيا بالشفافية وأخلاقيات الأعمال. في الجزائر، وفي ظل غياب قاعدة تنظيمية، لم يطور سوق الخيرة في الجزائر بعد دور التدقيق الاجتماعي والبيئي، كما أن هناك تأخيرا كبيرا مقارنة على المستوى العالمي في مجال الاستشارات الاجتماعية والبيئية. تحتاج المؤسسات إلى إدراك أهمية التدقيق الاجتماعي، قوائم المؤسسات لا تعكس الأداء العام لها لأنها أنشئت بعيدا عن الالتزامات الاجتماعية والبيئية.

ونعتبر أن المؤسسات الجزائرية تعاني مشكل شفافية وسريان وتداول المعلومات من أجل الشفافية، لأن هناك احتفاظا طوعيا بالمعلومات، حيث تركزت أغلبية الإجابات أن المؤسسات لا تزود جميع أصحاب المصلحة بجميع المعلومات الضرورية للمحافظة على حقوقهم والتزاماتهم وبشكل عادل.

كما تهمم المؤسسات بالحفاظ البيئة، وتعتبر أن التأثير البيئي السلبي له تداعيات خطيرة على الشركة ونشاطها وتحترم مسؤولية الحفاظ على البيئة والمحيط والسلامة العامة، لكن ممارسات المؤسسات في مجال حماية البيئة أساسا في الحفاظ على الطاقة سعيا إلى تخفيض التكاليف كما قد تأخذ في الاعتبار التأثير البيئي المحتمل عند تطوير منتجات جديدة إذا كانت مربحة.

2. الإفصاح والشفافية:

تظهر نتائج الدراسة أن بعد الإفصاح والشفافية هو البعد الثاني الأكثر تأثرا بأخلاقيات الأعمال، حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما نسبته 36% من التغيرات في الإفصاح والشفافية. ترجع الباحثة ذلك إلى إن تبني الجزائر للنظام المحاسبي المالي الذي دخل حيز التطبيق منذ بداية سنة 2010، يتوافق إلى حد كبير مع المعايير المحاسبية الدولية، سواء من حيث الإطار التصوري، المبادئ والقواعد المحاسبية والقوائم المالية، وهو ما نتج عنه تغير في الممارسات المحاسبية وأساليب الإبلاغ.

حيث سعت الجزائر من خلال الإصلاحات المحاسبية المتمثلة في تبني النظام المحاسبي المالي، والمعايير الدولية المتعلقة بإعداد التقارير المالية والمحاسبة الدولية، وقواعد الإبلاغ العالمي (IAS/IFRS) إلى مواكبة المنظومة الاقتصادية العالمية والمبنية أساسا على اقتصاد السوق، وانفتاح المجال المالي والتجاري والصناعي، الأمر الذي يسمح للمؤسسات الجزائرية بالتجاوب مع متطلبات الحياة الاقتصادية الدولية وتسهيل الاندماج في الاقتصاد العالمي بتقريب الممارسات المحاسبية في الجزائر من الممارسات العالمية من جهة، وتسهيل استثمار المؤسسات الأجنبية داخل الجزائر من جهة أخرى.

بالتالي التمكن من إعداد معلومات دقيقة تعكس الصورة الصادقة المعبرة عن الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف تسهيل التعاملات المالية والمحاسبية بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والأجنبية، بالإضافة إلى التقليل من الأخطار المتعلقة بالتلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد والمبادئ المحاسبية، وتسهيل مراجعة الحسابات من خلال تبني قواعد أكثر وضوحا.

حيث تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 156 - 08 المؤرخ في 26 ماي من سنة 2008، والمتعلق بتبني المعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية والإفصاح (IFRS)، والمعايير المحاسبية الدولية (IAS)، وذلك من خلال إعداد النظام المحاسبي المالي (SCF) الذي شرع في العمل به في بداية سنة 2010 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 27، المؤرخة بتاريخ 28-05-2008، ص 11-15.

الأمر الملاحظ انه يصعب الحكم بشكل مطلق على الإفصاح والشفافية حيث تبقى نسبة الإفصاح المالي تتعلق بدرجة منفعة المعلومة المالية المجمدة في القوائم المالية بالنسبة لمتخذي القرار، ومع تعدد مستخدمي المعلومة المالية بطبيعة الحال ستعدد وجهات النظر في تقدير الحاجة من المعلومة وفقا لنوعية القرار.

كما أن الحكم على جودة المعلومة المالية المفصّل عنها يتعلق بالتطبيق التقني الجيد للمعايير الدولية للمحاسبة والمالية، الذي يتطلب بدوره الاجتهاد في تكييف هذه المعايير مع خصوصية الواقع الاقتصادي الجزائري، كما يتعلق في مساهمة التحديثات التي يقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) من فترة إلى أخرى لأن المعايير الدولية للإفصاح المالي ليست ساكنة وجامدة بل هي متغيرة و ديناميكية، وهو ما يستدعي خلق هيئات وطنية مستقلة لمسايرة هذه التحديثات للمتغيرات الاقتصادية والمالية الدولية لكي تجعل الإبلاغ ينقل صورة واضحة وصحيحة عن الواقع الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية.

من جهة أخرى يمكننا أن نرجع هذا الارتباط الضعيف لأخلاقيات الأعمال بالإفصاح والشفافية في الجزائر إلى مشكل سريان وتداول المعلومات من أجل الشفافية، لأن هناك احتفاظا طوعيا بالمعلومات، حيث تركزت أغلبية الإجابات أن المؤسسات لا تزود جميع أصحاب المصلحة بجميع المعلومات الضرورية للمحافظة على حقوقهم والتزاماتهم وبشكل عادل.

عامل آخر، تأخر المؤسسات الجزائرية في استخدام تقنيات الإعلام والاتصال، فبالرغم من أن أغلبية المؤسسات المجيبة تتوفر على موقع الكتروني إلا انه لا يشمل على مختلف المعلومات، كما لا يتم تحديثه بشكل دائم، وتبقى ثقافة استخدام مواقع التواصل

الاجتماعي في الإفصاح والشفافية وتزويد مختلف أصحاب المصلحة بالمعلومة غربية في المؤسسات الجزائرية في حين تمتد الممارسات العالمية إلى تحليل بيانات الكبيرة الصادرة عن مواقع التواصل الاجتماعي كنهج جديد في تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار.

كما يمكننا أن نرجع هذا الارتباط الضعيف إلى تخطيط المؤسسات بين الممارسات والأنشطة الرسمية وغير الرسمية فوفقا لبنك الجزائر، ما يقرب من 50 ٪ من الكتلة الائتمانية تدور خارج النظام المصرفي، تغذي الأنشطة غير الرسمية، ولكن أيضا جزء من الأنشطة المفترض أن تكون رسمية، فالأمر لا يتعلق فقط بالأنشطة التي يتم تنظيمها خارج القطاع الرسمي ولكن داخل الهياكل الرسمية لإنتاج السلع والخدمات (نقص الفوترة ، الدفع نقدا ، وما إلى ذلك). في نفس السياق، الضعف الكبير للسوق المالي الجزائري وقلة المؤسسات المدرجة في البورصة وانخفاض رزمة القطاع الخاص الرسمي.

الملاحظ من خلال الدراسة، غياب أكثر العناصر حساسية في الإفصاح والشفافية، والتي -ونظرا لحساسيتها- ترتبط أساسا بالجانب الأخلاقي، كإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب و دون تأخير، الإفصاح عن المخاطر المتوقعة، أو التغيرات في الأصول والالتزامات، وعن التغيرات الجوهرية في هيكل الملكية، وأخيرا مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين بشفافية وصدق حيث أغلبية المحييين كان تقييمهم ضعيفا لهذه العبارات.

3. التدقيق:

تظهر نتائج الدراسة أن بعد التدقيق (كعلاقة تكامل بين التدقيق الداخلي والخارجي ولجنة التدقيق) أن التدقيق هو البعد الثالث الأكثر تأثرا بأخلاقيات الأعمال، ترجع الباحثة ذلك إلى الإصلاحات التي عرفت هذه وظيفة المدقق الخارجي وربطها بموضوع حوكمة الشركات واتجاه الاقتصاد الوطني نحو مفاهيم الحكم الراشد، بالإضافة إلى تطور أهمية ودور التدقيق الداخلي في ممارسات المؤسسات ككل والعمومية خصوصا، حيث تفسر أخلاقيات الأعمال ما نسبته 30% من التغيرات في وظيفة التدقيق.

مؤخرا، ولضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ولزيد من تفعيل دور المراقب الخارجي قامت الجزائر ببعض التعديلات على مهنة التدقيق التي كان ينظمها القانون رقم 91-08 المتعلق بالخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين من خلال إصدار القانون رقم 10/01 المؤرخ في 29 جوان 2010 والمعدل وفق القانون السابق، الذي حمل معه إضافات جديدة تساعد على إيجاد مدخل لتطبيق حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري.

المتمعن في القانون الجديد لمهنة التدقيق الخارجي يجد أنه قام بتكريس مبادئ الحوكمة لوضع حد لظاهرة الفساد المالي والإداري؛ حيث نجد مثلا مبدأ حماية حقوق المساهمين و المعاملة المتكافئة لهم نص عليهما القانون من خلال إلزام المدقق الخارجي بإعلامهم والدفاع عنهم والتأكد من احترام مبدأ العدالة بينهم، ونجد مبدأ الشفافية والإفصاح من خلال التقارير العامة والخاصة التي يعدها المدقق الخارجي، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يتيح مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

كما نلمس أيضا مبدأ دور أصحاب المصلحة في هذا القانون، ففي السابق كان المدقق الخارجي يقوم بمهامه آخذا بعين الاعتبار ضمان حقوق المساهمين عن كل ما هو مخالف للقانون، بينما اليوم أصبح دوره يعنى كذلك بحماية حقوق أصحاب المصلحة من مودعين، مقترضين ومستثمرين... إلخ، وذلك للدور الذي يلعبه أصحاب المصالح في الحوكمة.

اتفق أغلب المحييين على وجود مدقق خارجي مستقل مؤهل وذو خبرة يتولى تدقيق حسابات الشركة، وان هذا المدقق الخارج يمارس واجباته لمدة 03 سنوات، ولا يعاد تكليفه إلا بعد مرور سنتين (02) على الأقل من انتهائها ويرروا ذلك بكونها التزامات قانونية ينص عليها القانون لكن المحييين أشاروا في نفس الوقت إلى مسألة علاقة المدقق الجديد بالمدقق القديم بالعودة إليه واستقاء المعلومات منه ما يطرح مسألة حيادية المدقق الخارجي.

نأتي على العبارات التي تمثل البعد الأخلاقي، مثلا تلتزم المؤسسة بان لا يقوم مدقق الحسابات بأي أعمال أخرى كتقديم الاستشارة الفنية القانونية والإدارية والجبائية، أغلبية المحييين لا يوافقون على هذه العبارة حيث اعتبروا أن المدقق الخارجي يقدم هذا النوع من الاستشارات، كذلك اتفاق ضعيف للمحييين حول عبارة أن المدقق الخارجي يؤدي عمله بما تقتضيه العناية والأصول الأخلاقية للمهنة في عملية تدقيق، ويتعرض للمساءلة أمام المؤسسة دلالة على أن أغلبية المحييين غير مقتنعين بهذه العبارة.

بالنسبة لمهنة التدقيق الداخلي تبقى ممارستها في المؤسسات الجزائرية بعيدة عن الممارسات الدولية، بل أن الواقع لا يتناسب مع ما يجب أن يكون بناء لما تقتضيه المعايير المهنية الدولية للتدقيق الداخلي وكذلك أخلاقيات المهنة، فالتطبيق الفعلي للمتطلبات الأساسية التي تجعل التدقيق يمارس دوره بكفاءة وفعالية يعتبر ضعيفا ويعاني العديد من النقائص. فمن خلال تحليل إجابات المحييين حول ممارسات التدقيق الداخلي ودورها في اتخاذ القرار وفي تقوية حوكمة الشركات وتعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات يمكننا التوصل إلى التالي:

الملاحظ في أغلبية المؤسسات أن المدقق يعمل على تدقيق كل المصالح دون استثناء والاطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بنشاط كل مصلحة والتأكد من مطابقتها لإجراءات العمل والقوانين، بعدها يقوم بتحديد النقائص وتقديم بعض التوصيات في تقريره ورفعها مباشرة إلى المدير العام بدون وساطة مما يزيد استقلاليتها، حيث يتمتع المدقق باستقلالية تامة في كل المراحل المتعلقة بأداء المهمة، وكذا الحياذ فيما يخص إعداد التقارير، كما أن خلية التدقيق متصلة مباشرة بالمديرية العامة، من أجل الاستشارة الدائمة باعتبار أن الخلية تمثل مخزن للمعلومات الخاص بكل الأقسام مما يدل على أهميتها.

لا يتمتع المدققين بمستوى عال من التأهيل والخبرة بما يكفي فيما يخص بعض أنواع التدقيق (كالتدقيق الاستراتيجي، تدقيق نظم المعلومات)، كما لا تحوي خلية التدقيق على عدد كاف من المدققين لمختلف التخصصات، ما يفرض الحاجة إلى دورات تكوينية مخططة على أساس برنامج يعد من طرف الإدارة العامة الأمر الذي يضمن تنمية معارف وقدرات المدققين. أما الأمر الأكثر إلحاحا فهو التدريب الأخلاقي، حيث وباعتبار مركزه الرقابي في المؤسسة، وموضوع قراره الذي يتعرض لتضارب المصالح بين مختلف الأطراف يعتبر المدقق الداخلي في أمس الحاجة إلى التدريب الأخلاقي للتعامل مع المشكلات الأخلاقية.

لا يملك المدقق السلطة أو الصلاحية اللازمة لفرض تطبيق أو تنفيذ أي توصية من التوصيات في حالة رفضها خلال جلسة المناقشة، لا يكلف المدققين ببعض المهام التي قد تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، صلاحية المدققين محدودة فيما يخص الاستشارة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث لا يستشار المدقق و يساهم إلا في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالجوانب التنفيذية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى مسالة ضعف نظم معلومات، حيث يساعد نظام المعلومات الفعال المدقق على إتمام مهامه بأسرع وقت ممكن، وبفعالية أكبر.

لا توجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بإدارة المخاطر، لذا يعتبر المدقق الداخلي هو مسير الأخطار التي تتعرض لها المؤسسات كما تعتبر إدارة المخاطر من بين مهام المدقق المكلف بادائها، والملاحظ أن المؤسسات لا تعتمد نظام فعال لإدارة المخاطر، وأن المدقق الداخلي لا يملك خبرة واسعة في مجال إدارة المخاطر بالشكل الذي يمكن من دعم الحوكمة داخل المؤسسة، يتم التركيز على المخاطر القائمة، ولا يقوم بالبحث عن المخاطر المحتملة مستقبلا، وعليه لا يقوم بعملية تدقيق إدارة المخاطر التي تعتبر على أنها تدقيق مفصل لبرنامج إدارة المخاطر، ما يجعل وظيفة التدقيق لا تساهم بالشكل الكافي في دعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات، وإرساء السلوك الأخلاقي في المؤسسات.

لا توجد لجنة تدقيق، وهذا راجع لاقتناع مجالس الإدارة بأنه يكفي تعيين مدقق داخلي واحد فقط يتكفل بمهام تدقيق وظائف المؤسسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والأمر لا يتطلب الأمر تشكيل لجنة تدقيق في المؤسسة. عدم وجود لجنة تدقيق دليل على عدم إدراك مجلس الإدارة لأهمية هذه اللجنة في رفع مستوى الرقابة والإفصاح، المصداقية والشفافية في المعلومات المالية الصادرة عن المؤسسة وذلك بالتعاون مع وظيفة التدقيق الداخلي، ويمكن القول بأن غياب أحد أهم الآليات الداخلية لتطبيق حوكمة الشركات، دليل على ضعف أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها التطبيق السليم للحوكمة داخل المؤسسة، كما يقلل بشكل كبير من قوة وظيفة التدقيق الداخلي كآلية لدعم الحوكمة.

الملاحظ العلاقات التعاونية بين كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي تزيد من خبرة المدقق الداخلي جراء احتكاكه المستمر بالمدقق الخارجي، خاصة فيما يخص معايير التدقيق الدولية التي ينقص المدقق الداخلي التأهيل فيها. كما أنّ اعتماد المدقق الخارجي على الأعمال والتقارير التي يعدها المدقق الداخلي مسبقا يجنب تضيق الوقت في القيام بعملية التدقيق بشكل تفصيلي مثل اعتماده على إجراءات الرقابة الداخلية وإجراءات تقدير المخاطر. كما أنّ الممارسة الميدانية لفحص عناصر القوائم المالية وتقييم نظام الرقابة الداخلية المعتمد في المؤسسات من قبل المدقق الخارجي من شأنه أن يسمح بكشف بعض الأخطاء والتدليس الذي لا تستطيع وظيفة التدقيق الداخلي اكتشافها هذه العلاقة التكاملية بينهما تزيد من الثقة في أداء وظيفة التدقيق وفي الرقابة.

4. مجلس الإدارة:

تظهر نتائج الدراسة أن بعد دور مجلس الإدارة لا يتأثر بأخلاقيات الأعمال، تجد الباحثة كان هذه النتيجة غير مفاجئة، حيث خلال الدراسة الاستكشافية اتضح البعد الكبير بين واقع مجالس إدارة المؤسسات المدروسة، وما تنص عليه قواعد حوكمة الشركات، وأن السياق الجزائري يختلف بشكل واضح وكبير عن بقية السياقات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

بالتالي فالتفسير المحتمل لرفض متغير دور مجلس الإدارة هو دقة العناصر والعبارات المستخدمة في تفعيله كمتغير، من أجل تفعيل هذا المتغير، اعتمدنا بشكل أساسي على الدراسات السابقة التي لم يتم تبنيها في السياق الجزائري، بل في سياقات مختلفة تماما كماليزيا أو كوريا الجنوبية والمعروف أن السياق الجزائري يختلف اختلافا جذريا عن ممارسات ودور مجلس الإدارة في هذه السياقات. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون رفض هذه الفرضية ناتجا عن حجم العينة الصغير نسبيا حيث يمكن أن يؤدي حجم عينة صغير إلى نتائج غير موثوقة.

من جهة أخرى، تجد اغلب الدراسات أن إشراك أعضاء مجلس إدارة خارجيين يؤثر على الأنشطة المتعلقة بأخلاقيات الأعمال بالمقارنة مع الشركات التي لها عدد أقل من مجلس أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين، فمجالس الإدارة التي تتكون من أغلبية أعضاء خارجيين تؤسس للوعي الأخلاقي في بناء ممارسات حوكمة الشركات، الأمر الذي يعتبر ضعيفا في المؤسسات محل الدراسة حيث اتفق اغلب الجيبيين على ضعف عدد الأعضاء الخارجيين في مجالس الإدارة.

كما أثبتت الدراسات أيضا أنه كلما زاد الوعي بأخلاقيات الأعمال بين مجلس الإدارة، وكلما كان قادة المؤسسات أخلاقيين أكثر، كلما كان المحتوى الأخلاقي في نموذج الحوكمة أكبر، مستخلصة بذلك إلى أن السلوك الأخلاقي في ممارسات حوكمة الشركات يتم توجيهه وتطويرة من خلال القادة في مجالس الإدارة، بالتالي فإن هناك علاقة بين التوجيه الأخلاقي للمؤسسة وتطوير نموذج الحوكمة، حيث يؤثر التوجه الأخلاقي ونزاهة مجلس الإدارة أثرت على تطوير نماذج حوكمة الشركات الأمر الذي لا نلاحظه في دراستنا حيث أحرزت العديد من العبارات المرتبطة بالبعد الأخلاقي وبواجب بدل العناية المرتبط بدور مجلس الإدارة معدلات تقييم ضعيفة من قبل أغلبية الجيبيين، حيث يرى غالبية الجيبيين أن أعضاء مجلس الإدارة لا يتمتعون بالقدر الكافي من المعرفة والخبرة والإلمام بالأمور التشريعية ذات العلاقة بمهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة، أغلبية المؤسسات لا تلتزم بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي آخر، عدد الأعضاء المستقلين قليل جدا في مجالس الإدارة، عدم وضوح سياسة منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بمجلس الإدارة، عدم اعتماد مجالس الإدارة على اللجان التي تسهل عمل مجلس الإدارة وأداء مهامه بفعالية وأهمها لجنة التدقيق الداخلي.

5. المتغيرات الديموغرافية:

من حيث تحليلها لأثر المعدل لكل من حجم المؤسسة وطبيعة الرأسمال لأثر أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال لا تتأثر بعامل حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) أو طبيعة الرأسمال (القطاع العام، القطاع الخاص).

التفسير المحتمل لغياب اثر المعدل لطبيعة الرأسمال على أثر أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات هو دقة العناصر المستخدمة في تفعيله كمتغير، من أجل تفعيل هذا المتغير، اعتمدنا بشكل أساسي على طبيعة رأسمال (رأسمال عام وخاص)، كان من الممكن الاعتماد على تركيبة رأسمال (la structure du capital)، التي تكون أكثر دقة وتحديدا وتضم العديد من المتغيرات

التي تقيس تركيبة الرأسمال: كتركيز الملكية، طبيعة الرأسمال، مساهمة المسيرين (الملكية الإدارية) .. ، يمكن تطوير كل هذه الفرضية في البحوث المستقبلية.

والنفسير المحتمل لغياب اثر المعدل لكل من حجم المؤسسة وطبيعة الرأسمال لأثر أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات ناتجا عن حجم العينة الصغير نسبيا حيث يمكن أن يؤدي حجم عينة صغير إلى نتائج غير موثوقة.

كخلاصة لأهم النتائج تدرج هذه الدراسة في المنظور الجديد في للحوكمة وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال، فمن وجهة نظر أخلاقية القضية الرئيسية لحوكمة الشركات هي تقوية مختلف العلاقات وبناء الثقة داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء. والتركيز على القيم الأخلاقية في الحوكمة يكون بوضع سلسلة من الأساليب العملية التي تساعد على تطبيق القيم والمبادئ الأساسية، فضلا عن الالتزام بممارسة الأعمال الأخلاقية.

النتائج المبنية على إجابات المشاركين أشارت إلى أنه حين مناقشة العلاقة بين نجاح المؤسسة، حوكمة الشركات والقضايا الأخلاقية مع المخبين، وجدنا أن اغلب من شملهم الاستطلاع يعتقدون أن الشخص الناجح في مجال الأعمال يجب أن يهتم بالقضايا الأخلاقية، مقارنة بعدد قليل ممن يعتقدون أن لا داعي للقلق حول أخلاقيات الأعمال إذا كان الأداء العام للمؤسسة جيدا. في نفس الوقت يجد الأغلبية أن قرارات الأعمال يجب أن تقوم على الواقعية الاقتصادية وليس على الفلسفة الأخلاقية، فعالم الأعمال لديه قواعده الخاصة، والشاغل الوحيد هو كسب الربح دون القلق بشأن الجانب الأخلاقي، ونرجع ذلك أساسا لعدم فهم مصطلح ومعنى أخلاقيات الأعمال، الملاحظ أن هناك العديد من القادة الأخلاقيين الذين يمارسون القيادة الأخلاقية ولكن ضمينا، وذلك بالاعتماد على عدد من القواعد والقيم الأخلاقية المستقاة أساسا من تعاليم الدين الإسلامي، الأخلاقيات الفردية ومبادئ المجتمع الجزائري.

المعروف أن دعم أخلاقيات الأعمال للممارسات حوكمة الشركات يعتمد على ممارسة العديد من محتويات الأخلاقيات الرئيسية مثل الهياكل الأخلاقية التنظيمية، القيادة الأخلاقية، الثقافة والقيم الأخلاقية بالتالي تبقى العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات محل الدراسة تفسر أكبر نسبة منها بأخلاقيات الامتثال للقانون على اعتبار أن القانون عادة ما يمثل القيم الأخلاقية الرسمية المشتركة في جماعة معينة، لهذا فإنه يحقق الحد الأدنى الرسمي من الأخلاقيات. وإن الامتثال للقانون هو الحد الأدنى المطلوب والمحكوم بقوة الردع الرسمية.

يعتبر كذلك من أشكال الامتثال القانوني، الامتثال للمدونات الأخلاقيات التي عادة ما تتخطى القانون إلى مجموعة القيم التي تتبناها المنظمة كمبادئ أو معايير أخلاقية مرشدة تسعى لإبرازها في قرارات وممارسات للمديرين والعاملين الآخرين للحد من الانتهاكات الأخلاقية، لكن الملاحظ أن المدونات الأخلاقية لا تزال ممارسة غريبة على المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات الجزائرية بشكل عام وما زال مفهومها يختلط خلطا كبيرا بمفهوم النظام الداخلي.

نفس الشيء بالنسبة الهياكل الأخلاقية التنظيمية فإذا أخذنا مثلا التدريب الأخلاقي فلا تقوم به المؤسسات حتى أننا عندما شرحنا معناه وما يهدف إليه للمسيرين والقادة، استحسنوه بشكل كبير، ووجدوه يمس نقاطا أخلاقية ومشاكل كبيرة يعتبرها المسير جوهرية خلال القيام بمهامه اليومية واتخاذ القرارات المختلفة وليس المسير فقط بل حتى ابسط العاملين.

بالنسبة لسياسة الإبلاغ الأخلاقي، فالظاهر أن هناك تحفظا كبيرا على هذا البعد ومعناه، حيث اجمع أغلبية المجيبين أن المؤسسات لا تملك إجراءات وطرق واضحة يمكن إتباعها للإبلاغ عن انتهاكات سياستها أو أي سلوكيات غير أخلاقية أو لتقديم تقرير عن إساءة، الأمر الذي نفسه بعدم التعريف الكافي بهذه الآليات بالإضافة لغموضها وعدم إتاحتها للجميع، وحتى في حالة وجود سياسات الإبلاغ الأخلاقي فقد اجمع المجيبون أن الموظف لا بالحماية القانونية عند التبليغ عن انتهاكات سياسة الشركة أو عن السلوكيات غير أخلاقية. وقد أشار المجيبون أن هذه الآلية لا يمكن تفعيلها في المؤسسات الجزائرية ما دام السلطة القضائية غير مستقلة، وإن العديد من القوانين يشوبها النقص والعديد من الثغرات.

بالتالي نستنتج أن آليات الامتثال القانونية أثبتت بوضوح أنها غير كافية كما أنها تفتقر إلى قوة أخلاقيات الأعمال بكل أبعادها لاستعادة أو بناء الثقة في ممارسات الشركات، حيث يبقى الالتزام بالقانون هو الحد الأدنى المطلوب لتجنب المساءلة فقط.

الملاحظ كذلك من خلال دراستنا أن التطور التاريخي، العوامل الثقافية والاجتماعية، النظام القانوني، نموذج حوكمة الشركات، النظام السياسي، التنمية الاقتصادية. فالتفاعل المعقد بين جميع هذه الاعتبارات توفر سياقاً مختلفاً لحوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في الجزائر، ما يجعلنا نجد أن للجزائر نموذج حوكمة خاصا بها يفسر ممارسات المؤسسات فيه. ففي قراءة بسيطة وموجزة لفهم الديناميكية التي تخضع لها حوكمة الشركات لمختلف مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر نجد أنها تختلف تماما عن السياقات الأخرى، فمعظم هذه المؤسسات هي ذات ملكية عائلية ورأسملتها المالية والتكنولوجية ضعيفة، أما بالنسبة للمؤسسات العمومية لا زالت تعاني من التباين بين خطورة العواقب من اتخاذ المخاطر الريادية والأرباح المنخفضة التي يمكن أن يستمددها المدير العام لصالحه (الراتب المنخفض، المكافأة الاستثنائية غير موجودة) الأمر الذي يعتبر في صميم الأداء المتوسط من بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية، وصعوبة المبادرة لتطبيق آليات جديدة في التسيير أو الرقابة.

الأمر الذي يجعل تطبيق نموذج حوكمة الشركات بشكل كامل مع آلياته كما تم وصفها في أدبيات التسيير أمرا صعبا كما يخشى أن لا يمكن تعميم ممارساتها على جميع مؤسسات الاقتصاد الجزائري وأن المبادرات التطوعية لا يمكنها فعل شيء حيال ذلك. كل هذا يدع حقا خصبا للمزيد من الدراسات وتطوير فرضيات مستقبلية في مجال البحث في العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال.

المطلب الثاني: حدود وآفاق الدراسة

نتناول في هذا المطلب بالتحليل الحدود الرئيسية للدراسة، بالإضافة إلى آفاق الدراسة المستقبلية.

1. حدود الدراسة:

نعتبر أن لبحثنا العديد من الحدود والقيود، حاولنا تفصيلها في ثلاث مجموعات رئيسية: أولها القيود المتعلقة بالتحليل النظري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، ثانيها تلك المتعلقة بجمع ومعالجة البيانات، وأخيرا الحدود المتعلقة بمشكل البحث والربط بين التحليل النظري والمنهجية المعتمدة.

هدف هذه الدراسة كان تحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، وتحديد أي من أبعاد حوكمة الشركات هي الأكثر تؤثرًا بممارسات السلوك الأخلاقي، وترتب عن هذا عدم إدراج الأبعاد والتساؤلات التالية في الدراسة:

- تأثير حوكمة الشركات على أخلاقيات الأعمال أي الاتجاه الثاني للعلاقة بين المتغيرين، حيث تعتبر بعض الدراسات أن الامتثال الصارمة لآليات حوكمة الشركات يؤدي على المدى الطويل إلى بناء سلوك وثقافة أخلاقية.
- تحديد أي من أبعاد أخلاقيات الأعمال هي الأكثر تأثيرًا على ممارسات حوكمة الشركات، حيث اقتصرنا دراستنا على تحليل أبعاد حوكمة الشركات الأكثر تأثيرًا بأخلاقيات الأعمال ككتلة واحدة.
- الأخذ بعين الاعتبار أثر بيئة الأعمال على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات
- تأثير الأخلاقيات الفردية على القرارات الأخلاقية وممارسات حوكمة الشركات

فعدم إدراج هذه الأبعاد وعدم تكاملها يحد إلى حد ما من النطاق التحليلي للدراسة ومن نطاق النتائج المحققة -تفصل أكثر في حدود الدراسة-، حيث إذا اعتبرنا أن تحليل أخلاقيات الأعمال يمتد إلى ثلاثة أبعاد: على المستوى الكلي، المستوى التنظيمي والمستوى الفردي، فقد اعتمدت الدراسة على بناء نموذج نظري يحلل تأثير أخلاقيات الأعمال على حوكمة الشركات على المستوى التنظيمي فقط دون تناول بقية الأبعاد، وتكاملها في التأثير على حوكمة الشركات.

المجموعة الثانية من الحدود تتعلق بالبيانات وطريقة جمعها وكذلك طبيعة المصادر وطريقة إدارة الاستبيان، فبالنسبة لمصادر جمع البيانات فإنه تم جمع بيانات الدراسة من مصادر مختلفة وغير متجانسة (مواقع المؤسسات الإلكترونية، وثائق المؤسسات، آراء المختصين في مجالات مختلفة...) الأمر الذي يؤثر على تجانس متغيرات القياس لدينا وموثوقية البيانات التي تم الحصول عليها.

من ناحية أخرى، تم جمع البيانات من مجيبين يشغلون مناصب مختلفة (إدارة الموارد البشرية، التسويق، المسؤولين التنفيذيين، إلخ...). في بعض الحالات لم يتم تحديد هوية المجيب حيث وضعت بعض المؤسسات عدم الكشف عن هوية المجيب كشرط لمشاركتها في الاستبيان، كما تم جمع البيانات بطرق مختلفة لإدارة استبيان: البريد العادي، مقابلات الهاتف والمقابلات المباشرة.

نعتبر كذلك أننا كنا مقيدين في اختيار منهجيتنا وأساليب تحليل البيانات بحجم عينة الدراسة، والعدد الكبير للمتغيرات التفسيرية والبيانات المفقودة. كما نعتبر أن تفعيل المتغيرات (الانتقال من البعد النظري إلى مفهوم عملي مقاس) غير كاف حيث لم تتمكن من دمج العديد من المؤشرات التي تم الإشارة إليها أو تناولها على نطاق واسع في أدبيات الدراسة. بالتالي فمن الممكن أن قياساتنا عن طريق جداول بسيطة بالاعتماد على سلم ليكرت من الممكن أن تكون قد غيرت أو عدلت بعض قياساتنا.

أخيرا، الحدود المتعلقة بهيكل العلاقات بين التحليل النظري ومنهجية جمع ومعالجة البيانات، هذه الحدود نعتبرها تلك المتعلقة بالتحليل النظري للعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، إلى مشاكل قياس بعض المتغيرات ومشاكل هيكل البحث. حيث كان هدفنا من هذه الدراسة تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، شملت مختلف المؤسسات من مختلف القطاعات دون التركيز على قطاع معين، كما أنها محصورة في مؤسسات ولاية واحدة (ولاية سيدي بلعباس)، الأمر الذي يحول مقارنة نتائجنا مع غيرها من البحوث المماثلة التي أجريت على غيرها الدول أو مقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة على الأقل. وكان من شأن هذه المقارنة أن تتيح لنا التمييز فيما إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها محددة لدولتنا وقطاع التحليل، أو على العكس أن هذه النتائج هي مشتركة مع الدول والصناعات الأخرى.

على الرغم من هذه القيود الكثيرة، تمكنت الدراسة من تقديم نموذج لتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال حوكمة الشركات والإجابة على عدد من الفرضيات، ولتؤكد نتائجها على الحاجة إلى مقارنة متعددة الأبعاد لتحليل لعلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال بدمج العديد من المقاربات النظرية في إطار أكثر شمولاً، ودمج تحليلات ديناميكية لتقدير هذه العلاقة،

2. آفاق الدراسة المستقبلية :

وفقا لتحليلنا لحدود وقيود الدراسة، نجد انه من المفيد أن تتناول الدراسات المستقبلية، المواضيع التالية بالدراسة:

- إدراج عديد من الاتجاهات والمقاربات النظرية لتحليل أخلاقيات الأعمال حيث نجد من المقاربات أو التقسيمات النظرية لأخلاقيات الأعمال: الأخلاقيات الرسمية وغير الرسمية، تعتبر الباحثة انه من الأهمية بمكان تحليل أي منها أكثر فعالة في التأثير على ممارسات حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية.
- دراسة أخلاقيات الأعمال من باب المداخل الأخلاقية الأربعة وإمكانية استخدامها بمستويات متباينة في تفسير وتقييم ممارسات حوكمة الشركات، حيث حسب هذه المقاربة تظهر الأخلاقيات في مجال الأعمال كطيف بمستويات متباينة، هذا الطيف يمتد من الأقصى الأخلاقي المجرد المتمثل بالأخلاقية المثالية لتتدرج إلى أخلاقية الامتثال للقانون والمدونة الأخلاقية، تليها الأخلاقيات النسبية، حيث هذان المداخلان (الامتثال والنسبية) هما الأكثر شيوعا في شركات الأعمال -حسب الدراسات-، لتأتي بعدها الأخلاقيات التطورية في النهاية الأخلاقية القصوى الأخرى، ولابد من التأكيد في هذا السياق على أن الأفراد في المنظمات لا يكونون في الغالب يتصرفون في كل قراراتهم وممارساتهم وفق مدخل واحد وإنما وفق توافقية من جميع المداخل، لهذا فإن الدراسات ستساعد في تحديد مدى ظهور هذه المداخل في خيارات الأفراد والمؤسسات.

- من الممكن أن تتناول الدراسات المستقبلية تأثير ممارسات الحوكمة على نشر السلوك الأخلاقي في المؤسسة وبدورها حوكمة الشركات الأكثر ضغطا والتزاما تحفز البيئة الأخلاقية في المنظمة مثل ما توصلت له دراسة (Jinhan; Tae, 2011).
- تقترح الباحثة استخدام النظرية السلوكية لفهم الجوانب الأخلاقية في ممارسات حوكمة الشركات، حيث من الممكن أن يقدم هذا البحث منظورا جديدا لحوكمة الشركات ويمثل تعدد أبعادها وتشابك مواضيعها. فيمكن مثلا النظر في المواقف الفردية لقادة الأعمال اتجاه أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات لأن القرارات الإدارية المتعلقة بأخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات واحتمالية نجاح ممارساتها وتوجهها تشكلها الأخلاقيات الفردية للمديرين وثقافتهم التنظيمية بشكل كبير، حيث اعتبرت العديد من الدراسات رؤية القائد ونزاهته الفردية هي المفتاح للقيم الأخلاقية، بالإضافة إلى النواحي النفسية، وبالأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة الجزائرية يمكن إدراج العديد من المواضيع القابلة للدراسة مستقبلا كآثار مبادئ الدين الإسلامي على الأخلاقيات الفردية باعتبار الجزائر بلدا إسلاميا وربط هذا بممارسات حوكمة الشركات.
- يمكن للبحث المستقبلي أيضا أن يستكشف تأثير القيادة الأخلاقية على مبادرات ممارسات الحوكمة، كمعتقدات المديرين حول مدى تجاوز المصالح التنظيمية للمبادئ الأخلاقية وتأثير معتقداتهم على جهود المديرين لتنفيذ القرارات الأخلاقية أو دراسة اثر النموذج الأخلاقي في التاريخ على القيادة الأخلاقية.
- من الجيد أن تعتمد الدراسات الاستكشافية في الدراسات المستقبلية لتحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية لاختلافها بشكل كبير عن بقية البيئات الأخرى، حيث تعتبر المنهجية النوعية مناسبة أكثر لفهم كيفية تفسير أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، حيث يسمح النهج النوعي بتوفير استكشاف متعمق للأفكار في ظل بيئة الأعمال الجزائرية دون أن تكون مقيدة بفئات محددة أو أبعاد محددة سلفا، مع الإسهام في تعميق وتفصيل الأبعاد القائمة أو الخروج بأبعاد جديدة، الأهم أنها تكون نابعة من عمق واقع المؤسسات الجزائرية، ومن بيئة أعمالها.
- كما من المفيد استخدام الدراسات الاستكشافية بالاعتماد على نظريات تسمح بتحديد مفهوم حوكمة الشركات في السياق الجزائري، حيث ولحد الآن لا يوجد نموذج واضح لحوكمة الشركات في الجزائر، كالاكتفاء مثلا على نظرية البناء الاجتماعي التي استخدمتها دراسة (Zaleha; Rahman, 2010) للوصول إلى تحديد مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية، حيث تسمح هذه النظرية بدراسة الفهم المشترك للكلمة الذي يشكل الأساس للافتراضات المشتركة حولها، وتحديد معنى أو مفهوم أو دلالة موضوع الدراسة في مجتمع معين، ويعتمد من قبل أفراد ذلك المجتمع فيما يتعلق بكيفية نظرهم أو تعاملهم مع موضوع أو حدث معين، لتحديد مفهوم الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين المسيرين، أصحاب الأعمال، الخبراء المهنيين، المستشارين...، حيث من الممكن أن تساعد مثل هذه الدراسات المستقبلية في تطوير وإصلاح حوكمة الشركات في الجزائر، وفي تعزيز فهمها كما من الممكن أن تسلط الضوء على التناقضات التي تحول دون فهم حوكمة الشركات من منظور أخلاقي.
- بالإضافة إلى الدراسات الاستكشافية، وبسبب العديد من القيود التي واجهها تنفيذ هذه الدراسة، يقترح إجراء بحوث مستقبلية تكون في شكل دراسات حالة متعمقة، يمكن أن يؤدي المزيد من الأبحاث أيضا إلى استهداف المؤسسات الأكبر والمؤسسات العامة والمدرجة في البورصة، والتي يمكن أن تكشف الحقيقة وراء تطبيق ممارسات حوكمة الشركات بشكل عام،

بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار أن العديد من المؤسسات هي مؤسسات عائلية يختلف فيها نظام الحوكمة ومنظور أخلاقيات الأعمال مما تتطلب دراسات مستقلة.

- من الممكن أن تستهدف الدراسات المستقبلية أصحاب المصالح الآخرين بدلا من كبار المسيرين للتحقق من نظرتهم فيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية في ممارسات حوكمة الشركات حيث وجه الاستبيان في دراستنا إلى مسيري المؤسسات، وبما أن أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات تمس في جوانبها مختلف أصحاب المصالح فمن المفيد لوجهة نظر شاملة استقصاء رأي كل من المساهمين، العمال، الزبائن، المجتمع المحلي كأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات المعنية.
- يمكن أن تستهدف الدراسات المستقبلية عددا أكبر من المؤسسات على المستوى الوطني ككل حيث اقتصرت دراستنا الميدانية على مؤسسات ولاية سيدي بلعباس فقط من بين ولايات الوطن، كما يوصى بتوسيع نطاق الدراسة ليشمل دول منطقة الشرق الأوسط ودول شمال أفريقيا.
- تأثير أخلاقيات الأعمال في ممارسات حوكمة الشركات يرجع إلى تأثير مجموعات من القوى الداخلية والخارجية، توصلت الدراسات إلى أن من القوى الخارجية ما لها تأثير إيجابي كضغط أصحاب المصلحة، وقوى ذات تأثير سلبي مثل السلطة، النفوذ السياسي، ضعف القوانين...، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول هذه القوى بالدراسة بتناول اثر البيئة الكلية على ممارسات أخلاقيات الأعمال أو بتناول العلاقة بين آليات الحوكمة الداخلية و قوى الحكم الراشد.
- يمكن أن يستكشف البحث المستقبلي أي قطاع من قطاعات النشاط يمكن أن تؤثر الضغوط الداخلية فيه على تبني البعد الأخلاقي في ممارسات حوكمة الشركات، كأن يكون مدفوعا بضغط جهة معينة: كضغط أصحاب المصلحة أو كفرض المتعاملين فيه مثلا لميثاق للسلوك الأخلاقي...، يمكن للدراسات أن تبحث في الجهة المعنية من المرجح أن تمارس أكبر قدر من الضغط، كما من الممكن أن يتم البحث في مقياس منفصل لهذا الضغط.

خلاصة الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل الأخير عرض وصف عينة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات العاملة في ولاية سيدي بلعباس، باعتماد أسلوب العينة القصدية في اختيارها، حيث كانت مصدرا أوليا للبيانات عن الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه عليها. بالإضافة إلى عرض طريقة معالجة البيانات، حيث تناول بالنقاش عرضا موجزا لطريقة *PLS Path Modelling* في تحليل البيانات ومبدأ الانحدار الخطي، كما تناول عرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعلومات باستخدام طريقة النمذجة بالعادلات البنائية والانحدار الخطي لعينة دراستنا، لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحديد حدودها وآفاقها المستقبلية.

كان الهدف من هذا الفصل الرابع هو اختبار صحة فرضيات البحث التي لمناقشة مشكلة العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، حيث تسعى الدراسة إلى تحديد اثر أخلاقيات الأعمال على أسلوب حوكمة الشركات محل الدراسة وتحديد أي أبعاد حوكمة الشركات هي الأكثر تأثرا بالسلوك الأخلاقي.

أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستوى أعلى من حوكمة الشركات في جميع أبعاد حوكمة الشركات الثلاث ما عدا بعد مجلس الإدارة، حيث أن بعد حقوق أصحاب المصلحة هو الأكثر تأثرا، يليه بعد الإفصاح والشفافية، ثم بعد التدقيق لأقل تأثرا. كما أظهرت النتائج على أن هذه الممارسات الأخلاقية لا تؤثر على بعد دور مجلس الإدارة هذا ما تمثله الفرضية الأولى، أما الفرضية الثانية التي تهدف إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الديمغرافية المتمثلة أساسا في (طبيعة رأسمال وحجم الشركة) تأثر على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

جعل تقديم ومناقشة نتائج هذا البحث في الإمكان تقديم عدد من حدود البحث، وآفاقا لدراسات مستقبلية، حيث نعتبر إن دراسة وتحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال ما تزال في بدايتها وما زالت تعتبر حقلا خصبا للمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية كما تعتبر مجالا متشعبا للعديد من التخصصات والعلوم كالقانون، الاقتصاد، علم النفس والاجتماع

خلاصة الجزء الثاني:

في هذا الجزء الثاني تناولنا كل ما يخص الدراسة التطبيقية، حيث تناول الفصل الثالث كل ما يتعلق بالتحضير للدراسة التطبيقية من سياق البحث إلى اختيار المنهجية، وتصميم البحث وكذلك نتائج الدراسة الاستكشافية، تفعيل متغيرات الدراسة وصولاً إلى بناء الاستبيان النهائي وكيفية اختيار عينة الدراسة، وتفصيل التقدم الزمني في جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، لتكون في أيدينا البيانات كمواضيع أولية في حاجة إلى تحليل في إطار نموذج البحث وباستخدام الطريقة المختارة للوصول إلى النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

تناول الفصل الأخير عرض وصف عينة الدراسة حيث اعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات العاملة في ولاية سيدي بلعباس، باعتماد أسلوب العينة القصدية في اختيارها، بالإضافة إلى عرض طريقة معالجة البيانات، حيث تناول بالنقاش عرضاً موجزاً لطريقة *PLS Path Modelling* في تحليل البيانات ومبدأ الانحدار الخطي، كما تناول عرض النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل المعلومات باستخدام طريقة النمذجة بالعادلات البنائية والانحدار الخطي لعينة دراستنا، لمناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها وتحديد حدودها وآفاقها المستقبلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستوى أعلى من حوكمة الشركات في جميع أبعاد حوكمة الشركات الثلاث ما عدا بعد مجلس الإدارة، حيث أن بعد حقوق أصحاب المصلحة هو الأكثر تأثراً، يليه بعد الإفصاح والشفافية، ثم بعد التدقيق لأقل تأثراً. كما أظهرت النتائج على أن هذه الممارسات الأخلاقية لا تؤثر على بعد دور مجلس الإدارة هذا ما تمثله الفرضية الأولى، أما الفرضية الثانية التي تهدف إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الديمغرافية المتمثلة أساساً في (طبيعة رأسمال وحجم الشركة) تؤثر على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات.

جعل تقديم ومناقشة نتائج هذا البحث في الإمكان تقديم عدد من حدود البحث، وآفاقاً لدراسات مستقبلية، حيث نعتبر إن دراسة وتحليل العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات الأعمال ما تزال في بدايتها وما زالت تعتبر حقلاً خصباً للمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية كما تعتبر مجالاً متشعباً للعديد من التخصصات والعلوم كالقانون، الاقتصاد، علم النفس والاجتماع... خاصة في الجزائر أين يشكل التطور التاريخي، العوامل الثقافية والاجتماعية، النظام القانوني، نموذج حوكمة الشركات، النظام السياسي، التنمية الاقتصادية تفاعلاً معقداً بين جميع هذه الاعتبارات سياقاً مختلفاً لحوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، ما يجعلنا نجد أن للجزائر نموذج حوكمة خاصاً بها يفسر ممارسات المؤسسات فيه.

خاتمة عامة:

لقد تم الاعتماد على قواعد حوكمة الشركات لتوجيه إدارة الشركات نحو ممارسات أفضل، ولتوجيه الشركات إلى تحقيق المعايير العالية اللازمة لنشاطها وديمومتها؛ لكن الواقع اظهر خلاف ما كان يتوقع كما اظهر تناقضا في الأحداث، فمع استفحال الأزمات المالية وانخيار الشركات، التي أصبحت تعطي انطبعا بأن هناك شيئا ناقصا تفتقر له ممارسات حوكمة الشركات. أصبحت الشركات تواجه مطالب أكثر من أي وقت مضى بالتوفيق بين المبادئ الأخلاقية ومبادئ التسيير وتحقيق الأرباح، كما تلقت المعايير التي تحكم سلوك الشركات نقدا بسبب سلسلة فضائح الشركات.

إن الجدل والنقاش حول حوكمة الشركات، يدور اليوم حول قضية رئيسية هي عدم كفاية الهيكل الحالي لحوكمة الشركات، وأن آلياتها سطحية تحمل الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني من الحوكمة وتفتقر إلى الالتزام الأخلاقي والسبب وراء ذلك هو التركيز على المنطق الاقتصادي ما يؤدي بهيكل واليات حوكمة الشركات نحو البحث عن تعظيم الثروة، وبالتالي، إهمال الأخذ بعين الاعتبار كل منطق غير اقتصادي، وعلى وجه الخصوص الالتزامات الأخلاقية.

تأتي دراستنا هذه ضمن هذا التيار الجديد في بحوث حوكمة الشركات، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية، والبحث أساسا في أي من أبعاد الحوكمة هي الأكثر تأثرا بممارسات أخلاقيات الأعمال. ونعتبر أنها من الدراسات الجديدة خاصة في بيئة الأعمال الجزائرية، كما نعتبر أن هذه الدراسة وسعت نطاق الدراسات في حوكمة الشركات ليشمل الجوانب السلوكية للحوكمة، وليس مجرد جوانب الهياكل والآليات.

انطلقت الدراسة من بناء نموذج نظري بحث نظري تفسيري (بنائي) يمثل العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، والذي جاء نتيجة لتحليل الدراسات والأدبيات وضبط المفاهيم والمتغيرات التي تحدد كل متغير، ليتم بعدها القيام بدراسة استكشافية اعتمدت على الوثائق والمقابلات الاستكشافية كمصدر ثانوي للبيانات؛ ليتم تحديد الجوانب الهامة والدرجة من الدراسة، وتوضيح المفاهيم النظرية والتحقق من وجود افتراضات الموضوعية بالاعتماد على أدبيات الدراسة. نتائج الدراسة الاستكشافية سمحت في نهاية الوصول إلى نموذج البنائي النهائي في سياق بحثنا، ليتم بعدها المرور إلى تفعيل متغيرات البحث باختيار العبارات المناسبة لقياس كل متغير، تفعيل متغيرات الدراسة الكامنة والمعدلة، ليكون الانتقال من المفهوم النظري المجرد إلى مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها، ليتم بعدها جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان كأداة أولية لجمع البيانات، أما تحليل النتائج فكان بالاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية.

في ضوء أهداف هذه الدراسة، والفرضيات التي سعت للتحقق منها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

في نتائجها النظرية توصلت الدراسة إلى أن التطرق إلى مفهوم أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، وتحليل العلاقة بينهما نجد أن أخلاقيات الأعمال واحدة من القيم المرجعية التي ينبغي أن تبني عليها اتفاقية جديدة بين مختلف الجهات الفاعلة

في الشركة فيما يتعلق بالحوكمة، فحتى يمكن لأخلاقيات الأعمال والحوكمة خلق علاقات تكافلية، فإنه من الضروري العثور على أدوات وتنفيذ مبادرات لتحسين علاقة الشركة مع جميع عناصر بيئتها.

بمعنى إن إيجاد طريقة لتفسير وجعل الصلة أقوى بين أخلاقيات الأعمال والحوكمة يمكن أن يساهم في مساعدة أصحاب المصلحة في الشركة للتصرف بما يتفق مع مجموعة من القيم المرجعية، كما أنه من الضروري تحويل هذه القيم إلى قواعد أخلاقية، قواعد، قوانين، لوائح وقواعد السلوك. أي تحويل المبادئ الأخلاقية إلى مبادئ عملية، وإضفاء الطابع الرسمي على النهج الأخلاقي لحوكمة الشركات المبني على القيم التنظيمية.

كما توصلت إلى أنه على الرغم من اختلاف خصائص حوكمة الشركات، إلا أن موضوعها يستند أساسا على مسألة الأخلاقيات ويمكن اعتبارها جوهر حوكمة الشركات، بالتالي فلدراسة الأخلاقيات مستقبل واعد في المساهمة في تفسير الطبيعة المتغيرة لحوكمة الشركات.

أما بدراسة البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية، ومميزاتها الاجتماعية الاقتصادية، والثقافية التي تمارس فيه نشاطها وتأثر على ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال فيها، تبين أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الجزائرية لا تشجع على تبنيها لأخلاقيات الأعمال أو التأسيس لها في ممارسات الحوكمة التي لا تزال تعتبر في بداياتها، ومفهوما جديدا يفتقر إلى الإطار العام الذي يؤطره من قوانين وإجراءات والنوعية مؤسسية.

أما في نتائجها التطبيقية فتوصلت الدراسة أن أخلاقيات الأعمال ترتبط ارتباطا إيجابيا بنوعية حوكمة الشركات، حيث تعزز الثقافة الأخلاقية القوية للشركات من ممارسات حوكمة الشركات، إلى أن السلوك والممارسات الأخلاقية تؤدي إلى مستوى أفضل من ممارسات حوكمة الشركات، كما تظهر النتائج أن المزيد من السلوك الأخلاقي وممارسات أخلاقيات الأعمال يؤدي إلى مستويات أفضل من حوكمة الشركات أي أن أخلاقيات الأعمال تدعم أسلوب الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة. كما وجد أن أكثر الأبعاد تتأثرا هو بعد حقوق أصحاب المصلحة، يليها الإفصاح والشفافية، التدقيق، أما بعد مجلس الإدارة فيبدو أنه لا يتأثر بممارسات حوكمة الشركات، كما توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال لا تتأثر بعامل حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) أو طبيعة الرأسمال (عام، خاص).

توصلت كذلك إلى أن مصطلح ومعنى أخلاقيات الأعمال غير واضح ومفهوم لدى قادة الأعمال، لتتوصل الدراسة إلى أن العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات محل الدراسة تفسر أكبر نسبة منها بأخلاقيات الامتثال للقانون على اعتبار أن القانون عادة ما يمثل القيم الأخلاقية الرسمية المشتركة في جماعة معينة، لهذا فإنه يحقق الحد الأدنى الرسمي من الأخلاقيات، وإن الامتثال للقانون هو الحد الأدنى المطلوب والمحكوم بقوة الردع الرسمية والهدف منه تجنب المساءلة فقط.

كما توصلت إلى أن الهياكل الأخلاقية التنظيمية كالمدونات الأخلاقية، التدريب الأخلاقي، سياسة الإبلاغ الأخلاقي لا تزال ممارسة غريبة على المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص والمؤسسات الجزائرية بشكل عام بالرغم من أن واقعها المعاش يظهر

حاجة جد ماسة لمثل هذه الهياكل الرسمية، حيث أثبتت آليات الامتثال القانونية بوضوح أنها غير كافية كما أنها تفتقر إلى قوة أخلاقيات الأعمال بكل أبعادها لدعم السلوك الأخلاقي وممارسات الحوكمة

الملاحظ كذلك من خلال دراستنا أن التطور التاريخي، العوامل الثقافية والاجتماعية، النظام القانوني، نموذج حوكمة الشركات، النظام السياسي، التنمية الاقتصادية. فالتفاعل المعقد بين جميع هذه الاعتبارات توفر سياقاً مختلفاً لحوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في الجزائر، ما يجعلنا نجد أن للجزائر نموذج حوكمة خاصاً بها يفسر ممارسات المؤسسات فيه.

● التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكننا تقديم التوصيات التالية، التي نفصلها على المستويين الجزئي والكلّي:

1. على المستوى الجزئي:

نعتبر أن موضوع الحوكمة وأخلاقيات الأعمال لا يزال جديداً في معظم المؤسسات الجزائرية، فممارساتها تعتبر غير واضحة بعد، كما أن أساليب حوكمة الشركات ما زالت في مهدها مما يتطلب المزيد من الجهود لتحسينها. ما دمنا في بداية ومهد بناء ممارسات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، نعتبر الوضعية الحالية توفر فرصة جيدة لإنشاء ثقافة أخلاقية فيها، هذه الثقافة لا ينبغي أن تقتصر على الامتثال للآليات القانونية بل تتعداها إلى الامتثال للقواعد الأخلاقية التي تسمح ببناء الثقة والعدالة.

فالآليات القانونية تميل إلى تطوير سلوكيات تتوافق مع القوانين والإجراءات، أما الآليات الأخلاقية تطور المبادئ التي تتوافق مع روح القانون، فالعديد من القرارات قد يتم اتخاذها بما يتوافق مع القانون لكن دون إدراك الجوانب الأخلاقية، إذاً يجد بعض المسيرين أو القادة أنفسهم في تطبيق القوانين بالحرف دون مراعاة القيم الأخلاقية، الأمر الذي أدى إلى أن حتى القوانين لم تعد تلعب دورها وأصبحت بدون روح.

وعليه نقدم التوصيات التالية، التي من الممكن أن تعزز السلوك الأخلاقي في المؤسسات وتدعم ممارسات حوكمة الشركات:

- **القيادة الأخلاقية** بإضفاء الطابع الرسمي على ثقافة أخلاقية في المؤسسات ينبع أساساً من سلوك الإدارة العليا، رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي للشركة هو الأكثر مسؤولية عن تحديد السلوك الأخلاقي للشركة.
- **إعادة النظر في تركيبة مجالس الإدارة** من خلال إدراج المزيد من الأعضاء المستقلين والفصل بين منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة على الأقل.
- **إعطاء الأولوية لتشكيل لجان مجلس الإدارة** خاصة لجنة التدقيق.
- **تطوير نظم المعلومات والعمل** على تعزيز الشفافية بتدفق المعلومات من القاع إلى أعلى والعكس، لخلق مناخ من التبادل والثقة.

- إعداد مدونات السلوك الأخلاقية التي تعتبر الدليل الأكثر وضوحا حول الفلسفة الأخلاقية للشركة؛ ولتكون ذات مغزى يجب جعل بنودها واقعية ممكنة التطبيق، وأن يتم إبلاغ ومشاركة محتواها مع جميع الموظفين؛ والتأكد من ممارستها، كما ينبغي جعلها جزءا مهما من التوظيف وعملية التعريف للموظفين الجدد.
 - برامج للتدريب الأخلاقي خاصة لفئات الموظفين الذين يخضعون في ممارسة مهامهم لضغط تضارب المصلحة، واتخاذ القرار الأخلاقي، فمن الواضح أن هناك حاجة لتناول الموقف الأخلاقي في دورات تدريبية.
 - تعزيز المواقف الأخلاقية بوضع نظام يكافئ أولئك الذين يلتزمون بقواعد السلوك الجيد، ويعاقب مخالفيه، فالمواقف والسلوكيات الأخلاقية يمكن تعزيزها من خلال مكافأة الموظفين الذين يتصرفون أخلاقيا
 - الأخذ بعين الاعتبار الخيارات الأخلاقية عند التخطيط واتخاذ القرارات.
 - التوظيف الأخلاقي حيث يعتبر الخط الأول ضد السلوك غير الأخلاقي في المؤسسة هو عملية التوظيف، بالقيام بعمليات تدقيق كافية من سير المتقدمين، المؤهلات، المراجع... خاصة عندما يتم التوظيف من مؤسسات أخرى ذات ثقافات مختلفة.
2. على المستوى الكلي:

يمكن لصانعي السياسات الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وما يشابهها من دراسات، حيث يمكن أن تدعم التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني نحو القضايا المتعلقة بحماية البيئة وترشيد استخدام الموارد، الحكم الراشد ومحاربة الفساد، تحسين نوعية الحياة في الجزائر، ويكون ذلك من خلال التالي:

- العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لدعم تأسيس الممارسات الأخلاقية وحوكمة الشركات.
- العمل على صياغة ميثاق لحوكمة الشركات الجزائرية يضم قواعد حوكمة المؤسسات الجزائرية على أن يشمل كل أنواع المؤسسات الجزائرية، يراعي خصوصياتها، تكون بنوده إلزامية من حيث التطبيق والاهم أن يتم إعدادها بمشاركة وإشراك جميع الأطراف ذات المصلحة والناشطين في بيئة الأعمال الجزائرية.
- تفعيل دور السوق المالي كآلية من آليات الرقابية فإحياء نشاط سوق الأسهم في الجزائر يعتبر مواتيا لتطوير ممارسات حوكمة الشركات، فالقطاع الخاص في الجزائر لا يظهر فقط انخفاض حجم رسمته، ولكن أيضا العلاقة الخاصة بالملاحظة بين رأسمال الاجتماعي للشركات ورأسمال الخاص، حيث لا يوجد فرق بين الرأسمال الاجتماعي والشخصي، ومشكلة مقاومة الشركات الخاصة للاكتتاب العام.
- تقييم الأداء الشامل حيث لا يزال تقييم الأداء لمعظم المؤسسات يقتصر على البيانات المالية البحتة في حين تتجه الممارسات العالمية نحو تقييم الأداء الشامل (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، يمكن التوجه إليه بتفعيل دور السوق المالي.
- إعادة تنظيم وظيفة التدقيق الداخلية، الخارجية وكذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، كفاءة وفعالية دورها في دعم السلوك الأخلاقي وحوكمة الشركات، بإنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاول مهنة المراجعة في الجزائر، إصدار معايير المراجعة الداخلية والخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق

أخلاقيات المهنة مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية وتدعيم ذلك بإقامة شركات إستراتيجية بين المهنيين الجزائريين والأجانب.

- إنشاء هيئات وطنية لإصدار الشهادات وتعزيز دورها بدلا من استخدام الهيئات الأجنبية المتخصصة للحصول على الشهادات، الأمر الذي يطرح مشكل التكلفة العالية لاعتماد معايير المسؤولية البيئية والاجتماعية.
- وضع إطار معياري للإبلاغ الاجتماعي والبيئي وجعله إلزاميا.
- تطوير التدقيق الاجتماعي في الجزائر، وتنشيط الاستشارات في المجال الاجتماعي والبيئي.

في آخر هذه الدراسة لا بد من الإشارة أن ضعف ممارسات حوكمة الشركات أو أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسات الجزائرية، يرجع بشكل خاص إلى غياب المعلومات التي توفرها الدولة ونظم الإحصاء الوطنية، حيث تجد المؤسسات الوطنية أن نقص البيانات والدراسات، الإحصاءات الموثوقة ضرورية لتنفيذ أعمالها، وغياها يصعب كل عملية دمج ممارسات حوكمة الشركات أو أخلاقيات الأعمال في عمل المؤسسة. حيث يعتبر المستشار الاقتصادي للدولة عبد اللطيف بن اشنهو أن حوكمة الشركات تتطلب تطهير بيئتها لأننا لا نستطيع مطالبة الشركة بالامتثال لقواعد التشغيل السليمة والواضحة والوفاء بالمعايير الاقتصادية، البيئية والاجتماعية العالمية، في حين تسمح الدولة بقطاع غير رسمي وتزوير كبير.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية-، 2001.
 2. الذنيبات علي عبد القادر، تدقيق الحسابات في ضوء المعايير الدولية: نظرية وتطبيق، دائرة المكتبة الوطنية، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010 .
 3. تحسين أحمد الطراوة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة طرق العمل الآمنة، الرياض طبعة 1، 2012.
 4. زريقات عمر محمد، محمود رافت سلامة، كلبونة أحمد يوسف، علم تدقيق الحسابات النظري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
 5. ستيفن آر. كوفي، القيادة المتمركزة على المبادئ، مطبعة جرير، السعودية ط 2005.
 6. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 7. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخصاص ومصادره المفاهيم والمبادئ - التجارب والمتطلبات. الدار الجامعية، مصر 2008.
 8. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005.
 9. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2004.
 10. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
 11. مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
 12. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
 13. نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع نشر، 2012.
2. الدوريات، البحوث والدراسات:

1. إبراهيم محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مصر، 2005 .
2. أحمد حسين دحدوح، دور لجان المراجعة في تحسين كفاية نظم الرقابة الداخلية وفعاليتها في الشركات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
3. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة شركات، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، سبتمبر 2005 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009 .
4. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

5. إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة كماسي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25 و 26 نوفمبر 2013.
6. أوصيف لخضر، طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات، إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم 2100 (طبيعة العمل)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017 .
7. أيوب خالد الأيوب، التدريب على الأخلاق، ندوة القيم والأخلاق المنظمة للمؤسسات الاقتصادية في الكويت (التجارب العالمية-الأساليب-النماذج)، الكويت 2008.
8. بشير مصطفى، الأداء المتميز للحكومات من خلال الحكم الصالح و الإدارة الرشيدة، الملتقى العلمي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 2005.
9. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، العدد الخامس، بدون تاريخ نشر.
10. بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات، دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 21 و 22 نوفمبر 2006.
11. بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته - حالة الجزائر-، مجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد: 07، 2016
12. بورحلة علال، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمات، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.
13. بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، 2015.
14. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة، العدد 21.
15. جون سوليفان، أخلاقيات العمل المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مطابع معهد الإدارة العامة، جانفي 2006.
16. حامد نور الدين، ساسي فطيمة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال، يومي 06-07 ماي 2012.
17. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على مجتمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
18. حمو محمد، بريس عبد القادر، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، شلف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
19. ديلالا جميل محمد الرزي، بن منصور عبد الله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد - دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، جوان، 2012.

20. عبد الرحمان ناريمان، بن الشيخ سارة، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013.
21. عزيزة بن سميحة، أ. طيني، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير-تجارب الدول-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
22. عشري عبد العليم مهران، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، المنظم بجامعة الإسكندرية خلال الفترة 8-10 سبتمبر 2005.
23. علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب احمد، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 34، 2012.
24. علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط و شمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، 2011.
25. علي حسين الدوغجي، آليات حوكمة الشركات التي تؤثر في اتخاذ المدقق الداخلي للقرار الأخلاقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الاقتصاد، المجلد 16، الإصدار 59، 2010.
26. علي خلف سلمان الركابي، د. عمر إقبال توفيق المشهداني، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة المستنصرية العراق، 24 و 25 أبريل، 2013.
27. عمر فرحاتي، فريجة أحمد، مؤشرات التحول الديمقراطي في الجزائر، داخلية ضمن: الملتقى الوطني الأول حول التحول الديمقراطي في الجزائر، 10/11 ديسمبر 2005، تنظيم: جامعة الجزائر، دار هومة للنشر، 2006.
28. عمراني كربوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، بحث منشور على الانترنت.
29. المجمع العربي للمحاسبين أ، مفاهيم التدقيق المتقدمة، المجمع العربي للمحاسبين، عمان، الأردن، 2001.
30. محمد بداوي، النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، ديسمبر 2016.
31. محمد عبد الله المهدي، وليد زكريا صيام، أثر الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية السنوية المنشورة على أسعار الأسهم دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2007.
32. محمد محمود العجلوني، أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدول العربية، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي حول النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، 9-11/9/2013.
33. مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012.
34. مصطفى بلعور، الانتخابات التشريعية في الجزائر 1999-2007، استمرارية أم حل، مجلة دفاتر السياسة والقانون، 2012.

35. ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة-العدد الواحد والعشرون، دون سنة نشر.
36. ميخائيل، أشرف حنا، أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2005 .
37. نوال حربي راضي، تحليل العوامل المؤثرة في جودة التدقيق (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدققين في جامعة القادسية)، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2010.
38. نوري منير، بوشاشية نادية، آليات ومحددات تفعيل حوكمة الشركات مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، شلف، 19-20 نوفمبر 2013.
39. هديل رزق ، تعارض المصالح والمحابة ، مقال منشور في: www.aman-palestine.org/documents/ch21.doc
40. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد 40، أبريل 2008

3. الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

4. تقارير الجهات والمنظمات المتخصصة:

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2007.
2. اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، سبتمبر 2011
3. مسح حوكمة الشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مؤسسة التمويل الدولية ومعهد حوكمة الشركات، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط، 2008.
4. هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية، حوكمة الشركات.
5. الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية 2012
6. تقرير التنافسية العالمية، 2010/2011.
7. الجزائر تنظم إل الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد، موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و محاربة الفساد، على الموقع: <http://www.undp-aci.ac.org/arabic/resources/ac/news.aspx?nid=1128>
8. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، 2009.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. ouvrage :

2. Arens, A., and Elder B., Auditing & Assurance Services 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2003.
3. Giordano Y., Conduire un projet de recherche, Une perspective qualitative, Paris, Editions EMS, 2003.
4. Malhotra N. K, Marketing research: An applied orientation, 4ème Edition, Prentice Hall, NJ, Upper Saddle River, 2004.
5. Marshall B. Romney, Paul J. Steinbart, Accounting Information Systems, 10th Edition, Prentice Hall, 2005.
6. Mercier, S., *L'éthique dans les entreprises*, Nouvelle édition, Paris: La Découverte, 2004.
7. PÉREZ R., La gouvernance de l'entreprise, Paris : Ed. La Découverte, 2003.
8. Robbins Stephen, Coulter Mary, Management, 11 th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 2012.

2. Revues :

1. Abdul-Nasser El-Kassar, Leila Canaan Messarra, Walid Elgammal, effects of ethical practices on corporate governance in developing countries : evidence from LEBANON and EGYPT, Corporate Ownership & Control /Volume 12, Issue 3, Spring 2015.
2. Anderson. U, Assurance and consulting services, In: A. D.Bailey, A. A. Gramling, and , S.Ramamoorti (Eds.), Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
3. Andrew, R. Goddard, Carol Masters, Audit Committee, Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of UK Companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No.7, 2000.
4. [Andrew](https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics), Stark, What's the Matter with Business Ethics?" Harvard Business Review, May/June, 1993, pp. 38-48. Available on: <https://hbr.org/1993/05/whats-the-matter-with-business-ethics>.
5. Anona Armstrong, Ethical Challenges to the Governance Practices of Corporate Leaders in the 21st Century, available on: http://vuir.vu.edu.au/946/1/ISBEEE_Armstrong_July2004.pdf
6. Arens Alvin, Elder randal and Beasley Mark, Auditing and Assurance Services-An integrated Approach, 13th edition, 2010.
7. Baron, R. M., & Kenny, D. A., The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173, 1986.
8. Benbrahim Zouhair, Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques, Management & Avenir 1, (n° 7), 2006.
9. Boudreau, J. W., Boswell, W. R., et Judge, T. A., Effects of personality on executive career success in the United States and Europe, Journal of Vocational Behavior, 2001.
10. BOURAHLA Allal, Ethique et gouvernance d'entreprise, Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbés, Algérie.

11. Chevalier P., Dure D., Quelques effets pervers des mécanismes de gestion, Dossier "Pourquoi licencie-t-on ?", Annales des Mines – Gérer et Comprendre, n°36, septembre 1994.
12. Chouaib Afef, Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes, Mondes en développement, 2014/4 n° 168.
13. Christel Lane, Changes in corporate governance of German Corporation : convergence to the Anglo-American model ?, Working Paper No. 259 .ESRC Centre for Business Research and Faculty of Social and Political Sciences, University of Cambridge, March 2003.
14. Christelle Didier, L'alerte éthique : Un outil problématique au cœur de la RSE, Colloque du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RI-ODD), Lille, France, Juin 2009.
15. Commission des communautés Européennes, gouvernance Européenne, un livre blanc, Bruxelles, le 25.7.2001
16. CRINA SERIA, correlation between ethics, internal audit and corporate governance, International Journal of Research in Social Sciences, Vol. 7, No.1, May 2016
17. Daft, Richard L., Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed., Ohio, VSA, 2004.
18. Daniel Kaufman, Aart Kraay and Massion Mastruzzi, Governance Matters 8: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996-2008, Policy Research Working Paper 4978, the World Bank, June 2009.
19. David F. Larcker, Scott A. Richardson, A. Irem Tuna, How Important is Corporate Governance?, 28 Sep 2004, available on: <http://ssrn.com/abstract=595821>.
20. David GEBLER, Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, article available on line on :< <http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>>.
21. De George, Richard, "History of Business Ethics", paper delivered at —The Accountable Corporation, the third biennial global business conference sponsored by the Markkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, 2005, available on : <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>.
22. Denis Dauchy, L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructiviste, Département Management et Stratégie, Lille cedex.
23. Dessain Vincent, Meier Olivier, Salas Vicente, Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity?, Management 2, Vol. 11 , 2008.
24. Diane Kirrane, Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics, Training and Development Journal, November 1990.
25. Didier Stephny, Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable, collection Liaisons Sociales, Liaisons, paris, 2003.
26. Duffy M.E., Methodological triangulation a vehicle for merging quantitative and qualitative methods, Journal of Nursing Scholarship, 19(3), 1987.

27. Edward Freeman, David L. Reed, Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, California management review, Vol. XXV, No.3, spring 1983
28. Etoundi Eloundou Gilles Célestin, Éthique et développement durable dans les PME camerounaises, Mondes en développement, (4), n° 168, 2014.
29. Eugene. F. Fama, Kenneth R French, value versus growth: international evidence, the journal of finance, Vol.53, N. 6, December 1998
30. Evrard Y., Pras B., et Roux E., Market : Etudes et recherches en marketing, 3eme Edition, Paris, Dunod, 2003.
31. Executive ethics commission, State of Illinois, Why ethics training?, Adapted from: Why Do We Have Ethics Training, Anyway?”, Copyright 2005, SCCE, available on: www.eec.illinois.gov.
32. Felo, A. Ethic’s program, board involvement and potential conflicts of interest in corporate governance. Journal of Business Ethics, 32 (2), 2001.
33. G. J. Rossow, Business Ethics and Corporate Governance: A Global Survey, business & society, Vol. 44 No. 1, March 2005.
34. Gendron. C, Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, Revue de gestion, n° 2, volume 31, 2006.
35. Gendron. C., Code de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques, Revue de gestion, n°2, volume 31, 2006.
36. George D., Kaler John., Introduction to business ethics, First edition, publisher Chapman & Hall, 1993.
37. Gérard Charreaux, Philippe Desbrieres, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, Finance Contrôle Stratégie – Volume 1, N° 2, juin 1998.
38. Gerard Charreaux, pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, Dijon, juin 1996.
39. Gérard CHARREUX, vers une théorie de gouvernement des entreprises, Dijon, Mai 1996.
40. Hair et all (1998), cité par : Roussel. P, Durieu. F, campoy. E & El Akremi, méthodes d’équations structurelles : recherche et application en gestion, Paris, Economica, 2002.
41. Hareesh Rebelly, Vijender Ragibi, ethical issues in business and corporate governance a case study of NTPC-RAMAGUNDAM, international journal of marketing, financial services and management research, Vol 1, No.5, May 2012.
42. Hellriegel D, Slocum JW, Woodman RW (1992), Organizational behavior, St Paul, MN: West, Institute of Directors in Southern Africa (2009), The King Report on Corporate Governance for South Africa, Parklands, Cape Town: IDSA.
43. Hermanson D and Rittenberg E, Internal Auditing and Organizational Governance, the Institute of Internal Auditors, Research Foundation, Florida, 2003.
44. Hill Roger, Historical Context of the Ethics, 1996, <http://rhill.coe.uga.edu/workethic/hist.htm>
45. Inês Silva Vieira, Maria João Jorge, Natália Maria Rafael Prudêncio, Corporate Governance, Ethics and Social Responsibility: Comparing Continental European and Anglo-Saxon Firms, Leiria Polytechnic, School of Technology and Management, Morro do Lena, Alto Vieiro, Portugal, 2011.

46. Ingrid Bonn, Josie Fisher, Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience, Blackwell Publishing, Ltd.Oxford, UK, Volume 13, Number 6, November 2005.
47. Institute of Internal Auditors (IIA), IIA Position Paper on Resourcing Alternatives for the Internal Audit Function, 2005, available at: <http://www.theiia.org/>
48. International finance, corporation, indicative independent director definition translated by cipe, 10, september 2003.
49. Jacqueline Dionne-Proulx, Éthique et gouvernance d'entreprise, revue : Management & Avenir, 2010/2 (n° 32).
50. Jakobowicz Emmanuel, Les modèles des équations structurelles à variables latentes, Cours de Statistique Multivariée Approfondie, CNAM –CEDRIC, EDF-R&D, 2006, p : 6, sur le site : emmanuel.jakobowicz(@)free.fr.
51. Jinhan Pae, Tae Hee Choi, Corporate Governance, Commitment to Business Ethics, and Firm Valuation: Evidence from the Korean Stock Market, Journal of Business Ethics, 2011.
52. John Donaldson, Irene Fafaliou, Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance: a review and summary critique, European Research Studies, Volume VI, Issue (1-2), 2003
53. John, Kose and Kedia, Simi, Design of Corporate Governance: Role of Ownership Structure, Takeovers, and Bank Debit; 2003, p.9, available on: www.lcf.som.yale.edu/pdf.
54. Jubb, P.B., Whistle blowing: A restrictive definition and interpretation, Journal of Business Ethics, vol. 21, n. 1, 1999.
55. Kaptein, Muel and Schwartz, M., The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model, May 24, 2007. ERIM Report Series Reference No, ERS-2007-030-ORG. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=988844>.
56. Katarina Katja Mihelič, Msc, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič, Ethical Leadership, International Journal of Management & Information Systems, volume 14, number 5, fourth quarter, 2010.
57. Kimber, D., Lipton. P, Corporate governance and business ethics in the Asia - Pacific Region, Business and Society, 44(2), 2005.
58. L. DeFonda, K. Raghunandanb , K.R. Subramanyama a Leventhal, Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions Mark, School of Accounting, University of Southern California, Los Angeles, January 2002.
59. Lamis Riyad Mohamed Albdour , Principles of Corporate Governance and Ethics for Sustainable Business , international journal of business and management Invention, Volume 6 Issue 4, April. 2017
60. Luigi Zingales, In Search of New Foundation, the journal of finance, VOL. LV, NO. 4, august 2000.
61. Lynn Cornwell, Blue Ribbon Commission Recommendations Executive Summary, report from the national cattlements beef association blue ribbon commission, university of Nebraska-Llincoln, November 1999.

62. M.C.Jensen and W. H. Mekling, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October 1976.
63. Mara Faccioa, Larry H.P. Lang, The ultimate ownership of Western European corporations, Journal of Financial Economics 65, 2002.
64. Margaret Anne Cleek, Sherry Lynn Leonard, Can corporate codes of ethics influence behavior?, Journal of Business Ethics, Volume 17, [Issue 6](#) , April 1998
65. Michael E. Brown a, Linda K, Treviño ba Sam, Irene Black, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly 17, 2006.
66. Minkes, A.L., Small, M.W. & Chatterjee, Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management, Journal of Business Ethics, Volume 122, [Issue 1](#), June 2014,
67. Morgan, Ronald B., Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, Vol. 36, 1993.
68. Mutchler. C, independence and objectivity: a framework for research opportunities in internal auditing, 2004.
69. NADER Ralph, PETKAS Peter J., BLACKWELL Kate, eds., Whistle Blowing, The report of the Conference on professional Responsibility, Grossman, New-York, 1972
70. P.W.Van Valock, Ethics of Management, in H.B.Maynard, Handbook of Business Administration, McGraw – HillBook Co. N.Y. Part I, 1967.
71. Pinard R., Potvin P., et Rousseau R., Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation, Recherches qualitatives, 24, 2004.
72. Pr.bachir mazouz, la gouvernance en Algérie, la parole aux experts, première partie: mieux comprendre la gouvernance, le cas de l'Algérie, 18/08/2013, sur: <http://www.youtube.com/watch?v=Ap-oDoLKSr4>
73. R. Edward Freeman, Strategic management a stakeholders approach, Cambridge university press, 1984.
74. Renu Nainawat, Ravi Meena, corporate governance and business ethics, Global Journal of Management and Business Studies, Volume 3, Number 10, 2013.
75. S. R. Diacon, C. T. Ennew, Can Business Ethics Enhance Corporate Governance?, Evidence from a Survey of UK Insurance Executives, Journal of Business Ethics, 1996.
76. Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, la théorie des parties prenantes, FARGO centre de recherche en finance, architecture e gouvernance des organisations, cahier FARGO n 1050502, mai 2005.
77. Sims, R. R., The challenge of ethical behavior in organizations, Journal of Business Ethics, 11(7), 1992 .
78. Stewart, Jenny Goodwin, Kent Pamela, The use of internal audit by Australian companies, Managerial Auditing Journal, Vol. 21, No.1, 2006.
79. Study material, professional programme ethics, governance and sustainability, the institute of company secretaries of India, MODULE II, PAPER 6, July 2014.
80. Suhaily Shahimi, Nurmazilah Dato Mahzan, Norhayah Zulkifli, Value Added Services of Internal Auditors: An Exploratory Study on Consulting Role in Malaysian Environment, international Journal of Management Excellence, Volume 7, No.1, June 2016.

81. [Surendra Arjoon](#), corporate governance: an ethical perspective, [Journal of Business Ethics - JBUS ETHICS](#) , vol. 61, no. 4, 2005
82. Treadway, J.C., Jr, Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Washington, D.C., 1987
83. Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M. E., Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42(4), 2000.
84. Wajiha Khalid, The Study of Relationship among Ethical Leadership and Organizational Performance in Corporate Governance in the Public and Private Sectors of Islamabad/Rawalpindi, Pakistan, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.14, 2014
85. Wary-Bliss, Taylor, Classical Ethical philosophy, School of AFM, 2007, <http://www.courses.essex.ac.uk>.
86. Włodzimierz Sroka, Marketa Lőrinczy, The perception of ethics in business: analysis of research results, *Procedia Economics and Finance* 34, 2015.
87. Wu FC, The study of the relationship among ethical consideration, family management, and organizational performance in corporate governance, *J. Bus, Ethics*, 2006.
88. Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Ethics in Malaysian Corporate Governance Practices, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1, No. 3, December 2010.
89. Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Faridahwati Mohd. Shamsudin, The Role of Ethics in Corporate Governance, *Jurnal Pengurusan* 35, 2012.
90. Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Shah Alam, Exploration of Ethics as Moral Substance in the Context of Corporate Governance, *Asian Social Science* Vol. 7, No. 8, August 2011.

3. Thèses doctorats :

1. Annika Cayrol, Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos, Travail de Fin d'Étude pour l'obtention du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire, 2006.
2. CHERIET Foued, Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, thèse Pour obtenir le diplôme de Doctorat, Spécialité : Sciences de Gestion, Ecole Doctorale : Economie et Gestion de Montpellier, Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques, 2009.
3. F. Lépineux, Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale? Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, janvier 2003, cité par : Benbrahim Zouhair (2006)
4. Florent Ledentu, système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse, thèse présentée pour l'obtention du grade docteur en sciences économiques et sociales, faculté des sciences économiques et sociales, université de Fribourg, Suisse, 2008.

5. Jakobowicz Emmanuel, Contributions aux modèles des équations structurelles à variables latentes, Mémoire de Doctorat soutenue Publiquement à l'Université de Paris, 2007.
6. Joon Tae Lee, structure de propriété, stratégies de diversification et gouvernance des entreprises coréennes, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Toulouse 1, sciences sociales, 2005.

4. Rapport:

1. International business ethics review, a publication of the international business ethics institute, volume 7, issue 01, winter 2004.
2. International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance, 2005.
3. OCDE, principals of corporate governance, available on: www.oecd.org
4. OECD, Principles and Annotations on Corporate Governance, Arabic translation; 2007.
5. OECD, the Middle East and North Africa Corporate Governance Guide -Draft -, better policies for better lives, June 2015
6. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, the Financial Aspects of Corporate Governance, London: Burgess Science Press, 1 December 1992.
7. The Institute of Internal Auditor (IIA), Code of Ethics, Altamonts spring, Florrida, 2002, www.Theila.Org .
8. United Nations, department of economic and social affairs, e-government survey, , New York, reports 2003-2010, New York, 2010
9. World Bank, Governance and Development, The World Bank, Washington, 1992 , www.worldbank.org
10. World Economic Forum, the Global Competitiveness Reports: 2015-2016.

5. Site web:

1. <http://www.heritage.org/index> ,The Heritage foundation & wall street journal, index of economic freedom, Washington
2. www.doingbusiness.org, doing business reports
3. www.govindicators.org, good governance indicators
4. www.worldbank.org, World Bank, Governance and Development

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي اليابس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة....
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته
تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبة بإعداد بحث أكاديمي تكميلي للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير قصد الوقوف على العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة المنظمات في المؤسسات الجزائرية. يعد هذا الاستقصاء الذي بين يديك جزءا هاما من هذا البحث، نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه و إعطائها عناية خاصة لأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحتها، دقتها و حيادها.

إن تعاونكم معنا يعزز البحث العلمي و يمكن من الاستفادة من خبرتكم العملية في هذا المجال، كما يعطيكم الفرصة للتعبير عن آرائكم و اتجاهاتكم وقناعاتكم الشخصية اتجاه الموضوع. كما نوجه عنايتكم إلى أن المعلومات المدلى بها سيتم التعامل معها بغاية السرية، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تفهمكم و حسن تعاونكم ولكم منا خالص الشكر والتقدير.

الباحثة: يحيوي نور الهدى

الأستاذ المشرف: أونان بومدين

Yahiaoui.houda@gmail.com

ملاحظة: الاستبيان مكون من 06 صفحات.

الاستبيان

القسم الأول: متغيرات الدراسة:

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بمبادئ الحوكمة وأخلاقيات الأعمال، يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تمثل رأيكم وقناعتكم الشخصية.

1. أخلاقيات الأعمال:

الرقم	القواعد الأخلاقية	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تسعى المؤسسة لتأسيس علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل مع مختلف أصحاب المصلحة (العمال، الزبائن، الدولة، المجتمع المحلي، المساهمين، الموردين، البيئة...)					
02	تعكس قيم المؤسسة بصراحة مدى التركيز على العلاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة.					
03	تشكل القيم الأخلاقية (العدالة، المساواة، النزاهة...) الأساس لجميع أعمال المؤسسة (أي كيف توظف، تقيل أو تطرد، تعوض الموظفين، من مرحلة تطوير المنتجات إلى غاية المبيعات والخدمات).					
04	الالتزام بالنزاهة والقواعد الأخلاقية يغلب منطق تحقيق الربح على المدى القصير.					
05	يتم تقييم وقياس الأداء الكلي بالاعتماد على المعايير الثلاثة: الأداء المالي، الاستدامة البيئية، المسؤولية الاجتماعية.					
	القيادة الأخلاقية	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
06	يؤمن كبار المسيرين بضرورة تعزيز الثقافة الأخلاقية في المؤسسة.					
07	يعيش كبار المسيرين حياتهم الشخصية باستقامة ونزاهة مما يجعلهم قدوات يحتذى بها كمثال للنزاهة الشخصية.					
08	يتم بذل الجهد من طرف كبار المسيرين لدعم وترسيخ ثقافة أخلاقية في المؤسسة.					
09	يعتمد كبار المسيرين على القيادة بالمثل في العمل: ما يجعل تصرفاتهم قدوة ومثالا أعلى يحتذى به.					
10	يعطي كبار المسيرين إشارة واضحة إلى الموظفين وأصحاب المصالح الآخرين أن النزاهة مهمة لأداء المؤسسة وسمعتها.					
11	يناقش الموظف ما يتعرض له من مشاكل أخلاقية مع كبار المسيرين دون خوف من أي عواقب سلبية (انتقام ممكن).					
12	يناقش كبار المسيرين أخلاقيات الأعمال والقيم الأخلاقية مع الموظفين.					
13	أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها تتماشى مع قيمها الأخلاقية، مثلا لا تفرض أهدافا غير واقعية على المدى القصير من شأنها أن تشجع سلوكا يفتقر إلى النزاهة والأخلاق.					

14	لا يحدد كبار المسيرين يحددون النجاح من خلال النتائج المتصل إليها فقط، ولكن أيضا من خلال الطريقة التي أدت للحصول على هذه النتائج.				
15	توجد إجراءات تأديبية مسبقة، معروفة للجميع في حق الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية أو الذين لا يتبعون قواعد ومدونات السلوك الأخلاقي.				
16	تقدم الموظفين في المسار المهني وتقييمهم وترقيتهم يعتمد على مدى تناسب سلوكهم مع قيم المؤسسة (بمعنى استخدام المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والتقدم في المسار الوظيفي).				
	الهيكل الأخلاقية	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة
17	معنى السلوك غير الأخلاقي واضح ومدرك للجميع (العمال، المسيرين، الإدارة العليا) من خلال وثائق المؤسسة (على سبيل المثال مدونة لقواعد السلوك الأخلاقي).				
18	تملك المؤسسة مدونة لقواعد السلوك تحدد قواعد السلوك الأخلاقي وتتوقع من المديرين والموظفين، وأصحاب المصلحة الآخرين الالتزام بها.				
19	تملك مؤسسة إجراءات وطرق واضحة يمكن إتباعها للإبلاغ عن انتهاكات سياستها أو أي سلوكيات غير أخلاقية أو لتقديم تقرير عن إساءة.				
20	يتمتع الموظفون بالحماية القانونية عند التبليغ عن انتهاكات سياسة الشركة أو عن السلوكيات غير أخلاقية.				
21	يتم تنفيذ برامج تدريبية أخلاقية لجميع العاملين وباستمرار (توضح كيفية التعامل مع المعضلات و المشاكل الأخلاقية، وكيف أتصرف بطريقة أخلاقية في العمل).				
22	يتم تعزيز التدريب الأخلاقي من خلال الاتصالات المستمرة من الإدارة العليا، ومن خلال وضع نماذج ومعايير أخلاقية عالية داخل المؤسسة.				
23	تشجع المؤسسة اتخاذ قرارات أخلاقية، شفافة وموضوعية من قبل الأشخاص الذين يعتبرون الأكثر خبرة ومعرفة بالوضع أو المسألة محل القرار.				

2. حوكمة الشركات:

	حقوق أصحاب المصالح	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة
24	تخدم المؤسسة جميع أصحاب المصلحة (العمال، الزبائن، الموردون، الحكومة، البيئة، المجتمع المحلي) وتسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة.				
25	تزود المؤسسة جميع أصحاب المصلحة بجميع المعلومات الضرورية للمحافظة على حقوقهم والتزاماتهم وبشكل عادل.				
26	يتم تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم وبشكل كامل.				
27	يتمتع أصحاب المصلحة، والجهات التي تمثلهم وخاصة العمال بالقدرة على إيصال أي أعمال غير قانونية إلى الإدارة العليا.				

28	لا يتعرض أصحاب المصلحة بما في ذلك العاملين لأي خطر نتيجة إيصالهم لأي تصرفات غير قانونية إلى الإدارة العليا.				
29	تسعى المؤسسة إلى خلق التوازن بين تحقيق الربح من جهة والوصول إلى رضا العملاء من جهة أخرى.				
30	يتم معاملة جميع الموظفين باحترام، كما تتمتع الإدارة العليا بامتيازات مناسبة وليست على حساب العمال.				
31	يتم تعويض جميع العمال بشكل عادل عن العمل الذي يقومون به.				
32	تنظم المؤسسة اجتماعات دورية بين العاملين والإدارة العليا من أجل الأخذ بمقترحاتهم في أساليب تنفيذ العمل.				
33	يوجد أسلوب فعال للوفاء بالديون والحفاظ على حقوق الدائنين.				
34	تدعم المؤسسة وتخدم المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق تقديم المساعدات المالية والمساعدات المباشرة أو من خلال البرامج التطوعية أو الأعمال الخيرية.				
35	تحرص المؤسسة على تسديد الضرائب المستحقة عليها بالوقت المحدد.				
36	تحترم المؤسسة مسؤولية الحفاظ على البيئة والمحيط والسلامة العامة.				
	الإفصاح والشفافية	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة
37	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات بطريقة عادلة ونزيهة وصادقة.				
38	يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب و دون تأخير.				
39	يتم الإفصاح عن المخاطر المتوقعة.				
40	تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني يشمل على مختلف المعلومات، ويتم تحديثه بشكل دائم.				
41	يتم الإفصاح عن المسائل المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح في التقارير السنوية.				
42	يتم الإفصاح عن أي تغيرات في الأصول والالتزامات، وعن التغيرات الجوهرية في هيكل الملكية.				
43	يتم التصريح عن أي عقوبة أو جزاء أو أي قيد احتياطي مفروض على المؤسسة.				
44	يتم الإعلان عن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين بشفافية وصدق.				
	التدقيق	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة
45	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للرقابة والتدقيق الداخلي.				
46	تقوم لجنة التدقيق بمتابعة مدى تقيد الشركة والتزامها بتطبيق القوانين ومتطلبات الجهات الرقابية.				
47	تتوفر لدى أعضاء لجنة التدقيق الدراية والخبرة في مجال المحاسبة والمالية.				
48	يوجد مدقق خارجي مستقل مؤهل وذو خبرة يتولى تدقيق حسابات الشركة.				
49	يمارس مدقق الحسابات واجباته لمدة 03 سنوات، و لا يعاد تكليفه إلا بعد مرور سنتين (02) على الأقل من انتهائها.				
50	تلتزم المؤسسة بان لا يقوم مدقق الحسابات بأي أعمال أخرى لصالحها كتقديم الاستشارة الفنية القانونية والإدارية والجبائية...				

					51	تلتزم المؤسسة بعدم توظيف أي موظف من مكتب مدقق الحسابات الخارجي في الإدارة العليا إلا بعد مرور ثلاث (03) سنوات على الأقل من تركه تدقيق حساباتها.
					52	يؤدي المدقق عمله بما تقتضيه العناية والأصول الأخلاقية للمهنة في عملية تدقيق، ويتعرض للمساءلة أمام المؤسسة.
موافق بشدّة	موافق	محايد	معارض بشدّة	معارض بشدّة		دور مجلس الإدارة
					53	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالقدر الكافي من المعرفة والخبرة والإلمام بالأمر التشريعية ذات العلاقة بمهام ومسؤوليات عضو مجلس الإدارة
					54	يتم الالتزام بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي آخر.
					55	ثلث أعضاء مجلس الإدارة على الأقل مستقلين.
					56	يتم وضع سياسة لإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
					57	يتم وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والقوانين النافذة.
					58	يتم وضع سياسة تنظم العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة.
					59	يتم الإفصاح عن عدد اجتماعات مجلس الإدارة في التقرير العام للمؤسسة.
					60	يتم اعتماد سياسة واضحة لمنح الحوافز و المكافآت والمزايا الخاصة بمجلس الإدارة.
					61	يتم تشكيل عدد مناسب من اللجان حسب حاجة الشركة وظروفها، بما يسهل عمل مجلس الإدارة وأداء مهامه بفعالية.
					62	يشكل مجلس الإدارة لجنة دائمة هي لجنة الترشيحات والمكافآت.
					63	يشكل مجلس الإدارة لجنة للتدقيق الداخلي تتمتع بكافة صلاحياتها.

القسم الثاني:

أ. معلومات عامة خاصة بالشركة: يرجى الإجابة على الأسئلة مباشرة أو بوضع إشارة (X)

1. اسم المؤسسة التابع لها:
2. تاريخ إنشاء المؤسسة التابع لها:
3. قطاع نشاط الشركة التابع لها:
4. رأسمال المؤسسة:

- عام • خاص • عائلي
5. المساهم الأكبر في رأسمال المؤسسة، يملك حصة قدرها % من رأسمال المؤسسة.
6. عدد العمال بالشركة:

• أقل من 49 عامل، • بين 50 إلى 249 عامل، • أكثر من 250 عامل

ب. معلومات خاصة بالإطار المجيب عن الاستبيان:

1- الجنس:

• ذكر ، • أنثى

2- العمر:

• أقل من 45 سنة ، • من 45 إلى 59 سنة ، • أكثر من 60 سنة

3- المؤهل العلمي:

• ثانوي • جامعي (ليسانس، مهندس)، • دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، • غير ذلك ، يرجى التحديد

4- الخبرة العملية :

• أقل من 5 سنوات، • بين 5 سنوات و 15 سنة، • بين 15 سنة وأقل من 20 سنة،
• بين 20 سنة و 25 سنة، • 25 سنة فأكثر

5- ما هو مجال عملك في المؤسسة؟

• البحث والتطوير • محاسبة ومالية • الإنتاج • التسويق • إدارة موارد بشرية

أشكركم على أخذ الوقت لاستكمال هذا الاستبيان وعلى حسن تعاونكم

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Code de conduite	1,000000	1,000000	0,767759	1,000000	1,000000	0,767759
Conseil	0,628919	0,772058	0,481488	0,410813	0,628919	0,302594
Disponibilité	1,000000	1,000000	0,319917	1,000000	1,000000	0,319917
Droits	0,537425	0,822318	0,818763	0,712115	0,537425	0,436763
Ethique des affaires	0,400866	0,914734		0,898090	0,400866	
Formation	0,560625	0,790276	0,873677	0,608459	0,560625	0,483416
Gouvernance des entreprises	0,360707	0,875544	0,482859	0,843802	0,360707	0,169821
Le leadership	0,376158	0,820661	0,789531	0,744798	0,376158	0,297396
Les Structures	0,544511	0,853006	0,839332	0,782379	0,544511	0,453995
Les bases de valeurs	0,621895	0,866767	0,834033	0,792922	0,621895	0,514316
L'alerte Prof	1,000000	1,000000	0,494967	1,000000	1,000000	0,494967
L'audite	0,596764	0,815780	0,639117	0,667754	0,596764	0,371551
Pratique	0,540087	0,822840	0,883613	0,714755	0,540087	0,473727
Promotion	0,500925	0,742211	0,527674	0,477801	0,500925	0,260633
Transparence	0,524498	0,815128	0,668053	0,701984	0,524498	0,332956

Latent Variable Correlations

	Code de conduite	Conseil	Disponibilité	Droits	Ethique des affaires	Formation	Gouvernance des entreprises	Le leadership	Les Structures	Les bases de valeurs	L'alerte Prof	L'audite	Pratique	Promotion	Transparence
Code de conduite	1,000000														
Conseil	0,221915	1,000000													
Disponibilité	0,089253	0,350561	1,000000												
Droits	0,614922	0,585883	0,247776	1,000000											
Ethique des affaires	0,809321	0,323292	0,338685	0,695539	1,000000										
Formation	0,758477	0,227298	0,279042	0,481105	0,831796	1,000000									
Gouvernance des entreprises	0,582322	0,693894	0,494850	0,904855	0,694880	0,527653	1,000000								
Le leadership	0,594407	0,354177	0,565612	0,660821	0,888556	0,633338	0,733697	1,000000							
Les Structures	0,876219	0,216317	0,245213	0,573523	0,916151	0,934707	0,575775	0,701336	1,000000						
Les bases de valeurs	0,715149	0,305463	0,097351	0,627620	0,913254	0,711073	0,559487	0,696946	0,796907	1,000000					
L'alerte Prof	0,464191	0,058624	0,232182	0,374985	0,679073	0,486242	0,331996	0,555097	0,703539	0,597570	1,000000				
L'audite	0,512078	0,454477	0,703907	0,538900	0,574684	0,491527	0,799448	0,666761	0,509401	0,381714	0,257860	1,000000			
Pratique	0,565278	0,362292	0,484181	0,691958	0,842585	0,558699	0,738987	0,940007	0,632122	0,694675	0,492484	0,651919	1,000000		
Promotion	0,545126	0,125042	0,117850	0,426337	0,724189	0,564079	0,402984	0,726411	0,632536	0,605288	0,491867	0,256283	0,505704	1,000000	
Transparence	0,437344	0,384139	0,420319	0,676200	0,584250	0,461257	0,817345	0,637001	0,496572	0,439233	0,343908	0,589956	0,587722	0,450233	1,000000

Path Coefficients

	Code de conduite	Conseil	Disponibilité	Droits	Ethique des affaires	Formation	Gouvernance des entreprises	Le leadership	Les Structures	Les bases de valeurs	L'alerte Prof	L'audite	Pratique	Promotion	Transparence
Code de conduite															
Conseil															
Disponibilité															
Droits															
Ethique des affaires							0,694880	0,888556	0,916151	0,913254					
Formation															
Gouvernance des entreprises		0,693894		0,904855								0,799448			0,817345
Le leadership			0,565612										0,940007	0,726411	
Les Structures	0,876219					0,934707					0,703539				
Les bases de valeurs															
L'alerte Prof															
L'audite															
Pratique															
Promotion															
Transparence															

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Ethique des affaires -> Gouvernance des entreprises	0,694880	0,689616	0,116713	0,116713	5,953753
Ethique des affaires -> Le leadership	0,888556	0,864651	0,083628	0,083628	10,625150
Ethique des affaires -> Les Structures	0,916151	0,919244	0,020189	0,020189	45,378638
Ethique des affaires -> Les bases de valeurs	0,913254	0,910204	0,033658	0,033658	27,133678
Gouvernance des entreprises -> Conseil	0,693894	0,691228	0,149268	0,149268	4,648639
Gouvernance des entreprises -> Droits	0,904855	0,901956	0,048650	0,048650	18,599241
Gouvernance des entreprises -> L'audite	0,799448	0,806937	0,087068	0,087068	9,181885

Gouvernance des entreprises -> Transparence	0,817345	0,823300	0,062662	0,062662	13,043768
Le leadership -> Disponibilité	0,565612	0,518341	0,190789	0,190789	2,964598
Le leadership -> Pratique	0,940007	0,942338	0,018508	0,018508	50,789785
Le leadership -> Promotion	0,726411	0,752277	0,085921	0,085921	8,454374
Les Structures -> Code de conduite	0,876219	0,879318	0,027580	0,027580	31,769937
Les Structures -> Formation	0,934707	0,936596	0,020236	0,020236	46,190147
Les Structures -> L'alerte Prof	0,703539	0,697446	0,119263	0,119263	5,899075

Régressions Simples

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,317 ^a	,101	,068	,30663

a. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,294	1	,294	3,131	,088 ^b
Résidus	2,633	28	,094		
Total	2,927	29			

a. Variable dépendante : Rôle du Conseil administration

b. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	3,347	,290		11,527	,000
Ethique des affaires	,178	,100	,317	1,770	,088

a. Variable dépendante : Rôle du Conseil administration

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 (Constante)	3,347	-,006	,333	,001	2,648	3,944
Ethique des affaires	,178	,002	,104	,111	-,004	,395

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,479	,460	,44455

a. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,085	1	5,085	25,733	,000 ^b
Résidus	5,534	28	,198		
Total	10,619	29			

a. Variable dépendante : Droits des Parties prenantes

b. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,530	,421		3,635	,001
Ethique des affaires	,739	,146	,692	5,073	,000

a. Variable dépendante : Droits des Parties prenantes

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 (Constante)	1,530	,014	,469	,003	,616	2,477
Ethique des affaires	,739	-,006	,149	,001	,425	1,028

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,556 ^a	,309	,284	,56683

a. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,019	1	4,019	12,508	,001 ^b
Résidus	8,996	28	,321		
Total	13,015	29			

a. Variable dépendante : L'audite

b. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,537	,537		2,864	,008
Ethique des affaires	,657	,186	,556	3,537	,001

a. Variable dépendante : L'audite

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1	1,537	-,047	,738	,066	,065	2,839
	,657	,016	,240	,010	,239	1,162

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,599 ^a	,359	,336	,43791

a. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,010	1	3,010	15,697	,000 ^b
Résidus	5,369	28	,192		
Total	8,379	29			

a. Variable dépendante : Transparence et diffusion de l'information

b. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,309	,415		3,157	,004
Ethique des affaires	,569	,144	,599	3,962	,000

a. Variable dépendante : Transparence et diffusion de l'information

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 (Constante)	1,309	,042	,573	,022	,458	2,662
Ethique des affaires	,569	-,015	,186	,005	,149	,850

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 ^a	,455	,436	,32240

a. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,431	1	2,431	23,390	,000 ^b
Résidus	2,910	28	,104		
Total	5,342	29			

a. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

b. Prédicteurs : (Constante), Ethique des affaires

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,015	,305		6,600	,000
Ethique des affaires	,511	,106	,675	4,836	,000

a. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

Bootstrap pour Coefficients

Modèle	B	Bootstrap ^a				
		Biais	Ecart standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 (Constante)	2,015	-,009	,405	,001	1,145	2,756
Ethique des affaires	,511	,002	,130	,001	,262	,790

a. Sauf avis contraire, les résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap

Régressions Multiples

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,694 ^a	,482	,444	,32013	,482	12,561	2	27	,000
2	,699 ^b	,489	,430	,32411	,007	,342	1	26	,564

a. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires, EthiqueTAILLE

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,575	2	1,287	12,561	,000 ^a
	Résidu	2,767	27	,102		
	Total	5,342	29			
2	Régression	2,610	3	,870	8,284	,000 ^b
	Résidu	2,731	26	,105		
	Total	5,342	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Taille de l'entreprise, Ethique des affaires, EthiqueTAILLE

c. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,982	,304		6,510	,000
	Ethique des affaires	,501	,105	,662	4,763	,000
	Taille de l'entreprise	,140	,118	,164	1,182	,247
2	(Constante)	1,792	,449		3,994	,000
	Ethique des affaires	,569	,158	,752	3,606	,001
	Taille de l'entreprise	,495	,619	,581	,800	,431
	EthiqueTAILLE	-,125	,214	-,441	-,585	,564

a. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		A	Bootstrap ^a				Intervalle de confiance à 95%	
			Biais	Erreur standard	Sig. (bilatéral)		Inférieur	Supérieur
1	(Constante)	1,982	,009	,402	,001		1,207	2,796
	Ethique des affaires	,501	-,002	,124	,001		,261	,754
	Taille de l'entreprise	,140	-,004	,112	,225		-,086	,355
2	(Constante)	1,792	,051	,729	,031		,619	3,382
	Ethique des affaires	,569	-,016	,239	,034		,057	,975
	Taille de l'entreprise	,495	-,090	,812	,546		-1,290	1,778
	EthiqueTAILLE	-,125	,028	,265	,642		-,555	,458

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,693 ^a	,480	,441	,32082	,480	12,448	2	27	,000
2	,695 ^b	,483	,423	,32592	,003	,162	1	26	,690

a. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital , Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital , Ethique des affaires , EthiqueNATCAP

ANOVA^c

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,563	2	1,281	12,448	,000 ^a
	Résidu	2,779	27	,103		
	Total	5,342	29			
2	Régression	2,580	3	,860	8,096	,001 ^b
	Résidu	2,762	26	,106		
	Total	5,342	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital , Ethique des affaires

b. Valeurs prédites : (constantes), Nature du capital , Ethique des affaires , EthiqueNATCAP

c. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,864	,332		5,613	,000
	Ethique des affaires	,607	,135	,801	4,493	,000
	Nature du capital	-,180	,160	-,201	-1,130	,269
2	(Constante)	2,028	,528		3,837	,001
	Ethique des affaires	,537	,221	,709	2,425	,023
	Nature du capital	-,479	,758	-,535	-,631	,533
	EthiqueNATCAP	,114	,282	,402	,403	,690

a. Variable dépendante : Gouvernance des entreprises

Bootstrap pour Coefficients							
Modèle		A	Bootstrap ^a				
			Biais	Erreur standard	Sig. (bilatéral)	Intervalle de confiance à 95%	
						Inférieur	Supérieur
1	(Constante)	1,864	,012	,374	,001	1,130	2,588
	Ethique des affaires	,607	-,004	,125	,001	,373	,876
	Nature du capital	-,180	-8,579E-5	,144	,237	-,467	,096
2	(Constante)	2,028	,045	,861	,019	,390	3,697
	Ethique des affaires	,537	-,015	,336	,092	-,081	1,203
	Nature du capital	-,479	-,046	,932	,602	-2,229	1,425
	EthiqueNATCAP	,114	,016	,354	,719	-,604	,750

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

الملخص:

تصب هذه الدراسة في منظور حوكمة الشركات القائم على فكرة تعدد مناهج التحليل في الحوكمة؛ التي من بينها الاعتماد على الجوانب الأخلاقية في تفسير مبادئها، الأمر الذي يسهم في فهمها بشكل أفضل كما يعطي نهجا ونفسا جديدا في محاولة لتعزيز ممارساتها وأنظمتها. فالمفارقة أنه وبالرغم من الجهود المبذولة في تطوير نظم الحوكمة، فإن فضائح الشركات بقيت مستمرة، وأوصت الآراء المختلفة بقوة بأخلاقيات الأعمال كحل لهذه المفارقة في حوكمة الشركات. بدافع مما سبق، تبحث هذه الأطروحة في إمكانية تعزيز ممارسات حوكمة الشركات بالاعتماد على مبادئ أخلاقيات الأعمال.

تقوم الدراسة بتطوير نموذج هيكلي لتحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (البنائية)، للإجابة عن السؤال: هل يدعم التوجه الأخلاقي للمؤسسة الجزائرية أسلوب الحوكمة فيها؟. تجدد الدراسة أن أخلاقيات الأعمال تؤدي إلى مستويات أفضل من حوكمة الشركات وتدعم أسلوب الحوكمة فيها، والسبب عائد أساسا إلى التزام ضمني غير طوعي كامتثال للقوانين باعتباره الحد الأدنى الرسمي المطلوب والمحكوم بقوة الردع الرسمية، كما أن أهم أبعاد حوكمة الشركات تأثرت بأخلاقيات الأعمال هو حماية حقوق أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، حوكمة الشركات، النمذجة بالمعادلات الهيكلية، المؤسسات الجزائرية.

Abstract:

This study is a part of the corporate governance pluralism approach based on the idea of multiple perspectives in corporate governance analysis, including the reliance on ethical aspects in corporate governance, which helps to understand it in a better way and gives it a new spirit; in an effort to strengthen its practices and systems. Paradoxically, in spite of efforts to develop governance systems, corporate scandals are still persisting; where different opinions have strongly recommended business ethics as a solution to this paradox. As a result of this, this thesis examines the possibility of strengthening corporate governance practices by using the principles of business ethics.

The study develops a structural model demonstrating the relationship in between business ethics and corporate governance using structural equations modeling, to answer the question: do business ethics support Algerian corporate governance practices? The study finds out that business ethics leads to better levels of corporate governance and supports its practices, the reason is mainly due to an implicit involuntary commitment to laws as a minimum required level of compliance, and that the most important dimensions of corporate governance affected by business ethics is the protection of stakeholders rights.

Key words: business ethics, corporate governance, structural equations modeling, Algerian companies.

Résumé :

Cette étude fait partie de l'approche pluraliste de la gouvernance d'entreprise basée sur l'idée d'utilisation des multiples perspectives dans l'analyse de la gouvernance; dont le recours aux aspects éthiques dans la gouvernance d'entreprise aidant à mieux la comprendre et à lui donner un nouvel esprit; dans le but de renforcer ses pratiques et ses systèmes. Car, paradoxalement, malgré les efforts pour développer les systèmes de gouvernance, les scandales financiers persistent ; d'où différentes opinions ont fortement recommandé l'éthique des affaires comme une solution à ce paradoxe. À la suite de cela, cette thèse examine la possibilité de renforcer les pratiques de gouvernance d'entreprise en utilisant les principes de l'éthique des affaires.

L'étude développe un modèle structurel démontrant la relation entre l'éthique des affaires et la gouvernance d'entreprise en utilisant la modélisation des équations structurelles, pour répondre à la question suivante: est ce que l'éthique des affaires soutient les pratiques de gouvernance des entreprises algériennes? L'étude révèle que l'éthique des affaires conduit à de meilleurs niveaux de gouvernance d'entreprise et soutient ses pratiques, principalement en raison d'un engagement implicite involontaire résultant du respect des lois comme un niveau minimum requis de conformité et que la dimension la plus impactée par l'éthique des affaires est la protection des droits des parties prenantes.

Mots clés: éthique des affaires, gouvernance d'entreprise, modélisation par équations structurelles, entreprises algériennes.