

# تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال

## دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

أ. د. سعد علي حمود العنزي م. د. فضيلة سلمان داود  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد- قسم ادارة الاعمال

### المستخلص

تهدف الدراسة الى معرفة دور مبادئ الحاكمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية وإبعاد أخلاقيات الأعمال في القطاع الخاص. ومعرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية التي مفادها "تزداد أخلاقيات منظمات الأعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية" إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام في بعض من المصارف الخاصة. وقد تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار واختبار (t) لمعرفة الفروق المعنوية ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ومدى تأثير المبادئ على كل بعد من إبعاد أخلاقيات الأعمال.

وجدت الدراسة ان هناك دور فاعل لحاكمية الشركة في أخلاقيات قطاع المصارف، إذ تبين ان هناك تعزيز ودعم لتطبيق مبادئ الحاكمية في أعمالها، وهذا أكدته صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها تزداد أخلاقيات منظمات الأعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية"

### The impact of corporate governance in the promotion of business ethics

#### A prospective study in a sample of private banks

#### Abstract:

The study aims to know the role of governance in the consolidation of the principles of business ethics, through the application of the principles of governance and the dimensions of business ethics in the private sector. And knowledge of the validity of the hypothesis key of the current study according to which "increases the ethics of business organizations strength and coherence in the presence of the principles of governance" as it was distributed the questionnaire to a sample of a chairman and board members and managers department and heads of sections in some of the private banks. I have been using correlation analysis and regression testing (t) to see the moral differences and to find out the correlation between the main and branch variables and the impact of principles on every dimension of business ethics. The study found that there is an active role for the Governor of the company in the ethics of the banking sector, it is found that there is the promotion and support for the application of principles of governance in its business, and this was confirmed by hypothesis the main effect that increases the ethics of business organizations the power and coherence in the presence of the principles of governance "



مجلة العلوم

اقتصادية وإدارية

المجلد 18

العدد 66

الصفحات 1 - 29

المصطلحات الرئيسية: حاكمية الشركة، أخلاقيات الأعمال، مبادئ الحاكمية، أخلاقيات الفرد، القيادة، الأنشطة، البنية التحتية، المنظمة الأخلاقية.

Key terms: corporate governance, business ethics, principles governance, ethics of the individual, leadership, activities, infrastructure, organization of ethical.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### المقدمة

تعد الحاكمية من المواضيع المعاصرة التي تدعم وتعزز أخلاقيات الأعمال من خلال تطبيق قواعد وإجراءات ومبادئ تسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية في منظمات الأعمال، وتجنبها من الوقوع في الفساد الإداري والمالي. إذ تهدف أخلاقيات الأعمال الى تحديد كلا من القواعد التي تحكم سلوك الأفراد وما يفعلونه من اشياء واعمال جيدة لها قيمتها. إذ ان السلوك الأخلاقي للمنظمة يشجع القادة والأفراد العاملين فيها ان يتصرفوا بتصرفات اخلاقية لمنع اي ضرر يلحق بها وتجنب التصرفات غير الاخلاقية وغير القانونية، وهذا بدوره سيخلق بما يسمى بالمنظمة الاخلاقية.

تهدف الدراسة الى معرفة دور مبادئ الحاكمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال، من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية وابعاد أخلاقيات الأعمال في القطاع الخاص. ومعرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية التي مفادها "تزداد اخلاقيات منظمات الأعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية" إذ تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من رئيس واعضاء مجلس الادارة والمدراء المفوضين وروساء الأقسام في بعض من المصارف الخاصة. وقد تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار واختبار (t) لمعرفة الفروق المعنوية ولمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية ومدى تأثير المبادئ على كل بعد من ابعاد أخلاقيات الأعمال.

وجدت الدراسة ان هناك دور فاعل لحاكمية الشركة في أخلاقيات قطاع المصارف، إذ تبين ان هناك تعزيز ودعم لتطبيق مبادئ الحاكمية في اعمالها، وهذا اكدته صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها تزداد أخلاقيات منظمات الأعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية"

### المبحث الاول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

#### اولاً: منهجية البحث

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي ان تكون عليه الدراسة، لذا سنتناول تفاصيل هذه الخارطة بدءاً بتعريف مشكلة الدراسة واهدافها واهميتها وفرضياتها ونموذج الدراسة وبناء مقياس الدراسة الحالية.

1- مشكلة الدراسة: تتناول بعض الابحاث والدراسات مشكلة الدراسات من الجانب الاكاديمي والميداني، فالبعد الاكاديمي يركز على دور حاكمية الشركة في تفعيل اخلاقيات منظمات الأعمال. لذا يهدف البعد الاكاديمي الى التعرف على مبادئ حاكمية الشركة والمعايير الاخلاقية لمنظمات الأعمال، إذ ان التفوق في عالم الأعمال يتطلب من المنظمات التحلي بسمات اخلاقية تميزها عن المنظمات المنافسة بعيدة عن الفساد والرشوة والتحايل في بيئة الأعمال. ان المشكلة التطبيقية تسلط الضوء على مبادئ حاكمية الشركة التي تعد الطريق الموجه نحو محيط ازرق في بيئة الأعمال، وهذا لا يأتي من فراغ وانما من السعي المتواصل لمنظمات الأعمال للتفوق والتميز للوصول الى تسمية "المنظمة الاخلاقية". وعليه، ان نموذج الدراسة سيختبر حاكمية الشركة واخلاقيات الأعمال في عينة من المصارف الخاصة، للوصول الى المنظمة الاخلاقية. ومن هذا المنطلق يمكن ان نحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الاتي: هل تحتاج منظمات الأعمال الى معرفة مبادئ حاكمية ومعايير اخلاقيات الأعمال لتصبح من المنظمات الاخلاقية؟

2- اهمية الدراسة: تنبع اهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه حاكمية الشركة في تسير وادارة وتنظيم أعمال المنظمات وفي الحد من حالات التلاعب والغش والاحتيال. إذ ان مبادئ حاكمية الشركة تدعم وتعزز في بناء المنظمة الاخلاقية من خلال الدور والاهمية الكبرى لها في تقييد منظمات الأعمال على الحث المتواصل في التحلي بالخصائص الاخلاقية والتمسك بالمعايير الاخلاقية (الفردية والقيادية والانشطة والبنى التحتية لمنظمات الأعمال) وهذا السمات او الخصائص ستسهم في بناء منظمة اخلاقية في بيئة الأعمال.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى التعرف على مبادئ حاكمية الشركة والى اهم المعايير الاخلاقية التي ينبغي ان تتسم بها منظمات الاعمال، وبما يخدم منظمة الاعمال والبيئة والمجتمع. وكذلك كيفية تطبيق مبادئ الحاكمية والمعايير الاخلاقية في قطاع المصارف العراقية، لغرض ان تكون سباقة ومبادرة للحصول على سمه المنظمة الاخلاقية. لذا فان الدراسة هدفت الى تعشيق مبادئ حاكمية في منظمات الاعمال لاجل تفعيل الاخلاقيات الاعمال فيها.

3- عينة الدراسة: لقد اختار الباحثان عينة الدراسة من القطاع المصارف الخاصة، لما لهذه الشريحة من دور فاعل ورائد في السوق العراقية، كذلك تعد من القطاعات النشطة وذات مبادرات استباقية في بيئة الاعمال، اذ وقع الاختيار على خمس مصارف وهي (الاتحاد الوطني، الشرق الاوسط، بغداد، المنصور، المتحد).

4- اداة بناء مقياس الدراسة: لقد اعتمد الباحثان على نموذج استبيان محكمة من عدة مصادر والجدول (1) يوضح متغيرات استمارة الاستبيان والمصادر التي اخذت منهم. اذ تضمن المتغير المستقل (حاكمية الشركة) على ستة مبادئ، اما المتغير التابع (اخلاقيات الاعمال) على اربعة ابعاد.

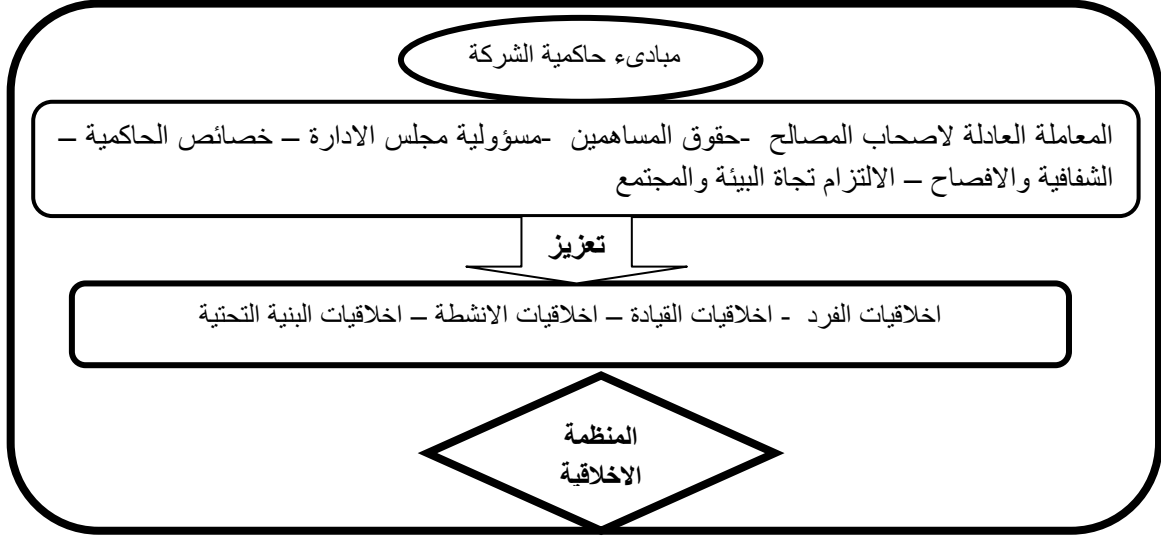
جدول (1) بناء مقياس الدراسة

عدد الفقرات	المصدر	المتغيرات
مبادئ حاكمية		
6	جبير 2010	1 معاملة عادلة للاعضاء
6	الشواورة 2009 وجبير 2010	2 حقوق المساهمين
6	جبير 2010	3 المسؤوليات ادارة المجلس
6	جبير 2010	4 خصائص الحاكمية
7	شواورة وجبير	5 الافصاح والشفافية
6	جبير 2009 وداود 2011	6 الالتزام تجاه البيئة والمجتمع
اخلاقيات الاعمال		
8	Collins:2009 و Trevino, et al:2000	1 اخلاقيات الفرد
8	Trevino, et al:2000	2 اخلاقيات القيادة
9	الطاني 2010 وCollins:2009	3 اخلاقيات الانشطة
9	الطاني 2010 وCollins:2009	4 اخلاقيات البنية التحتية



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

5- نموذج الدراسة: تم تحديد انموذج الدراسة من مبادئ حاكمية الشركة التي تعد كمدخلات للنظام لغرض تنظيم العمل داخل منظمات الاعمال من خلال العمليات الجارية التي تقوم فيها المصارف، بعيدا عن الغش والتحايل والفساد الاداري والمالي، من خلال تطبيق المعايير الاخلاقية والقانونية للوصول الى المنظمة الاخلاقية في بيئة الاعمال.



فرضيات الدراسة: تنبع فرضية الدراسة من المتغيرات الرئيسية للدراسة بناء على انموذج الدراسة الذي ذكر سلفا، لذا فإن فرضية الدراسة تتركز على فرضيتين رئيسية مفادهما "تزداد اخلاقيات منظمات الاعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية"، وكذلك الفرضية الثانية مفادها "للحاكمية دور قوي في اخلاقيات الاعمال".

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت دراسة (Kermis & Kermis:2010) الموسومة " نموذج الانتقال من العجز الاخلاقي الى ثقافة الشفافية للشركة: استجابة الى الازمة المالية " وهي دراسة مفاهيمية حول اساءة مدراء الشركات للسلطة الممنوحة لهم وتجاهلو المسؤوليات المرتبطة بالثقة، وكيف تم اصدار قانون (Sarbanes-Oxley) التي تؤكد على السلوك الاخلاقي والاجراءات المالية ذات الشفافية هي ضرورة ملحة لضمان جوهر مبادئ الحاكمية وضمان اجراءات محاسبية سليمة. وتصف الدراسة نموذج لمساعدة الشركات على التحول بعيداً عن ثقافة الخداع الى الثقافة الاخلاقية والشفافية. اما دراسة (Mohamad:2010) الموسومة "ثقافة الشركة الاخلاقية والخطوط الارشادية للقيادة الاخلاقية" تحاول الدراسة المفاهيمية تحديد الخطوط الارشادية للقيادة الاخلاقية التي يمكن ان تساعد الشركات على العمل من خلال مجموعة الفروقات الثقافية وتحدد مدونات الادارة لممارسة الاعمال الاخلاقية الدولية، وهي هادفة الى تطبيق الممارسات الاخلاقية في التعاملات الدولية.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

دراسة حسن:2010" الموسوم دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد" هدفت الدراسة الى عرض النظرة المحاسبية لتفعيل دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد وسوء الادارة .وتفعيل هذا الدور من خلال الإفصاح والشفافية الكاملة عن كل ما يتصل بالقوائم المالية ونتائجها في الوقت المناسب. وتوصلت الدراسة النظرية الى وضع استراتيجيات عمل داخل الشركات من خلال التطبيق السليم للمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة لتفادي الفشل المالي والازمات الاقتصادية، بما يضمن استمرار النشاطات وتحقيق النمو الاقتصادي ودعم القرارات التنافسية لخدمة الاهداف المجتمعية وزيادة الدخل القومي.

دراسة المعاضيدي2010 "الموسومة" اخلاقيات منظمات الاعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية: نموذج مقترح للمنظمات العربية" هدفت الدراسة الى تقديم نموذج مقترح للربط بين ابعاد المنظمة الاخلاقية والابعاد التنافسية الاخلاقية، وتوصلت الدراسة النظرية الى ضرورة توفير اشتراطات البناء الاخلاقي من خلال عدد من الآليات يتقدمها الاهتمام بالرموز الاخلاقية والتعيين الرسمي للجان الاخلاقية في المنظمة وتعليم او تدريس الاخلاق ضمن البرامج التدريبية.

دراسة Arjoon: 2009" حاكمية الشركة من منظور اخلاقي" تهدف الدراسة الى التعرف على قضايا حاكمية الشركة من وجهة نظر مراقب الامتثال، واوضحت التمييز بين آليات الامتثال القانونية والاخلاقية ودورها في ترسيخ الاخلاق في منظمات الاعمال. وتوصلت الدراسة النظرية الى ضرورة التمسك بمبادئ حاكمية الشركة والضوابط القانونية والاخلاقية من قبل منظمات الاعمال لمواجهة الفشل والانهيارات الاقتصادية. كذلك ان التمسك بالآليات وقواعد الحاكمية تسهم في دفع المنظمات ان تكون من المنظمات الناجحة. اما دراسة Longenecker,et,al:2005 الموسومة" الخصائص الاخلاقية للشركات الكبيرة والصغيرة: نتائج دراسة نظرية وتطبيقية لثلاث عقود متتابعة. تهدف الدراسة الى المعرفة النظرية والتطبيقية للسلوك الاخلاقي وكذلك للمقارنة التحليلية للمدراء الكبار في الشركات الكبيرة التي تحوي اكثر من (1000) عامل، مع الشركات الصغيرة التي يملكها المدراء والتي تحوي على (100) عامل فاقل، خلال (17) عام، ان الدراسة زودت بمعلومات اساسية عن تغيير المعايير الاخلاقية المأخوذة من القادة في المنظمات الصغيرة والكبيرة وكيف انهم يؤثرون في ثقافة المنظمات.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### المبحث الثاني/ حاكمية الشركة

تعد الحاكمية (Governance) من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء. وتعد واحدة من متطلبات الإدارة الجيدة في منظمات الأعمال، فهي إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح في القطاع الخاص، من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح والمراقبة والمساءلة وتحديد المسؤوليات، وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح وبما يوفر الأجواء المناسبة للعمل لتحقيق رؤية وأهداف للشركة والوصول برسالتها المنشودة وبما يضمن استغلال أفضل لمواردها. فهي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تنظم العمل والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم؛ وذلك من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم؛ وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية.

انطلاقاً من مكافحة الفساد والممارسات اللاخلاقية في العمل انبثق مفهوم حاكمية الشركة، إذ تعود جذوره إلى مفهوم "الحكم الصالح" القائم على أخلاقيات العمل وتعني كل من يساعد على تحقيق الشفافية والمساءلة. فهو الإطار النظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين (الشوارة: 2009:125).

وتعرف الحاكمية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED بأنها: القواعد والإجراءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة. ويرجع سبب اهتمام الباحثين والمنظمات الدولية لحاكمية الشركة (Governance Corporate) ليست كونها مفهوماً أخلاقياً مجرداً يجب اعتماده فحسب، بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء منظمات الأعمال، بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف.

كما أنه ليست الحاكمية هدفاً بحد ذاته، بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع. فهي مفهوم قديم منذ الثورة الصناعية. لكن ما حدث هو إعادة تفعيل هذا المفهوم وخاصة بعد أن ظهرت الحاجة إليه في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 و2008.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### أولاً: أهداف حاكمية الشركة

- 1- تهدف الى وضع اجراءات وقواعد تنظم سير العمل لمنظمات الاعمال .
- 2- ضمان حقوق العاملين والمستثمرين واصحاب المصالح في داخل وخارج المنظمة.
- 3- مراعاة العمل والعاملين وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بمل ضمن تعزيز الرقابة والتدقيق الداخلي.
- 4- منع الوساطة والمحسوبية والحد من الممارسات اللااخلاقية في العمل.
- 5- يهدف نظام حاكمية الشركة ابتكار وخلق قيمة من خلال تجميع تخصيص وتفاعل الموارد المادية والبشرية والتنظيمية لتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة .
- 6- تعتبر أحد العناصر الرئيسة في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي إلى جانب تعزيز ثقة المستثمر.
- 7- توفر الحاكمية الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة، وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.
- 8- توفر الحاكمية الجيدة حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة وإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة.
- 9- إن وجود نظام فعال للحاكمية ، في داخل كل شركة يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، ونتيجة لهذا، تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنظمات على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو.

### ثانياً: مبادئ حاكمية الشركة

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) عدداً من المبادئ الرئيسية للحاكمية استناداً إلى عدد من العناصر المشتركة بين دول من داخل وخارج الـ (OCED) ولا تعتبر هذه المبادئ إلزامية، فهي تسعى إلى تحديد الأهداف واقتراح وسائل متنوعة لتحقيقها. والغرض منها، أن تكون نقطة مرجعية يمكن لصناع السياسة استخدامها عندما يقومون باختيار ووضع الأطر القانونية والتنظيمية للحاكمية التي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية الخاصة، كما يمكن للمشاركين في السوق استخدامها عندما يقومون بتطوير ممارساتهم. وقد جاءت هيكلية إطار (OECD) للحاكمية من ستة مبادئ رئيسية ، فيما يلي توضيحاً لها.

**المبدأ العام الأول:** ضمان وجود أساس لإطار فعال لحاكمية الشركة ينبغي أن يشجع إطار الحاكمية على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

**المبدأ العام الثاني:** حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية ينبغي أن يوفر إطار الحاكمية الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

**المبدأ العام الثالث:** المعاملة المتساوية للمساهمين (Shareholders) ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية المؤسسية المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.





## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

**المبدأ العام الرابع:** دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية ينبغي أن يعترف إطار الحاكمية بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، والاستدامة المالية للشركات.

**المبدأ العام الخامس:** الإفصاح والشفافية ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، والحاكمية.

**المبدأ العام السادس:** مسؤوليات مجلس الإدارة. ينبغي أن يضمن إطار الحاكمية التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

### ثالثاً: سمات ومظاهر حاكمية الشركة

إن حاكمية الشركة قد تكون جيدة أو سيئة، والجدول الآتي يبين بعض السمات والمظاهر التي يمكن أن تميز الحاكمية الجيدة عن السيئة، والتي يمكن استخلاصها من مقاصد المبادئ الصادرة عن (OCED):

جدول (2) الفرق بين الحاكمية الجيدة والحاكمية السيئة

مظاهر الحاكمية الجيدة	مظاهر الحاكمية السيئة
المشاركة في اتخاذ القرارات	التفرد في القرارات الهامة
مساعدة فاعلة	غياب المساعدة ومبدأ الثواب والعقاب
اتصال فعال وتوزيع واضح لخطوط السلطة والمسؤولية	غياب الاتصال الفعال داخل المنظمة ومع محيطها الخارجي
ارتياح واسع من قبل المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين في الاستثمار أو التعامل مع الشركة	علاقة متوترة بين المساهمين وأصحاب المصالح من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى
يظهر أداء الشركة سلاسة وتجاوب سريع عند التعامل معها إضافة إلى تفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط الشركة.	تقارير إعلامية متواترة أو مداولات غير رسمية متنوعة تشير إلى فوضى إدارية وجودة منخفضة.
تظهر التقارير المالية استمرار نمو الشركة وتحقيق عوائد مجزية مقارنة بالشركات الأخرى وشفافية وإفصاحات كافية.	تشير نتائج تحليل تقاريرها المالية إلى إنتاجية منخفضة و/أو خسائر أو عائد غير مجزي، وعدم أمانة إدارة الشركة وشفافية وإفصاحات غير كافية.
استقرار ملموس لدى عمالي وموظفي الشركة	عدم استقرار العاملين وموظفي الشركة.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### رابعاً: دور الحاكمية في تعزيز اخلاقيات الاعمال

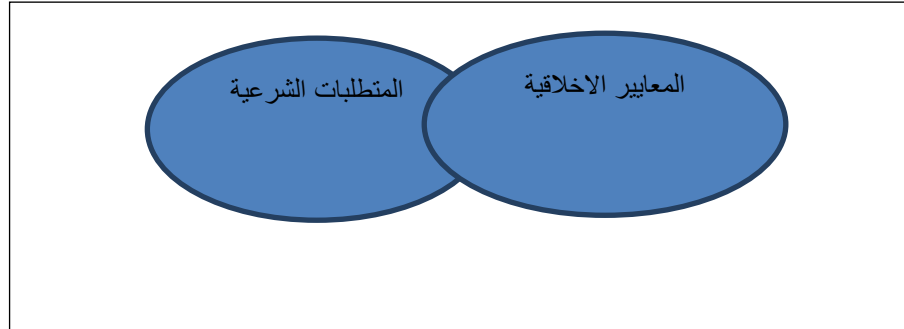
تلعب الحاكمية دور كبير في ارساء اخلاقيات الاعمال فهي تتضمن الدقة في العمل، المساواة، العدالة، الصدق، الاحترام، الثقة، الامانه، والمسؤولية الاجتماعية، وتقدير حرية الموظف وعدم الاضرار بمصالحه، وغيرها من المفاهيم التي اصبحت لها اثر قوي في تحديد شكل وابعاد اهداف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

فالأخلاق هي: مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وتوصف بالحسن أو بالقيح. إذ أن الاخلاق تحدد او تميز بين فرد واخر. وقد اشار لها (Robbins & Coulter,1999:16) بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الافراد والجماعات وتساعدهم في تحديد الشيء الصحيح والخاطئ ومن ثم تحديد الكيفية التي يتم بها انجاز الاشياء الصحيحة.

اما اخلاقيات الاعمال فهي تشير الى كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيهة والاعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية (Weirich & Koontz,1993:70).

ان قضية الاخلاق هي مسأله نسبية وليست مطلقة، فهناك سلوك اخلاقي وسلوك لا اخلاقي فالسلوك الاخلاقي؛ هو السلوك الذي نراه ونلمسه بشكل واضح والذي ينسجم عادة مع الخط العام للمعايير المجتمعية المقبولة، في حين السلوك اللااخلاقي هو الذي لا ينسجم مع تلك المعايير المجتمعية المقبولة بشكلها العام. لذا فعند الخوض في معنى الاخلاق لابد من التمييز بين ماهو اخلاقي وما هو شرعي في السلوك. فالقانون يحدد انواعاً مختلفة من الافعال المقبولة او المرفوضة، وفي بعض الاحيان قد تتخطى القانون، بحيث يكون اعتمادها وبشكل كبير على المعايير المجتمعية. فقد يكون تصرف الفرد او الموظف اخلاقياً وشرعياً او شرعياً غير اخلاقي او غير شرعي وغير اخلاقي في الوقت نفسه.

لذا ان مسأله تحديد السلوك الاخلاقي يعد امراً في غاية الصعوبة بحكم اختلاف قيم ومعتقدات ووجهات نظرهم والمنطق الذي يحكمهم وكذلك في اسلوب التعامل مع الاشياء. ومن هنا يأتي دور تحديد العلاقة بين المعايير الاخلاقية والمتطلبات الشرعية التي اكد عليها (Daft:1992).



شكل(2) العلاقة بين المعايير الاخلاقية والقواعد الشرعية



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

يتضح ان المعايير الاخلاقية للجزء الاعم من السلوك تطبق على الذي لا يغطيه القانون، والقواعد القانونية تغطي السلوكيات التي ليست بالضرورة تغطي المعايير الاخلاقية، فالقوانين سارية المفعول احيانا تعكس الاحكام الاخلاقية المألوفة او العامة. ولكن ليس كل هذه الاحكام مدونة بالقانون ومن هنا يمكن القول ان السلوك الاخلاقي لا يعني ببساطة اتباع القانون، لان العديد من السلوكيات قد تكون غير مدونة مما يتطلب من المدراء ان يضعوا معايير اخلاقية قياسية لتلك القضايا التي تعكسها هذه السلوكيات وخاص التي تتعلق بموقف واخلاق الوظيفة. ومن هنا نستطيع ان نعرف أخلاقيات الاعمال بأنها :

المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأفراد المنظمة، والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة في تقييم أدائهم إيجاباً وسلباً فكل وظيفة من الوظائف قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات الوظيفة وتحدد ضوابطها، وللوظيفة مجالات متعددة، وقد تتداخل مجالات الوظيفة وطبيعتها ومادتها العلمية ومهاراتها وأساليبها الفنية مع وظائف أخرى، وتعد دراسة فلكنسر (Flexner) عام1915م أقدم دراسة في مجال الوظائف وقد توصلت إلى معايير عدة، منها أن يكون للوظيفة قواعد أخلاقية تحكم عملياتها.

### خامساً: إرساء اخلاقيات الاعمال في المنظمة

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات الوظيفة فإن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات الوظيفة. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات الوظيفة ومنهم من لا يكثرث بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح اخلاقيات الوظيفة من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها. وينبغي على المنظمة ان تحدد وتضع خطوط عريضة مكتوبة لأعرافها الاخلاقية، وهذا يعرف كما سماه (Griffin:1993:95) بالمدونات الاخلاقية او دستور التصرفات الاخلاقية للموظف، اذ يمثل الدستور الاخلاقي خطوط عريضة موضوعية للمعايير الاخلاقية في المنظمات وضمن مجالات محددة قد تمثل الالتزام نحو الزبائن واصحاب المصالح او بين الموظفين. ومن اجل ارساء هذه الاخلاقيات لابد من معرفة العلاقات الاتية:

#### 1. العلاقة بين العاملين والإدارة

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

تسعى منظمات الاعمال الى تطوير ثقافة حاكمية الشركة في كافة المستويات لغرض النهوض والارتقاء بالمستوى الذي تطمح اليه، لمواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. اذ ان آليات ومعايير الحاكمية تسهم في خلق مناخ وظيفي جيد للعاملين، لان الحاكمية تنظم سير العمل وتحدد واجبات وحقوق مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين. كذلك تضع الحاكمية قيود وبنود تحد من تلاعب منظمات الاعمال بحقوق الهاملين والمستثمرين. لذا فان النموذج الحاكمية في النمط الاوربي يشكل من مجلس يطلق عليه : المجلس الاشرافي " يضم اعضاء غير تنفيذيين، اذ يتم اختيار ثلثهم من بين ممثلي العاملين المنتخبين (الخطيب، 2008:56) . وان العاملين ليسوا فقط معينين في امر المنظمة او متأثرين بها، بل ايضا لهم ميزة المشاركة في حاكميتها، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسة لتحقيق الارباح للمنظمة (المنزوع، 2009:38).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

لدى المدراء الناجحين في العمل قدرة على التعبير عن ارانهم الاخلاقية باسلوب مناسب يشير من خلال الى كيفية ادارة السلوك الاخلاقي على الامد البعيد بشكل يساهم في خلق منظمات جيدة. وينبغي على مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين ان يطبق القضايا ادناه لتحقيق الدعم المناسب لارساء السلوك الاخلاقي داخل المنظمات.

أ. التزام الادارة العليا نفسها بالمعايير الاخلاقية واحترام اخلاقية المهنة والافراد الذين يشغلون تلك المواقع، لاجل خلق بيئة لا تشجع ولا تكافئ السلوك غي الاخلاقي وتقوم بالمحاسبة الشديدة للمسيء لغرض ادامة ممارسة الوظيفة بشكل اخلاقي وشرعي، لذا يفترض الاختيار الصحيح للافراد الذين سيشغلون مناصب ووظائف في المنظمة.

ب. على الادارة العليا ان تختار الممارسات الادارية المتمثلة بـ (نظام المكافآت، والسياسات الادارية وعملية اتخاذ القرارات) بشكل يشجع على اتباع السلوك الاخلاقي الجيد.

ت. اتباع سياسة الحاكمية من قبل الادارة العليا والتي تتمثل بوضع لجان تدقيق داخلية وخارجية الذي يكفل التصرف الاخلاقي السليم.

ث. الابتعاد عن الممارسات اللااخلاقية واتخاذ القرارات التي تتسم بالعنصر الاخلاقي مثل الابتعاد عن قبول الهدايا والتضليل وعدم العدالة في التعامل مع العاملين.

### 2. العلاقة بين العاملين

عندما يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

ان اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الوظيفة بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المنظمة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقياسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر. كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم.

أ. لابد أن تُعامل روح العداة والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يحكيون المؤامرات لبعضهم.

ب. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات الوظيفة بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك.

ت. لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالح المنظمة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداة هي المنتشرة بين العاملين.

ث. لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو موردا أو مُتقدم لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المنظمة أن يأخذ العاملين هدايا قيمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات الوظيفة بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف

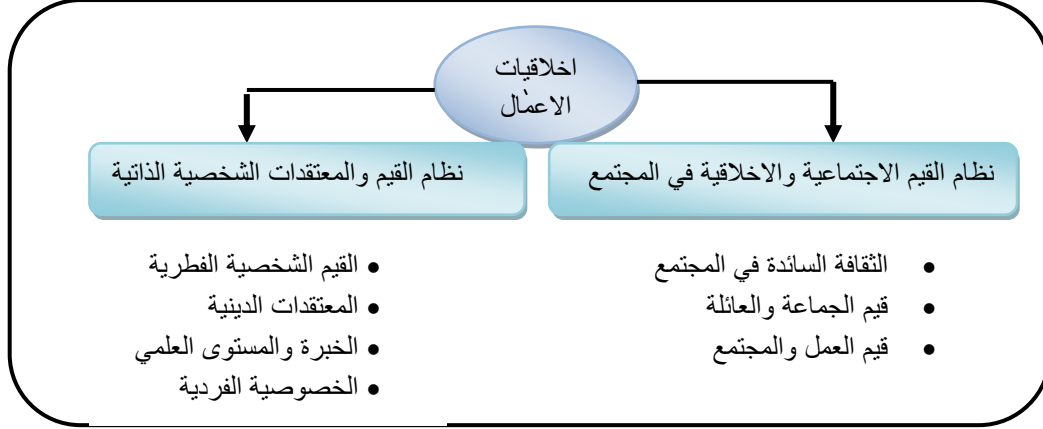
ج. الحرص على أخلاقيات الوظيفة هو أمر أخلاقي وديني وإداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات الوظيفة يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا. إذ ان أخلاقيات الوظيفة ضرورة للتطور، فلابد أن تكون لأخلاقيات الوظيفة أولوية أكبر بين موظفينا ومديرينا.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### سادساً: مصادر وأساسيات الاخلاقيات في منظمات الاعمال

تتجسد الاخلاق لدى المدراء بالسلوك الاخلاقي والتي ترعي بها عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب والقوانين والمدونات الاخلاقية المعمول بها من جانب اخر والشكل (4) يوضح ذلك.



المصدر: السكارنة، بلال خلف: 2011 "اخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص 57.

لقد اشار (سكارنة: 2011:73) لاساسيات الاخلاق بالاتي:

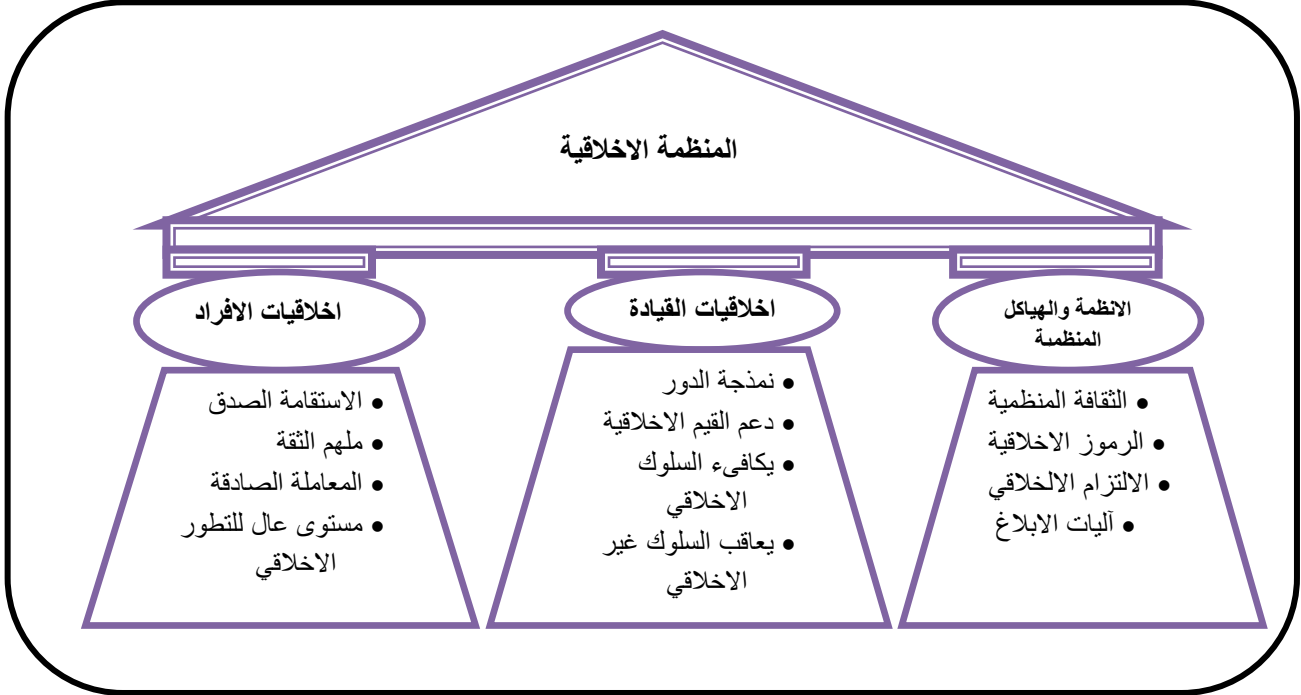
- 1- عدم وجود تضار بالمصالح مثل ان تعمل في المنظمة وتعمل مستشارا لمورديها او تتقاضى هدايا او اجرا من منافسيها، وعدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الخاصة .
- 2- تحدد نسبة محددة من الاسهم يمتلكها المدراء لا يمكن تجاوزها وهذا موجود في بعض المنظمات مثال ذلك شركة كريزلر المدير فيها لا يسمح له تزيد حصته عن واحد في الالف من اسهم الشركة.
- 3- عدم الغش والخداع والكذب باي نوع وباي شكل. او تقاضي رشوة او هدايا.
- 4- الحفاظ على البيئة وعدم تلوثها.
- 5- عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة بغية مكاسب مادية، واحترام سرية بعض المعلومات وعدم الاعلان عنها.
- 6- احترام حقوق الملكية الفكرية، والمحافظة على امان وصحة وسلامة العاملين.
- 7- عدم التفرقة في التوظيف او الترقية او التدريب واي معاملة في العمل بناءً على اللون او نوع او العرق او الديانة او القومية .
- 8- الدقة والصدق في رفع التقارير السنوية وما تحوية من قوائم مالية للمنظمات .



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### سابعاً: المقومات الأساسية لبناء المنظمات الاخلاقية

لكي تصبح منظمات الاعمال في مصافي المنظمات الاخلاقية لابد ان تركز على ضمان الابعاد والمعايير الاخلاقية في مختلف جوانب بنائها كما في الشكل ( 5 ) فقد اشار (Daft,2004:376) الى القوى التي توطن الاخلاقيات الادارية والتي تسهم في بناء المنظمة الاخلاقية والتي تعد ايضا من المصادر المهمة للقيم الاخلاقية في المنظمات وهي (الاخلاقيات الفردية، الثقافة التنظيمية، والانتظمة التنظيمية، واصحاب المصالح الخارجيون) وقد اسند ذلك (الطائي،2010،155)،(المعاضدي،2010،6).



شكل (5) مقومات بناء المنظمة الاخلاقية

Source: Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown:2000 "Moral Person and Moral Management Review,42(4).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### أولاً: الانظمة والهياكل التنظيمية

تعد الانظمة والهياكل التنظيمية الركن الاول ضمن مجموعة من الادوات التي يستخدمها المدراء في المنظمات لتشكيل القيم ودعم وتعزيز السلوكيات الاخلاقية. وتتضمن هذه المجموعة ( Daft,2004):

أ. الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة قوة مهمة في بناء المنظمة الاخلاقية، إذ توجد ثلاث اتجاهات للثقافة التنظيمية وهي: جوهر الففافة وتركز على الابعاد الفكري غير الملموسة كالقيم والمعتقدات. ومظاهر الثقافة التي تركز على الرموز والطقوس والانظمة او مظاهر السلوك. والاتجاه الثالث النسيج الثقافي ويشمل على الابعاد الجوهرية والسلوكية بوصفها آلية للانسجام بين الفكر والعقل. ويؤثر النسيج الاخلاقي في المنظمة من خلال التصرفات الاخلاقية وغير الاخلاقية في المنظمة، وهنا يأتي دور الادارة العليا لتعزيز التصرف الاخلاقي في ممارساتها الصحيحة وبما يعكس على المستويات التنظيمية الادنى في المنظمة (العززي، والساعدي، 2002، 111).

ب. الرموز الاخلاقية: وهي قيم تعكس الجوانب الاجتماعية والاخلاقية للمنظمة، وتوضح الغرض من وراء نشوء المنظمة، وقد اشار ( Daft,2004) الى نوعين من الرموز الاخلاقية وهي:

- المستندة للمبادئ: وهي القيم المهمة منها مضامين اللغة العامة والخاصة بمسؤوليات المنظمة وجودة المنتجات، والتعامل مع العاملين.
  - المستندة لسياسات المنظمة: وهي مواقف اخلاقية محددة، تخص الممارسات التسويقية، وادارة الصراع داخل المنظمة، والتقييد بالقوانين وامتلاك المعلومات، والفرص المتساوية.
- أذ نلاحظ ان الكثير من المنظمات الاعمال الكبرى تدعم وتعزز الرموز الاخلاقية للعاملين لديها لبث روح الابداع وتكوين نسيج اجتماعي منظمي يسهم في بناء سمعة طيبة والسلوك السوي المتمثل (بالصدق والاستقامة والمسؤولية والمواطنة) للمنظمة، وبالوقت ذاته يساعد على تحقيق اداء متميز يعود بالمنفعة لهم وللمنظمة والمجتمع.

ج. الهياكل الاخلاقية: وتشمل على مجموعة منها:

- اللجان الاخلاقية : وتتألف من مجموعة من مدراء الاقسام من داخل وخارج المنظمة مسؤوليتهم تفحص وايجاد المخالفات غير الاخلاقية والمحاسبية المسؤولين عنها. هذه اللجان ضرورية لاسيما للمنظمات التي ترغب بأجراء التعديل الفوري لسلوكيات الافراد فيها.
- المكاتب الاخلاقية: تقوم بعض المنظمات الاخلاقية بتخصيص مكاتب اخلاقية ضمن الهيكل التنظيمي، وتتخصص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الاخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة، والاشراف ومتابعة الابعاد اخلاقية وحالات الادعان للقوانين والتعليمات والتي تتضمن معايير الشفافية والتدريبات الاخلاقية وتقديم النصح والارشاد لمشكلات الاخلاقية عند الادارة العليا في عمليات التعامل مع المشكلات الاخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- التدريب الاخلاقي: إذ تساعد برامج التدريب الاخلاقي القوية والتمسكة العاملين في التعامل مع التساؤلات الاخلاقية وترجمة القيم المعلنة في الرموز الخلاقية في سلوكياتهم اليومية (Geber,1995,110). إذ تساعد الساعات التدريب الاخلاقي في ترشيد العاملين الى الكيفية التي يتمكنون من خلالها وضع الحلول الممكنة لحالات الصراع الناشئة بين القيم (Daft,2004,158).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

خ. آليات الإبلاغ: وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها حمل الافراد للافصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الاخلاقية وغير المنطقية في تصرفاتهم وسلوكياتهم (Daft,2004,158). اذ يتوجب على المنظمة تحديد آليات الإبلاغ لكي يتم الكشف عن الجوانب غير القانونية والانشطة غير الاخلاقية ورفع التقارير عنها الى الجهات المهتمة مثل الوكالات الامنية او مجالس النواب والمحريين الصحفيين. اذ تقوم الكثير من المنظمات بفتح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجيع وتدعيم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة.

توجد منظمات افتراضية وغير افتراضية ليس لديها دقة في المعلومات وليس عليها رقيب من قبل حكومات الدول، فشبكات الانترنت لا تعد مرفأ مضبوط لاخلاقيات الاعمال الجيدة، فهي غير خاضعة للقانون فيها حالات سوء استخدام لمضامين المناخ الاخلاقي، وعلى الرغم من ان عصر العولمة والتكنولوجيا المعلومات والانترنت وفرت السرعة في حركة المعلومات المرتردة وسهولة الاتصال ساهم في تخطي صعاب كثيرة امام منظمات الاعمال لا سيما رجال الاعمال في سرعة اتخاذ القرار ومراقبة العاملين والاطلاع على ماهو جديد في بيئة الاعمال، الا انه يتصف بعدم الدقة وعدم الشفافية ويتيح فرص للتطفل والتجسس على الزبائن من خلال الانترنت.

اذ ان توافر الانترنت والانترانيت والالكسترنيت سهل الكثير من القضايا وحل الكثير من الازمات والصرعات التي تحصل في منظمات الاعمال، الا ان هناك حالات لا اخلاقية فيها مثل القرصنة والتجسس. وقد اشار (Sreenath,1998:6) الى مجموعة من التصرفات لاجل تقليص الاثار السلبية التي تتعرض لها منظمات الاعمال من الشبكة العنكبوتية:

- تقليل درجة الوضوح في اسماء مواقع المنظمات .
- التعاون مع منظمات اخرى من اجل تطوير البرامج الاخلاقية ممكنة الاستخدام في اطار شبكة الانترنت.
- اقامة الرموز الاخلاقية المنسجمة مع العمل في اطار شبكة الانترنت، وزيادة عدد المواقع التي تحمل مثل هذه الرموز.
- تبني والاستفادة عن اخلاقيات الاعمال من منظور اسلامي.

### ثانياً: أخلاقيات القيادة:

ان للقيادة دور كبير في التأثير على المروسين، وان العاملين مدركين بشكل حقيقي الزلات الاخلاقية لقيادتهم، وان الطريقة الاولى الذي يختاره القائد ليحدد النغمة الاخلاقية للمنظمة يتم من خلال الافعال والتصرفات التي يقوم بها، اي عكس تلك القيم في الواقع العملي. واذا لم يصغي الافراد الى القيم الاخلاقية التي يحددها لهم قادتهم، فان ذلك يؤشر ان الافكار التي يحملونها تدور حول عدم اهمية القيم الاخلاقية في المنظمة (Daft,2004,156).

ان للثقافة التنظيمية دور كبير في تفعيل الاخلاق داخل المنظمات، فلها القدرة على تحديث القيم الاخلاقية من خلال التصرفات وسلوكيات الافراد العاملين فهم يدعمون القيم الجوهرية في ضوء التصرفات التي يمارسونها، اذ تستخدم المنظمة الكثر من الانظمة التشجيعية وطرق تقييم الاداء، يمكن ان تسهم في تفعيل وتحفيز العاملين على ممارسة السلوك الصحيح وتجنب السلوك غير السوي. وعند قيام منظمات الاعمال بتطبيق مبدأ العقاب والثواب في تقييم السلوك الاخلاقي للافراد يمكن ان تكون طريقة فاعلة يعتمدها المدراء في الكشف عن اثر الاخلاقيات في منظمة الاعمال، وان معاقبة السلوك غير السوي ومكافأة السلوك الاخلاقي الجيد يسهم في بناء قادة الاخلاقيون في منظمات الاعمال (Linda & Katherine,1999:267).





## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### ثالثاً: الاخلاقيات الفردية

يمثل مجلس الادارة والادارة العليا والمدراء التنفيذيون هم المكون الرئيسي من اسس المنظمة الاخلاقية، فلا بد ان تتوافر فيهم الخصائص والسمات مثل الاستقامة والثقة والصدق والالتزام بمعايير وقواعد المنظمة لانها تنعكس في تصرفاتهم وقراراتهم، وكذلك لأنهم يعتبرون اداة لتنفيذ المعايير الاخلاقية. اذ ان القادة غالباً ما يجدون البيئة الملائمة للعمل وبناء راس مال اجتماعي بين الافراد العاملين وكذلك يترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الاخلاقية داخل المنظمات وتدعيم وتعزيز القيم الاخلاقية لكل العاملين. وقد اشار (Daft,2004:162) خمسة جوانب اساسية لبناء مناخ عمل اخلاقي وهي (الافراد، الجوانب القانونية، الالتزام بالقواعد، التركيز على الجوانب المالية والاداء المنظمي، استقلالية الافراد) كذلك اشار (هل وجونز، 2008:877) الى ثلاثة ابعاد ركزت عليها شركة هوليت باكارد في بناء المناخ الاخلاقي هي:

- التأكيد على ضرورة احترام الآخرين والثقة فيهم، والاتصالات المفتوحة، والاهتمام بكل فرد من العاملين.
- دمج الابعاد الاخلاقية في الجمل التي تحدد رسالة الشركة.
- مراعاة القيم والمعايير الاخلاقية في عمل الشركة.

### المبحث الثاني/ الجانب التطبيقي

تم توزيع استمارة الاستبيان على خمس مصارف خاصة وهي (الاتحاد الوطني، الشرق الاوسط، بغداد، المنصور، المتحد)، التي تعد من المصارف الرائدة في السوق العراقية، اذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (67) استمارة استلمت (63) استمارة، منها ثلاثة استمارات لم تكن ذات معلومات كاملة لذا استبعدت من التحليل، وكان صافي عدد الاستثمارات (60) استمارة. وقد شملت الاستبانة على المعلومات الشخصية التي تمثلت (49) من الذكور و(11) من الاناث، تتفاوت تحصيلهم الدراسة الا ان اغلب المجيبين كانوا من التحصل الدراسي البكالوريوس وبنسبة (58.3%)، واغلبهم من مدراء الاقسام بنسبة (56.7%) وبخدمة عمل في المصارف اكثر من (26) سنة اي بنسبة (30.0%) . والاتي توضيح لفقرات الاستمارة التي توضح فقرات الابعاد لكل من حاكمية الشركة وابعاد اخلاقيات الاعمال.

### اولاً: وصف استجابات عينة الدراسة لحاكمية الشركة

لقد تم تحديد اسئلة (check list) عن حاكمية الشركة، اذ بلغ عدد اجابات افراد عينة المصارف (55) بنعم اي بنسبة (91.7%) و(5) اجابات بلا اي بنسبة (8.3%)، حول السؤال الاول " هل توجد لديكم لجنة تدقيق؟" . اما السؤال الثاني " هل توجد فيها لجنة لحاكمية الشركة؟" فقد كانت عدد اجابات افراد عينة المصارف بكلمة نعم (26) اي بنسبة (43.3%)، وبكلمة (لا) بـ(34) اجابة اي بنسبة (56.7%) . وهذا يشير ان اغلب المصارف لم تكن لديها معرفة بحاكمية الشركة وانما تطبق تعليمات وضوابط المصارف والبنك المركزي.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

اما عدد اجابات افراد عينة الدراسة على السؤال الثالث " اذا كانت لا توجد هل تؤيد وجود مثل هذه اللجنة؟" فقد تباينت في الاجابات بين نعم بعدد (46) اي بنسبة (76.7%) وب (لا) بعدد اجابات (14) اي بنسبة (23.3%) ، وهذا يشير على رغبة افراد العينة في وجود لجنة للحاكمية في المصارف. اما اجابات السؤال الرابع "هل يوجد هيكل تنظيمي واضح يحدد كلا من مناطق السلطة والمسؤولية؟" فقد كانت الاجابة (100%) وتشير الى وجود هيكل تنظيمي لكل المصارف. اما السؤال الخامس " هل توجد قوانين وتشريعات توضح حقوق المنتسبين وواجباتهم، وكانت اجاباتهم (بنعم) وبنسبة (100%). اما الاسئلة المتبقية فقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي)، لمبادئ حاكمية الشركة وابعاد اخلاقيات الاعمال بالشكل الاتي:

### 1- المعاملة المتساوية للمساهمين

تشير نتائج التحليل الاحصائي لمبدىء حقوق الاعضاء وبمعاملتهم معاملة عادلة الى وسط حسابي (4.16) وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة نحو فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (1.13) والذي يشير النشتت آراء عينة الدراسة كما مبين في الجدول (3).

### جدول (3) فقرات حقوق الاعضاء والمعاملة العادلة لهم

اولاً: بين مدى موافقتك على التزام مصرفكم بالحفاظ على حقوق الاعضاء وبمعاملتهم معاملة عادلة			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.54	3.8	تتمتع حقوق الاقلية بحصانة كافية ولا تخضع لمزاج وتعسف الاغلبية	1.
1.24	4.47	يمنح جميع الاعضاء حق حضور اجتماعات الهيئة العامة والمشاركة بالتصويت	2.
1.20	4.33	يوفر لجميع الاعضاء المشاركة في انتخابات اعضاء مجلس الادارة	3.
1.28	4.17	يحقق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الهيئة العامة	4.
1.53	3.77	يحق لهم الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الادارة	5.
1.24	4.40	تعامل الادارة جميع الاعضاء معاملة عادلة ومتكافئة	6.
1.13	4.16		الوسط الحسابي

يلاحظ من الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (2) والبالغ (4.47) ويدل على ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة نحو " يمنح جميع الاعضاء حق حضور اجتماعات الهيئة العامة والمشاركة بالتصويت" وهو حق مشروع لجميع الاعضاء سواء لهم حصة اقل او اكبر حصة وهذا منصوص عليه في قانون المصارف لسنة 2004 وقانون الشركات. وبانحراف معياري (1.24) والذي يشير الى تشتت في آراء عينة الدراسة. وقد كان اقل وسط حسابي من نصيب الفقرة (5) والبالغ (3.77) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ويشير الى ميل عاتحو الفقرة "يحق لهم الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الادارة" وبانحراف معياري (1.53)، وتشير كل نتائج الوسط الحسابي لهذا البعد على انها اعلى من الوسط الفرضي وهذا يدل على ميل عال لافراد عينة الدراسة على فقرات البعد الاول كما مبين في الجدول (3).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة

## استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

## 2- حقوق المساهمون والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وسط حسابي للمبدء الثاني من حاكمية الشركة الى (4.21) هو ميل عال لافراد عينة الدراسة نحو فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (1.09) والذي يشير الى تشتت مقبول في الاجابات.

## جدول(4) يبين المبدىء حقوق المساهمين

ثانياً: بين مدى موافقتك على مدى التزام ادارة مصرفكم بالحفاظ على حقوق المساهمين			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
1.08	4.47	تحتزم ادارة المصرف حقوق اصحاب المصالح المحددة لهم بموجب اللوائح والقوانين	7.
1.33	3.72	في حالة انتهاك حقوق اي من اصحاب المصالح يلتزم المصرف بتعويضه عن الاضرار التي تلحق به	8.
1.42	4.27	يحرص المصرف على توفير المعلومات المالية لاصحاب المصالح من خلال قنوات اتصال نشطة وفاعلة وبشكل دوري وفصلي.	9.
1.33	3.93	تطبق ادارة المصرف نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم	10.
1.21	4.45	تحرص ادارة المصرف على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المودعين لديها	11.
1.14	4.40	يتخذ قرار زيادة راس المال وتخفيضه او الاندماج من قبل اعضاء غالبية الهيئة العامة	12.
1.09	4.21	الوسط الحسابي للبعد الثاني	

يلاحظ من الجدول (4) بان كل الاوساط الحسابية لهذا البعد هي فوق الوسط الفرضي وهذا يشير الى ميول افراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني، اذ بلغ اعلى وسط حسابي (4.47) وهو من نصيب الفقرة (7) من بعد المحافظة على حقوق المساهمين، وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة وهذا يشير بان المصرف لديه آلية عمل وقوانين في المحافظة على حقوق حملة الاسهم الكبار والصغار. وان اقل وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (8) نحو " في حالة انتهاك حقوق اي من اصحاب المصالح يلتزم المصرف بتعويضه عن الاضرار التي تلحق به" بوسط حسابي بالغ (3.72) وهو اكبر من الوسط الفرضي، وهذا يدل على ميل عال لافراد عينة الدراسة، وبتشتت عال اذا يبلغ (1.33).

## 2- الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الادارة

يلاحظ ان الوسط الحسابي لبعد الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الادارة، قد بلغ (4.54) وهو ميل عال جدا، وتشير النتائج الى ارتفاع المتوسطات فوق الوسط الفرضي وكلها ذات ميل عال جدا، اذ بلغ اكبر وسط حسابي للفقرة (18) يليها الفقرة (14) اذ بلغا (4.68) و(4.62) على التوالي وهذا يشير الى ميل افراد عينة الدراسة نحو الفقرات. اما اقل وسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (13) والذي يبلغ (4.43) وهو يشير الى ارتفاع عال جدا لميول افراد عينة الدراسة نحو " يحتفظ المصرف بنظام داخلي يوضح الحقوق والصلاحيات والواجبات". وبانحراف معياري (1.23) الذي يشير الى تشتت في اجابات عينة الدراسة وهذا واضح في الجدول (5).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### جدول (5) الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الإدارة

ثالثاً: بين مدى موافقتك بشأن الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الإدارة في مصرفكم		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1.23	4.43	13. يحتفظ المصرف بنظام داخلي يوضح الحقوق والصلاحيات والواجبات
1.08	4.62	14. لا يجوز ان يترشح لعضوية مجلس الإدارة من يكون قد حكم عليه بجريمة مخلة بالشرف او حكم عليه بالافلاس ولم يرد اليه اعتباره
.93	4.58	15. لدى المصرف نظام كفو وفعال للرقابة الداخلية
.93	4.45	16. يخضع المدير المفوض والمدراء التنفيذيين للمساءلة من قبل اعضاء مجلس الإدارة
.75	4.45	17. يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من قبل الاعضاء في اجتماعات الهيئة العامة
.47	4.68	18. تستمع ادارة المصرف لاقتراحات وتوصيات لجان التدقيق
.712	4.54	الوسط الحسابي

### 3- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحاكمية الشركة

يلاحظ في الجدول (6) ان كل المتوسطات في البعد الرابع اكبر من الوسط الفرضي، وهي كلها ذات ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة، وذات انحراف معياري لكل الفقرات يشير الى تجانس افراد العينة في آرائهم.

### جدول (6) ضمان وجود أساس لإطار فعال لحاكمية الشركة

رابعاً: بين مدى موافقتك على توفر الخصائص ادناه في ادارة مجلس مصرفكم		الفقرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
.56	4.70	19. يتسم اعضاء مجلس المصرف بالاستقامة والامانة
.93	4.33	20. في ممارسة اعمالهم يلتزم اعضاء مجلس الإدارة بعدم تضارب مصالحهم مع مصالح المصرف
.69	4.62	21. يتمتع اعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية
.43	4.83	22. تحرص ادارة المصرف على الحفاظ على استقلالية المدقق الخارجي وكذلك استقلالية لجان التدقيق
.51	4.75	23. تحرص ادارة المصرف على الحفاظ على سرية المعلومات التي لا تخضع لشروط الإفصاح العام
.88	4.78	24. يحذر مجلس الإدارة عن تقديم الرشاوي والاستفادة من المحسوبية في الحصول على العقود
.58	4.67	الوسط الحسابي



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### 4- الشفافية والافصاح

يلاحظ من الجدول (7) ان الوسط الحسابي للبعد الخامس من حاكمية الشركة، بلغ (4.36) وهو ميل عال جدا وهذا يشير الى انسجام اغلب افراد عينة الدراسة بموضوع توفر متطلبات وشروط الشفافية والافصاح. كذلك بانحراف معياري يشير الى توافق وتجانس في آراء عينة الدراسة نحو فقرات هذا البعد.

#### جدول (7) متطلبات وشروط الشفافية والافصاح

خامساً: بين مدى التزام مصرفكم بتوفير متطلبات وشروط الشفافية والافصاح		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
.98	4.53	25. تحرص ادارة المصرف عن الاعلان عن اهدافها
.57	4.47	26. تحرص ادارة المصرف على توفير المعلومات الكافية والشفافية عن خططها المستقبلية وعن المخاطر المتوقعة
.77	4.42	27. تحرص ادارة المصرف على الشفافية في تشكيل ومؤهلات اعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين
.72	4.68	28. يفصح المصرف عن البيانات المالية الفصلية والختامية بصورة منتظمة عن طريق موقعا على الانترنت
.73	4.67	29. تنشر البيانات المالية بشفافية وتكون مدققة ومعدة وفقاً لمعايير مالية دولية
1.62	3.93	30. يخضع المصرف بياناته المالية الفصلية والدورية للمراجعة من قبل مدقق الحسابات الخارجي
1.64	3.80	31. لا يجوز ان يكون رئيس او عضو مجلس الادارة عضواً في او مديراً لشركة اخرى مماثلة لغايات واعمال الشركة الحالية
.62	4.36	الوسط الحسابي

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود ميل عال جدا لأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت اعلى قيمة في الفقرة (28) والفقرة (29) وبوسط حسابي (4.68) وهو ميل عال لأفراد عينة الدراسة تجاه الفقرتين. وبانحراف معياري (.72) و(.73) على التوالي ويشير الى تجانس آراء عينة الدراسة. اما اقل وسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (31) والبالغ (3.80) وهو اكبر من الوسط الفرضي، ويشير الى ميل متوسط فوق المعدل لأفراد عينة الدراسة، وبتشتت عال في آرائهم والبالغ في الانحراف المعياري (1.64).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

5- الالتزام تجاه البيئة والمجتمع ومن حولها  
تشير نتائج التحليل الاحصائي بان الوسط الحسابي للبعد الاخير وهو التزام المصرف تجاه البيئة والمجتمع ومن حولها والبالغ (4.23) وهو ميل عال لافراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد وبانسجام في آراء عينة الدراسة نحو الفقرات كما موضح في الجدول (8).

جدول (8) مدى وفاء المصرف بالتزامات تجاه البيئة والمجتمع ومن حولها

سادساً: بين مدى موافقتك على مدى وفاء المصرف بالتزامات تجاه البيئة والمجتمع ومن حولها			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
.75	4.48	يراعي مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات القوانين واللوائح المحلية السارية	.32
.87	4.23	تساهم ادارة المصرف في تجميل وتحسين البنية التحتية للمجتمع	.33
.88	4.25	يؤمن المصرف بالسياسات التي تركز على القيم الاخلاقية الى جانب الالتزام بالنصوص القانونية.	.34
.99	3.93	يلتزم المصرف بالمسؤولية الاجتماعية لها من حيث مشاركتها بحملات منع التلوث، والتوظيف العادل بعيداً عن التمييز والتفرقة.	.35
.95	3.80	تحرص ادارة المصرف على تقديم المنح والتبرعات المادية والعينية للجامعات والجمعيات الخيرية	.36
.79	4.65	تحرص ادارة المصرف على تدريب العاملين وتطوير مهارتهم .	.37
.719	4.23	الوسط الحسابي	

توضح نتائج التحليل الاحصائي ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (37) والبالغ (4.65) وهو يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة، وبانحراف معياري (.72) ويدل على تجانس في آراء عينة الدراسة، وقد كان اقل وسط حسابي للفقرة (3.80) وهو اكبر من الوسط الفرضي ويدل على ميل متوسط لافراد العينة وبانحراف معياري (.95) والذي يشير الى تجانس في آراء عينة الدراسة. ثانياً: وصف استجابات عينة الدراسة لابعاد اخلاقيات الاعمال

### 1- اخلاقيات الفرد

يلاحظ ان الوسط الحسابي للبعد الاول من اخلاقيات الاعمال قد حصل على وسط حسابي (4.109) وهو اكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي (3)، وهذا يشير الى ميل عال بين افراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد اخلاقيات الفرد، وبانحراف معياري (.79) ويدل على استجابة قوية وتجانس بين آراء افراد عينة الدراسة، كما موضح في الجدول (9).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف لبعده أخلاقيات الفرد

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات أخلاقيات الفرد
1.39	4.05	1. مشاركة مدراء الأقسام في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في حياتهم العملية
1.02	4.51	2. تأكد المنظمة على رسالتها على أهمية الموارد البشرية وتطويرها
1.06	4.17	3. يشجع المدراء الأفراد على تبني الأهداف ذات المغزى والتحدي
.97	4.33	4. تسعى منظمتنا الى تغيير سلوكيات الأفراد كمدخل لتطوير قدراتهم
1.13	4.067	5. يتدرب اعضاء الفريق لحل المشكلات باستخدام العصف الذهني
1.36	4.02	6. معاقبة الموظف الذي يقدم عن قصد اتهاماً كاذباً
1.68	3.50	7. يراجع العاملين الاقتراحات المتعلقة بتحسين وحدة العمل
1.68	4.3	8. يزود العاملين بالبيانات الرسمية، ومن ضمنها المعلومات المالية ذات العلاقة بتحسين الاداء
.79	4.109	الوسط الحسابي لبعده أخلاقيات الفرد

يلاحظ ان اكبر وسط حسابي كان من نصيب الفقرة (2) وهو (4.51) وهو ميل عال جدا للفقرة نحو " تأكد المنظمة على رسالتها على أهمية الموارد البشرية وتطويرها" وهذا يشير الى أهمية راس المال البشري في المصارف الخاصة، وبانحراف معيار (1.02) وهو يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة الدراسة. وتأتي الفقرة (4) و (8) على التوالي في ارتفاع الوسط الحسابي، اما اقل وسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (7) اذ يشير الى (3.5) وهو اكبر من الوسط الفرضي، ويشير الى ميل متوسط لاستجابة عينة الدراسة على فقرة " يراجع العاملين الاقتراحات المتعلقة بتحسين وحدة العمل" وبانحراف معياري (1.68) والذي يبين ان هناك تشتت عال في آراء عينة الدراسة.





## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### 2- اخلاقيات القيادة

يلاحظ ان الوسط الحسابي لبعده اخلاقيات القيادة (3.9) وهو اكبر من الوسط الفرضي ، ويشير الى ميل مرتفع نسبيا لعينة الدراسة نحو فقرات هذه البعد ، وبالاتحراف معياري (.85) والذي يوضح استجابة وتوافق وتجانس في آراء عينة الدراسة كما موضح في الجدول(10).

جدول (10) الوسط الحسابي والاتحراف المعياري لاخلاقيات القيادة

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات اخلاقيات القيادة	
1.25	4.03	ينعكس الالتزام الاخلاقي في منظمنا في الافعال الادارية للتعامل	9.
1.06	3.12	يتصف مدرائنا بالعدالة والانصاف في العمل	10.
1.29	3.92	تحدد اهداف العمل سوية من قبل المديرين والمروسين وترتبط بأهداف المنظمة	11.
.96	3.47	تتسم اهداف عملنا بأنها محددة، وقابلة للقياس، وفيها تحدي	12.
1.20	4.33	يحذر ويعاقب العاملين الذين يظهرون سلوكيات لا اخلاقية	13.
1.12	4.0	تعكس العقوبات المتعلقة بالسلوكيات اللااخلاقية مقدار الانتهاك	14.
1.18	4.20	تستخدم تقييمات مناسبة للحصول على منظور شمولي للعاملين في المنظمة	15.
1.12	4.15	تعد السلامة الاخلاقية عاملاً حاسماً في الترقيات من وجه نظر المديرين في المنظمة	16.
.85	3.9	الوسط الحسابي لبعده اخلاقيات القيادة	

تبين نتائج التحليل الاحصائي ان اكبر وسط حسابي (4.33) كان من نصيب الفقرة (13) وهي " يحذر ويعاقب العاملين الذين يظهرون سلوكيات لا اخلاقية" وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة على هذه الفقرة وباتحراف معياري (1.20). تليها الفقرة (15) و(16) على التوالي. اما اقل وسط حسابي فقد كان من نصيب الفقرة (10) بوسط حسابي (3.12) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) وهو ميل مقبول لافراد عينة الدراسة وباتحراف معياري (1.06).



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### 3- اخلاقيات الانشطة

يبين التحليل الاحصائي ان اقل وسط حسابي كان لبعده اخلاقيات الانشطة اذ كان (3.66) وبانحراف (0.95) وهذا يشير الى ان هناك تجانس في آراء عينة الدراسة نحو فقرات هذا البعد كما موضحة في الجدول (11).

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاخلاقيات الانشطة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اخلاقيات الانشطة	
.93	4.45	التأكيد على وضوح ابعاد الاخلاق في نتائج اعمالنا	17.
.87	4.18	تستند بناء عملية اتخاذ القرار الخاص الى معايير اخلاقية بغض النظر عن مردودات وكلفة القرار	18.
1.52	3.73	يتلقى العاملون كافة تدريبا سنويا بشأن الاخلاقيات	19.
1.39	3.83	يتشارك العاملون في مشاعرهم الحقيقية مع بعضهم في الدورات التدريبية بشأن الاخلاق	20.
1.33	3.68	يفهم العاملون المزايا التنافسية للاخلاق وكيفية تأثيرها في الاداء التنظيمي	21.
1.30	2.76	تمتلك فريق اخضر يهتم بالقضايا البيئية	22.
1.29	3.02	تتبرع منظمنا بالاموال لصالح المنظمات المجتمعية	23.
1.31	3.85	تستخدم منظمنا الخدمات الاجتماعية كفرص للعاملين لتطوير ادارة المشروع، القيادة، وبناء مهارات الفريق	24.
1.28	3.45	تقوم منظمنا بتطوير شراكة استراتيجية مع المنظمات المجتمعية	25.
.95	3.66	الوسط الحسابي لبعده اخلاقيات الانشطة	

يلاحظ من الجدول (11) ان اعلى وسط حسابي كان للفقرة (17) والذي يبلغ (4.45) وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة نحو "التأكيد على وضوح ابعاد الاخلاق في نتائج اعمالنا" وبانحراف معياري (0.93) وهو يشير الى وجود تجانس في آراء عينة الدراسة نحو هذه الفقرة. كذلك تليها الفقرة (18) التي تشير الى تجانس آراء عينة الدراسة على هذه الفقرة. اما اقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة (22) اذ يبلغ (2.76) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يشير الى وجود ميل جدا ضعيف نحو فقرة "تمتلك فريق اخضر يهتم بالقضايا البيئية" وبانحراف معياري (1.30) وهو تشتت عال في آراء عينة الدراسة.

### 4- اخلاقيات البنية التحتية

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وسط حسابي لبعده البنية التحتية البالغ (4.03) وهو ميل عال نحو فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (0.88). اذ يلاحظ ان اكبر وسط حسابي حازت به الفقرة (30) وهو اكبر وسط حسابي من بين كل فقرات ابعاد اخلاقيات الاعمال، والذي يشير الى (4.87) وهو ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة نحو "وجود نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الاخطاء الاخلاقية المحتملة" وبانحراف معياري (1.72) ويدل على وجود تشتت عال لافراد عينة الدراسة على هذه الفقرة. يليها الفقرة رقم (34). وان اقل وسط حسابي حازت به الفقرة (32) والبالغ (3.43) وهو ميل متوسط لاستجابات عينة الدراسة، وبانحراف معياري (1.28) يشير الى تشتت عال في آراء عينة الدراسة.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأخلاقيات البنية التحتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أخلاقيات البنية التحتية
1.39	3.7	26. تمتلك مدونات اخلاقية او بيان يفصل التوقعات الاخلاقية في العمل
1.25	3.78	27. تمتلك مبادئ (مدونات) للسلوك توضح السلوكيات المقبولة
1.18	4.23	28. مجموعة المبادئ الاخلاقية متاحة ومعروضة بشكل علني للجميع
1.20	4.35	29. يدعم المدراء المبادئ الاخلاقية والسلوكيات الجيدة
1.72	4.87	30. وجود نظام داخلي يتيح للعاملين الإبلاغ عن الأخطاء الاخلاقية المحتملة
1.19	3.77	31. تقوم منظمتنا بأجراء مقارنة مرجعية مع نموذج انظمة الاخلاق المثالية
1.28	3.43	32. تقوم منظمتنا بجمع المعلومات من الجمهور بشأن ادائها الاخلاقي
1.21	3.72	33. تتخذ الافعال التصحيحية حال ظهور السلوك اللااخلاقي وتحمل المديرين مسؤولية تنفيذ التغييرات اللازمة للتوصل الى النتائج المقبولة
1.09	4.43	34. يتم التشاور والتشارك مع الرئيس الاعلى بما يخص المعلومات الاخلاقية
.88	4.03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده اخلاقيات البنية التحتية

### ثالثاً: اختبار (t) والمتوسطات الحسابية لابعاد المتغيرات الرئيسية

يلاحظ من الجدول (13) ان هناك فروقات معنوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، اذ يلاحظ ان كل المتوسطات الحسابية هي اعلى من الوسط الفرضي (3) وهذا يشير الى ميل عال لافراد العينة على الفقرات ضمن كل بعد من ابعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية. ويلاحظ ان هناك فروق معنوية بين الابعاد والمتغيرات الرئيسية، وذات مستوى معنوية (0.01).

جدول (13) اختبار (t) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد المتغيرات الرئيسية

اختبارات (t) والمتوسطات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية					
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعنوية sig	اختبار (t)	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.69	4.36	.000	15.21	مبادئ حاكمية الشركة	
1.13	4.16	.000	7.92	معاملة عادلة للاعضاء	
1.09	4.21	.000	8.59	حقوق المساهمين	
.71	4.53	.000	16.72	المسؤوليات ادارة المجلس	
.58	4.67	.000	22.45	خصائص الحاكمية	
.62	4.36	.000	16.8	الافصاح والشفافية	
.72	4.23	.000	13.19	الالتزام تجاه البيئة والمجتمع	
.81	3.92	.000	8.85	اخلاقيات الاعمال	
.79	4.12	.000	10.75	اخلاقيات الفرد	
.85	3.90	.000	8.19	اخلاقيات القيادة	
.95	3.66	.000	5.43	اخلاقيات الاشطة	
.88	4.04	.000	9.13	اخلاقيات البنية التحتية	



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

رابعاً: اختبارات الارتباط لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية يلاحظ من الجدول ( 14 ) ان هناك علاقة جدا قوية بين المتغير المستقل حاكمية الشركة واخلاقيات الاعمال اذ بلغ الارتباط سبيرمان للمتغيرين (0.353\*\*) وهي علاقة قوية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

جدول (14) اختبار معامل الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية

اخلاقيات البنية التحتية	اخلاقيات الانشطة	اخلاقيات القيادة	اخلاقيات الفرد	اخلاقيات الاعمال	المتغيرات الرئيسية والفرعية
				**0.353	مبادئ حاكمية الشركة
**0.332	.225	*.283	**0.484		معاملة عادلة للاعضاء
**0.414	**0.511	*.299	-.002		حقوق المساهمين
.143	*.330	.200	*.318		المسؤوليات ادارة المجلس
*.264	.077	.093	**0.418		خصائص الحاكمية
**0.416-	-.248-	-.101-	.209		الافصاح والشفافية
**0.486	**0.375	.054	-.041-		الالتزام تجاه البيئة والمجتمع

تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرات الفرعية لحاكمية الشركة واخلاقيات الاعمال، اذ يلاحظ ان المبدىء الاول لحاكمية الشركة (معاملة عادلة للاعضاء) له علاقة ايجابية وقوية عند مستوى معنوية (0.05\*) ومستوى معنوية (0.01\*\*) ماعدا بعد اخلاقيات الانشطة من المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال.

تبين نتائج الدراسة الى وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرات المبدىء الثاني لحاكمية الشركة (حقوق المساهمين) له علاقة ايجابية وقوية عند مستوى معنوية (0.05\*) ومستوى معنوية (0.01\*\*) ماعدا بعد اخلاقيات الفرد من المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال. كذلك مبدىء (مسؤولية مجلس الادارة) له علاقة ايجابية باستثناء اخلاقيات القيادة والبنية التحتية.

كذلك تشير النتائج الى وجود علاقتين قوية جدا بين المتغير الفرعي لحاكمية الشركة (خصائص الحاكمية) اخلاقيات الفرد والبنية التحتية. كذلك لا توجد علاقة ارتباط بين بعد خصائص الحاكمية واخلاقيات القيادة والانشطة. كذلك لا يوجد علاقة بين مبدىء (الافصاح والشفافية) واغلب ابعاد اخلاقيات الاعمال ما عدا بعد اخلاقيات البنية التحتية. اما المبدىء الاخير (الالتزام تجاه البيئة والمجتمع) فله علاقة ايجابية قوية جدا فقط مع اخلاقيات الانشطة والبنية التحتية.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

خامساً: مدى تأثير المتغير حاكمية الشركة في ابعاد المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال يلاحظ من الجدول ( 15 ) ان معامل التحديد ( $R=0.672$ ) وهذا يشير الى ان معامل التحديد لمتغير حاكمية الشركة يفسر (67%) من المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال. كذلك يشير اختبار ( F ) الى وجود تأثير لمتغير الحاكمية في اخلاقيات الاعمال عند مستوى معنوية (0.01). كذلك ان قيمة اختبار (t) يبين ان المتغير حاكمية الشركة لها اهمية ودور كبير في بعدي اخلاقيات الفرد والقيادة.

جدول (15) تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير حاكمية الشركة على ابعاد اخلاقيات الاعمال

المتغير المستقل	$\beta$	t	SIG.	R	F	SIG.	المتغير المعتمد
حاكمية الشركة	a	2.38	0.000	0.672	58.36	0.000	اخلاقيات الفرد والقيادة
	$\beta$	9.08	0.000				
	$\beta$	-3.80	0.001				
	$\beta$	0.100	0.477				اخلاقيات الانشطة
	$\beta$	0.060	0.771				اخلاقيات البنية التحتية

سادساً: مدى تأثير المتغير المستقل حاكمية الشركة في المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال تشير نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (16) ان معامل التحديد لمتغير حاكمية الشركة يبلغ ( $R=0.494$ ) وهذا يفسر ان (49%) من المتغير المستقل تفسر المتغير المعتمد اخلاقيات الاعمال، وكذلك تشير نتائج اختبار (F) المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير ان هناك تأثير لمتغير حاكمية الشركة في اخلاقيات الاعمال. كذلك ان معامل الانحدار ( $\beta$ ) يوضح ان اي تغيير في المتغير المستقل سؤثر في المتغير التابع بنفس القيمة، وهذا واضح في اختبار (t) المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يشير الى اهمية الحاكمية في اخلاقيات الاعمال، وهذا يوضح صحة الفرضية الرئيسية "للحاكمية دور قوي في اخلاقيات الاعمال". وكذلك صحة الفرضية الثانية "تزداد اخلاقيات الاعمال قوة وتماسك من خلال مبادئ حاكمية الشركة".

جدول (16) تحليل الانحدار لمعرفة تأثير حاكمية الشركة في اخلاقيات الاعمال

المتغير المستقل	$\beta$	t	sig	R	F	Sig	المتغير المعتمد
حاكمية الشركة	a	2.001	0.000	0.494	56.68	0.000	اخلاقيات الاعمال
	$\beta$	0.601	0.000				



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### المبحث الثالث/ الاستنتاجات والتوصيات

#### 1- الاستنتاجات

- أ. تعد الحاكمية وسيلة أخلاقية لذا فإن أخلاقيات الأعمال هي جزء لا يتجزأ من ممارسات حاكمية الشركة، إذ تنادي الحاكمية بالشفافية والافصاح عن المعلومات للعاملين واصحاب المصالح لضمان حقوقهم، وكذلك فهي تنظم سير أعمال المنظمات من خلال اتباع الاجراءات والقواعد السليمة في العمل والالتزام بالمبادئ الرشيدة في العمل، والاعتماد بالاليات والمعايير التي تنص عليها حاكمية الشركة في سبيل تحقيق الديمومة والبقاء في السوق العراقية ولأجل تحقيق التنافسية في مجال عملها.
- ب. اظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسية "تزداد اخلاقيات الاعمال قوة وتماسك من خلال مبادئ حاكمية الشركة". وهذا يعزز رغبة المصارف في تطبيق قواعد ومبادئ حاكمية الشركة بما يضمن لها البقاء في بيئة الاعمال.
- ج. تسهم حاكمية الشركة في ضمان ولاء المودعين والمتعاملين مع المصارف عند تطبيقها مبادئ الحاكمية لضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين.
- د. وجود العلاقات الارتباط القوية بين مبادئ حاكمية الشركة وابعاد اخلاقيات الاعمال يزيد من قوة تمسك الادارة العليا ومجلس ادارة المصارف في تطبيق حاكمية الشركة والياتها الداخلية والخارجية.
- و. تبين نتائج التحليل ان حاكمية الشركة حقيقة واقعية بانها تحقق الاتي:
- الحاكمية الجيدة تقود الى اداء متميز.
  - تساهم الحاكمية في تقليل المخاطرة اللااخلاقية وخاصة في البيئة المضطربة.
  - توفر تطبيقات الحاكمية معرفة متخصصة لكل المنظمات المهتمة بها.
  - تساهم في تحقيق موازنه بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية للجمهور.

#### 2- التوصيات :

- أ. ضرورة تعزيز الوعي الاخلاقي لدى الافراد العاملين في قطاع المصارف بدأ من مجلس الادارة ونزولاً للمستويات التنفيذية، لتحقيق المكانة المتميزة في الاسواق المالية ولتحقيق الاداء المتميز والفوز بالميزة التنافسية الاخلاقية.
- ب. لا بد أن تنظر المنظمات إلى عمليات الإبلاغ وآلياته كونها من الوسائل التي تحقق الفائدة للمنظمة، وتتمثل تلك الفائدة في اكتشاف حالات التجاوز على القيم الأخلاقية السائدة قبل تفاقم آثارها السلبية .
- ت. ضرورة الدعم الاكثر على الابعاد التي حققت تفاعل قوي مع بعض المبادئ وتعديل مسار الابعاد التي لم تحقق النتائج المرجوة، من خلال زيادة وعي الافراد العاملين واعادة النظر بالانشطة التي تعمل بها المنظمات وتقوية البنية التحتية لهذه المصارف لتحقيق والوصول الى المنظمة الاخلاقية.



## تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

### المصادر

- 1- الخطيب، محمد محي الدين: 2008 "تطوير كفاءة مجالس الادارة في العالم العربي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- المنزوع، زايد علي عبد الخالق: (2009) "حوكمة الشركات واثرها على سياسة توزيع الارباح: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، جامعة آل البيت، كلية ادارة المال والاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 3- الشواررة، فيصل محمود: 2009 "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية" مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني .
- 4- السكارنة، بلال خلف: 2011 "اخلاقيات العمل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ص57
- 5- هل، شارلز، وجونز، جارديث: 2008 "الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 6- المعاضيدي، معن وعد الله: 2010 "اخلاقيات منظمات الاعمال والمزايا التنافسية الاخلاقية: انموذج مقترح للمنظمات العربية" مؤتمر .
- 7- الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم: 2010 "تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 8- داود، فضيلة سلمان: 2011 "تنافسية المنظمات بين حاكمية الشركة وريادية الاعمال: دراسة تحليلية مقارنة بين قطاع المصارف والاتصالات العراقية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 9- جبير، اياد وليد محمد: 2010 "مدى التزام النقابات المهنية الاردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، مصر.
- 10- Daft, R.L.,:1992"Organization Theory & Design", 4<sup>th</sup> ed., New York.
- 11- Daft, R.L.,:2004"Organization Theory & Design", 7<sup>th</sup> ed., New York.
- 12- Griffin , R., W., :1993"Management ", 4<sup>th</sup> ed., Houghton, Mifflin, New York.
- 13- Arjoon, Surendra: 2009" Corporate Governance: An Ethical Perspective", The Universty of the West Indies
- 14- Longenecker, G. Justin, Moore, W. Carlos, and others: 2005" Ethical Attitudes in small Businesses and large corporation : theory and Empirical findings from a tracking study spanning three Decades", Business University Waco, .
- 15- Linda Klebe Terino, Laura Pincus & Michael Brown: 2000" Moral Person and Moral Management Review, 42(4).
- 16- Linda Klebe Treino & Katherine, A. Nelson, (1999), Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, New York.
- 17- Sreenath, Sreenivasan, (1998), Business Ethics on the Web, New York Times Journal, 23 March.
- 18- Geber, Beverly, (1995), The Right and Wrong of Ethics Offices, Journal of Training, (October).

### مواقع الانترنت:

-----[www.valuebasedmanagement .nt](http://www.valuebasedmanagement.nt) -----[www.calcpa.org](http://www.calcpa.org)  
[www.recruitersworld.com](http://www.recruitersworld.com)