



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté Des Sciences Economique, Commercial Et Sciences Des Gestion**

السنة الجامعية: 2018/2017

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق  
أهداف الحوكمة - دراسة ميدانية -

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت اشراف:

الدكتور : ملوكي أوس

من إعداد الطلبة:

- ضرباني نريمان

- العابد نهاد

### الملخص

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على أهداف الحوكمة، و كذا التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في البنوك، و اعتمادنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، و تم توزيع الاستبيان على أربعة وكالات بنكية بخمسة عشر مفردة للإستبيان، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن المدقق الداخلي ملتزم أخلاقيا اتجاه عمله مما جعل البنوك تكتسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء، و من بين توصيات الدراسة تطبيق و تعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤولين للموظفين بالعدل، و بذل جهود لتبني مفهوم الحوكمة من كل النواحي من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة.

مع اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية المتمثلة في انه يجب نشر الميثاق الأخلاقي لمهنة المدققين الداخليين من اجل دعم و تفعيل أهداف الحوكمة، و يجب أن تعمل مختلف البنوك على إرساء قواعد الحوكمة البنكية وذلك من خلال الإسراع في تطبيق معايير المحاسبة الدولية كأداة للإفصاح والشفافية، و تطوير الدور الإشرافي والرقابي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر في ظل الاستخدام المكثف للتكنولوجيات الحديثة.

### الكلمات الدالة

أخلاقيات الأعمال، التدقيق الداخلي، الحوكمة

## Résumé

L'étude vise à identifier l'impact de l'éthique des affaires sur les objectifs de la gouvernance, Et pour identifier la réalité de l'éthique des affaires dans les banques, Dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive analytique, Le questionnaire a été distribué à quatre agences bancaires avec 15 questionnaires individuels, L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont le plus important est que l'auditeur interne est moralement lié à son travail, ce qui a conduit les banques à obtenir de nombreux avantages y compris la fidélité des clients, Parmi les recommandations de l'étude figure l'application et le renforcement de la réglementation qui assure que les employés sont traités équitablement, Et efforts pour adopter le concept de gouvernance à tous égards grâce à la coopération entre différents secteurs économiques, publics et privés. Faire les

Avec la proposition d'une série d'études futures, le code d'éthique de la profession d'auditeur interne devrait être publié afin de soutenir et d'activer les objectifs de la gouvernance, Les différentes banques devraient travailler à établir les règles de la gouvernance bancaire en accélérant l'application des normes comptables internationales comme outil de divulgation et de transparence et en développant le rôle de supervision et de surveillance des banques face aux risques liés à l'utilisation intensive des technologies modernes.

## Mots clés

Éthique des affaires, vérification interne, gouvernance d'entreprise

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لصالح الأعمال ويسر لنا سبل النجاح وجعل العلم فريضة وأفضل العبادات،  
والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد و على آله وصحبه أجمعين.

بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

إلى قرة عيني..حبيبة قلبي..أمي الغالية حفظك الله لي و أطال في عمرك

إلى أعظم الرجال..سندي و سرّ نجاحي..أبي حفظك الله لي و أطال في عمرك

إلى من كان ظلي في كل خطوة..إلى من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل.. سر سعادتي زوجي أنالني الله

رضاك

إلى إخوتي اللذين كانوا خير سند و عون..قاسموني كل اللحظات.. بدري الدين، نورهان، ملاك..

إلى رفيقة الدرب صديقتي و أختي العزيزة نهاد

إلى كل من تمنى لي التوفيق

إلى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	الأطراف العامة في نظام حوكمة البنوك	(1-1)
24	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي OECD	(2-1)
38	مفهوم أخلاقيات الأعمال	(1-2)
48	أركان أخلاقيات الأعمال	(2-2)
52	مصادر أخلاقيات الأعمال	(3-2)
60	الهيكل التنظيمي العام لـ CPA	(1-3)
61	الهيكل التنظيمي العام لـ BNA	(2-3)
62	الهيكل التنظيمي العام لـ BDL	(3-3)
63	الهيكل التنظيمي العام لـ BADR	(4-3)
66	توزيع العينة حسب العمر	(5-3)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(6-3)
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(7-3)
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	(8-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(9-3)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية	(10-3)
72	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	(11-3)

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الفرق بين مصطلحي الأخلاق و الأخلاقيات	(1-2)
47	خصائص و قيم الإدارة في التجارب الأمريكية و اليابانية	(2-2)
53	أنواع مدونات الأخلاق	(3-2)
65	درجة مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
65	توزيع الاستبيانات على المصارف العاملة في ولاية الطارف	(2-3)
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(3-3)
67	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4-3)
68	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-3)
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	(6-3)
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(7-3)
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية	(8-3)
72	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	(9-3)
73	اختبار التوزيع الطبيعي	(10-3)
74	الصدق الداخلي لفقرات محور الدراسة	(11-3)
75	معامل الثبات ألفا كرونباخ	(12-3)
77	يبين النسب المئوية للمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرات المحور	(13-3)
78	نتائج اختبار t لحساب الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحكومة في البنوك التجارية يعزى العمر	(14-3)

## فهرس المحتويات

	الملخص
	Résumé
	إهداء
	شكر و عرفان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
	المقدمة
<b>الفصل الأول : التأسيس النظري للحوكمة في البنوك</b>	
10	تمهيد
11	المبحث الاول: ماهية حوكمة البنوك
11	المطلب الاول: نشأة و مفهوم حوكمة البنوك وعناصرها
16	المطلب الثاني: أهداف حوكمة البنوك
17	المطلب الثالث: محددات الحوكمة و دوافع الحاجة إلى تطبيقها داخل البنوك
21	المبحث الثاني: مبادئ حوكمة البنوك
21	المطلب الاول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD
25	المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل
27	المطلب الثالث: مبادئ صندوق النقد الدولي
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التأسيس النظري لأخلاقيات الاعمال</b>	
32	تمهيد
33	المبحث الاول: ماهية أخلاقيات الأعمال
33	المطلب الاول: مفهوم أخلاقيات الأعمال
39	المطلب الثاني: أهمية و أهداف أخلاقيات الأعمال
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال
43	المبحث الثاني: : مستويات و تجارب أخلاقيات الأعمال و مصادرها و المدونة الأخلاقية

43	المطلب الاول: مستويات و تجارب أخلاقيات الأعمال
47	المطلب الثاني: مصادر أخلاقيات الأعمال
52	المطلب الثالث: : المدونة الأخلاقية للمدققين الداخليين
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أثر اخلاقيات الاعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك</b>	
	تمهيد
60	المبحث الاول: لمحة عن ميدان، منهج، أداة و مجتمع الدراسة
60	المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية و الهيكل التنظيمي الخاص بالوكالة الطارف
64	المطلب الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66	المطلب الثالث: نتائج التحليل الوصفي لعينات الدراسة
72	المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة الميدانية
72	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
73	المطلب الثاني: صدق الاستبانة
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
79	خلاصة الفصل
82	خاتمة
85	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

## قائمة المختصرات

BNA	البنك الوطني الجزائري
CPA	القرض الشعبي الجزائري
BADR	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BDL	بنك التنمية المحلية
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

# مقدمة

نظرا للتطورات الحالية التي تشهدها الساحة المالية العالمية و المتمثلة في التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة البنكية واستحداث أدوات مالية جديدة، و انفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض بصورة غير مسبوقة، و تفضيل البنوك للعمليات المباشرة في السوق المالي على حساب وظيفتها الأساسية المتمثلة في الوساطة البنكية، فإن المخاطر التي تهدد استقرار وسلامة الجهاز المصرفي قد زادت وتنوعت بشكل غير مسبق. لذا فمن الضرورة الدراسة و البحث عن أحدث الأساليب في إدارة البنوك و إدارة مخاطرها و ذلك للتخفيف من آثارها السلبية على البنوك ومنه الاقتصاد، و من بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بحوكمة البنوك أو أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، لذا فقد توجهت الدراسات و الأبحاث حاليا لإيجاد أسلوب للإدارة الرشيدة للبنوك و التي يقصد بها مجموعة القوانين و المبادئ و المعايير التي يدار بها البنك لضمان حقوق ومصالح كل المتعاملين معه وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية الدولية، و هي أيضا آلية و وسيلة حديثة هامة تهدف للحفاظ و ضمان الاستقرار في النظام المالي ككل والبنكي بشكل خاص.

فمع تزايد الاتجاه نحو العولمة والخصخصة وظهور المنظمات الافتراضية وبروز التنافسية وغيرها من ملامح العصر الجديد رافقه العديد من الخروقات الأخلاقية والفضائح المالية التي نتجت عن ضعف الاهتمام بالأسس والمعايير الأخلاقية في ممارسات العديد من منظمات الأعمال لأنشطتها، كل تلك التجاوزات الأخلاقية أثارت اهتمام المهتمين بضرورة التفكير بالطرق المناسبة لضمان سيادة الأبعاد والمقومات الأخلاقية سعيا للتكيف و ضمان البقاء في بيئة الأعمال بواسطة عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق، والمدونات الرسمية.

وقد تبدو عبارة علاقة الاقتصاد بالأخلاقيات عبارة متناقضة، فهناك انطباع أن الأخلاقيات شأن روحي يهتم بعالم المثاليات في حين أن الأعمال تبيح كل شيء فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات هي الأخرى تحظى بالاهتمام، وأصبحت تعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية.

فالمنظمات مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفق نظام يتم بموجبه إدارة البنوك و مراقبتها، وإعادة تشكيل ثقافتها وفقا للقيم الأخلاقية، وتعزيز الثقة و السلوك الأخلاقي لأفرادها من اجل تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق مساءلة الإدارة وإزالة الطابع التسلسلي داخلها.

## إشكالية الدراسة

استنادا إلى ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية هذا البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما هو دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك التجارية لولاية الطارف ؟

و للإجابة على السؤال الرئيسي لابد من التطرق إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى تأثير الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك التجارية لولاية الطارف ؟

- هل يوجد تأثير للخصائص الشخصية لعينة الدراسة في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية لولاية الطارف ؟

## فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و أهداف الحوكمة بالبنوك التجارية لولاية الطارف.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين أفراد عينة الدراسة حول أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين يعزى للعمر لهذه العينة.

## أسباب اختيار الدراسة

تتمثل اسباب اختيار الموضوع في :

- الميل والرغبة الشخصية في البحث و الاطلاع على الموضوع للإلمام بجانب من الجوانب الذي تعمل فيه البنوك باعتبار أن دراستنا الأكاديمية في مجال البنوك.

- حداثة موضوع الحوكمة و الاهتمام الكبير والمتزايد و في معظم أنحاء العالم خاصة في ظل الأزمات في السنوات الأخيرة .

- تحسيس منظمات الأعمال بأهمية أخلاقيات الأعمال وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة و الحديثة.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في :

- الأهمية التي تحظى بها حوكمة البنوك في الوقت الحاضر، بحيث أنها أصبحت عنصرا مهما يعتمد عليها في التقليل من المخاطر و الديون التي عليها، و توجيهها إلى الرقي من خلال اتخاذ القرارات الملائمة.
- تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع البنكي يساعد على تحسين أداء الإدارة البنكية مما يساهم في تنشيط حركة الاقتصاد ككل.
- تنبع أهمية الدراسة من الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك، و مساهمتها التي لا يستهان بها في رفع أداء المنظمات بشتى أنواعها وأشكالها، وبالتالي رفع سوية الاقتصاد بشكل عام، والمجتمع بشكل خاص.
- إن أهمية دراسة أخلاقيات الأعمال وكيفية تأسيسها في نفوس العاملين وضايرهم تنبع من أنه بدونها ينشأ جهاز إداري غير فعال وغير متجاوب، كما أنه سيكون جهازا موبوء بالفساد الإداري.

### أهداف الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في :

- الوقوف على مدى تأثير أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة.
- إظهار وتوضيح مدى أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك بصورة عامة وأثر ذلك على أداء العاملين فيه.
- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في البنوك ومدى إدراكها لأهمية الالتزام بها.
- التعريف بالمفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال وتوعية إدارات منظمات الأعمال بأهمية تبني المزيد من المبادرات الأخلاقية.
- إظهار أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ترقية الأنظمة المصرفية.

## منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي حيث قمنا بوصف خصائص و أبعاد الظاهرة محل الدراسة في الجانب النظري و ذلك بالاعتماد على بعض الكتب، مذكرات تخرج، ملتقيات، بعض المعلومات من طرف البنك وتحليل أسئلة الاستبيان في الجانب التطبيقي.

## حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية :

- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية في ولاية الطارف.

- **الحدود الزمنية:** سوف تتم هذه الدراسة في البنوك المعنية خلال الفترة الممتدة ما بين جانفي 2018 - ماي 2018.

## الدراسات السابقة

1. دراسة إبراهيم إسحاق نسمان حول دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين 2009 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس والقواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة، و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف، وأوصى الباحث بضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.

2. دراسة حبار عبد الرزاق بعنوان الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا 2010 ، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية الاعتماد على أعمال لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالقطاع المصرفي العربي، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها

أن الممارسة السليمة للحكومة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية وبان الحوكمة في البنوك تمنح الفرصة الأفضل لتعبئة الموارد ورؤوس الأموال، ومن بعض أهم توصياته ضرورة توفر إطارات بشرية مدربة تتقاضى أجور تنافسية وتوفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة.

**3.** دراسة بودراع أمينة حول دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية مسيلة 2013/2012 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، تبرز أهمية أخلاقيات الأعمال كمكون استراتيجي لضمان استمرارية و استدامة المنظمة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال في المنظمات و مدى إدراكها بأهمية الالتزام بالأخلاق، معتمدة في دراستها على المنهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية كما يعرف في التقيد الفلسفي، و لكنه وسيلة للتسيير الجيد للبنك بصفة خاصة و للمنظمة بصفة عامة، و أوصت بالتقييم لمجالات الفساد في كل المنظمات العامة و الخاصة من اجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية العاملين بها و الحد منها و تقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الأعمال

**4.** دراسة عبادي رندة حول متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر 2014-2015 مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الوادي، عالجت الدراسة إشكالية ما هي الآليات اللازمة لإرساء مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية حوكمة المصارف و كيفية الاستفادة منها في البنوك، معتمدة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحكومة لدى الجهاز البنكي يتوقف على كل من البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز البنكي والبنوك ذاتها. ومن توصيات الباحثة انه يجب الاستمرار في تفعيل الدور الرقابي الذي يمارسه بنك الجزائر في مجال التحقيق من التزام البنوك بالقواعد والممارسات الفضلى للحكومة التي تصدر عنها.

**5.** دراسة ملوكي أوس، بعنوان دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بليدة 2، 2016،

هدفت الدراسة إلى توضيح دور التأثير الالتزام بأخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي على تحقيق أهداف الحوكمة العاملة بالبنوك التجارية ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها الاعتماد على معايير التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة بالبنوك ونظام الرقابة الداخلية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف حوكمة بانوك ولباد أخلاقيات أعمال المدققين الداخليين دور فعال في تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك، ومن توصيات الدراسة يجب على مسؤولي البنك زيادة الاهتمام بالتدقيق الداخلي بالبنوك و إعطاءه المكانة اللائقة من أجل تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك، والحرص على أن يكون توظيف المدققين الداخليين ويخضع لمقاييس مدروسة و مطبوعة من أجل ضمان كفاءة أكثر، وخلق الانسجام بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين والأخذ بنصائح هذا الأخير، يجب خلق ثقافة رقابة داخلية لدى كل العاملين بالبنك من أجل فهم مهام المدقق الداخلي.

### هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الحوكمة في البنوك، و في الفصل الثاني فتناولنا أخلاقيات الأعمال، أما في الفصل الثالث تناولنا اثر أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة.

# الفصل الأول:

التأصيل النظري لحوكمة البنوك

تمهيد:

رغم التطورات التي شهدتها القطاع المالي على مستوى العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين كالتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، واستحداث أدوات مالية جديدة، وانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي والخصوصية فإنه لم يسلم من الأزمات المالية والاقتصادية والتي أثرت سلباً على اقتصاديات الدول النامية منها والمتقدمة، وفي معظم تلك الأزمات كانت مشاكل البنوك قاسماً مشتركاً فيها، حيث يرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها المخاطر الناتجة عن الائتمان.

ولهذا الغرض ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات البنكية العالمية، اهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي للتقليل من الأخطار التي تتعرض لها البنوك، فظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، باعتبار الحكم السليم سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو على مستوى المؤسسات المالية وغير المالية هو حجر الأساس في النموذج الناشئ للتنمية الاقتصادية والمصرفية.

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الاول: ماهية حوكمة البنوك

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة البنوك

## المبحث الأول: ماهية حوكمة البنوك

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على المستوى العالم الآن، في ظل ما شهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي تلعب فيه البنوك دورا كبيرا ومؤثرا، بما سيتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقومه، ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء البنوك .

## المطلب الأول: نشأة و مفهوم حوكمة البنوك وعناصرها

## أولا : نشأة حوكمة البنوك

تاريخيا وعلى الرغم من ظهور عدد من الأفكار المرتبطة بمفهوم حوكمة البنوك على مدى القرنين الماضيين إلا أن التفكير في مضمون هذا المفهوم بدأ منذ أوائل القرن العشرين، في أعقاب حالات الإفلاس التي واجهت العديد من البنوك بعدد من الدول، وكذلك إثر حدوث عدد من الانهيارات المالية والاقتصادية بعدد من أسواق العالم في العشرينات والثلاثينات ثم في السبعينات والتسعينات من القرن العشرين والتي كان لها أثر على الاقتصاد الدولي<sup>1</sup>.

بدأ التحول نحو استخدام طريقة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والإدارات العالمية المتقدمة لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والسياسية والتقنية في العالم، والتي فرضها بشكل أساسي المستثمرون القلقون على رؤوس أموالهم وكذلك رجال التشريع وعلماء التنظيم الإداري والمدافعون عن البيئة. وفي عام 1999، حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة بالبنوك باعتبارها أحد أعمدة الإدارة و الاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة والعمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الإدارة الرشيدة. وطالب هؤلاء القادة كلا من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة الازدهار وخلق فرص العمل ودعم قدرات البنوك على المنافسة لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الإدارة الرشيدة في كوريا الجنوبية والبرازيل وتركيا وغيرها.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي . حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2010، ص 77.

ثانيا : تعريف حوكمة البنوك

- تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها نظام يتم بواسطته توجيه البنوك والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بالبنك وبذلك تعطي الحوكمة البنك الهيكل الملائم الذي يستطيع من خلاله وضع أهدافه والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، كما تزود الحوكمة المؤسسية الجيدة الحوافز المعقولة لكل من مجلس الإدارة والإدارة المتابعة لتحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة البنك.<sup>1</sup>

— ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في البنوك "بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين."<sup>2</sup>

— تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة البنوك والتحكم في أعمالها"<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة بالبنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر الأموال .

ثالثا: أطراف حوكمة البنوك

توقف نجاح نظام الحوكمة في البنوك على فعالية دور الفاعلين الأساسيين ( الخارجيين والداخليين).

- الأطراف الداخلية: وهم حملة الأسهم و مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية و المراقبون والمراجعون الداخليين.

<sup>1</sup>عبادي رندة، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، دراسة حالة بنك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015، ص 63 .

<sup>2</sup> معراج عبد القادر هواري، عبد الحفيظ إجمدل، " الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، 19/01/2013 word1 -word1-4 ipackacst.edu.sa/edo/1429/170976 تحميل word، ص 4

<sup>3</sup>Alamgir. CorporateGovernance: A Risk Perspective, paperpresented to CooperateGovernance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conferenceorganized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, M. (2007) May 7 – 8.

- الأطراف الخارجية: ويتمثلون في المودعين، صندوق تامين الودائع، وسائل الإعلام، شركات التصنيف والتقييم الائتماني، والمراقبين الخارجيين بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

### أولاً : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الداخليين<sup>1</sup>

1. حملة الأسهم: هم الذين يقدمون رأس المال المملوك، وعلى الرغم من أهمية سلطاتهم إلا أنها محدودة، وهم وحدهم الذين يمكنهم تعيين وفصل أعضاء مجلس الإدارة، وموافقتهم لازمة لأنواع معينة من العمليات يحددها القانون العام أو النظام الأساسي للبنك. يلعب حملة الأسهم دوراً هاماً في مراقبة أداء البنك بصفة عامة حيث انه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهاته.

2. مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو السلطة الأعلى في البنك الذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم. ويعتبر أكثر آليات الحوكمة أهمية، لأنه يمثل قمة إطار الحوكمة المؤسسية، فالوظيفة الأساسية لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف الناتجة عن الفصل بين الملكية والإدارة.

يتكون مجلس الإدارة أساساً من نوعين من الأعضاء وهم الأعضاء المستقلون الذين يأتون من خارج الشركة والإدارة التنفيذية ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعو إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجالس الإدارة فإنه ينبغي أن يتكون مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلين، وذلك لتقليل أي تعارض في المصالح فيما يتعلق بمسؤوليتهم، كما أن عنصر النوعية من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة، أي توافر المهارات والكفاءة في أعضاء مجلس الإدارة بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة وبالإضافة إلى ذلك 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.

تتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

- \* يجب أن يتصرف أعضاء مجلس الإدارة بالأمانة والعناية اللازمة لتحقيق مصالح البنك و المساهمين.
- \* في حالة اتخاذ المجلس قرارات تؤثر على فئات المساهمين بصورة مختلفة فعلى المجلس أن يعامل كافة المساهمين بعدالة ويطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية سامية يراعي فيها مصلحة المساهمين.

<sup>1</sup>طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2009، ص 418

- \* يعمل مجلس الإدارة على مراجعة استراتيجية البنك والخطط الرئيسية للأداء، وسياسة الخطر والموازنات التقديرية وخطط العمل، وان يحدد الأهداف وان يراقب الأداء والتنفيذ.
  - \* اختيار وتحديد المكافآت ومراقبة الأداء وعزل وإحلال الموظفين الرئيسيين.
  - \* ضمان نزاهة أنظمة التقارير المالية والمحاسبية للبنك بما في ذلك ملائمة أنظمة الرقابة وعلى الأخص الأنظمة المتعلقة بإدارة المخاطر.
3. الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة و النزاهة المطلوبين لإدارة البنك كما انه عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.
4. المراجعين الداخليين: تم تعريف المراجعة الداخلية على أنها: "وظيفة تقييم مستقلة داخل التنظيم تهدف إلى خدمته عن طريق فحص وتقييم أنشطته المختلفة ويتمثل هدف المراجعة الداخلية في مساعدة أعضاء التنظيم في تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية، وذلك بإمدادهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات بصدد الأنشطة التي تم مراجعتها.

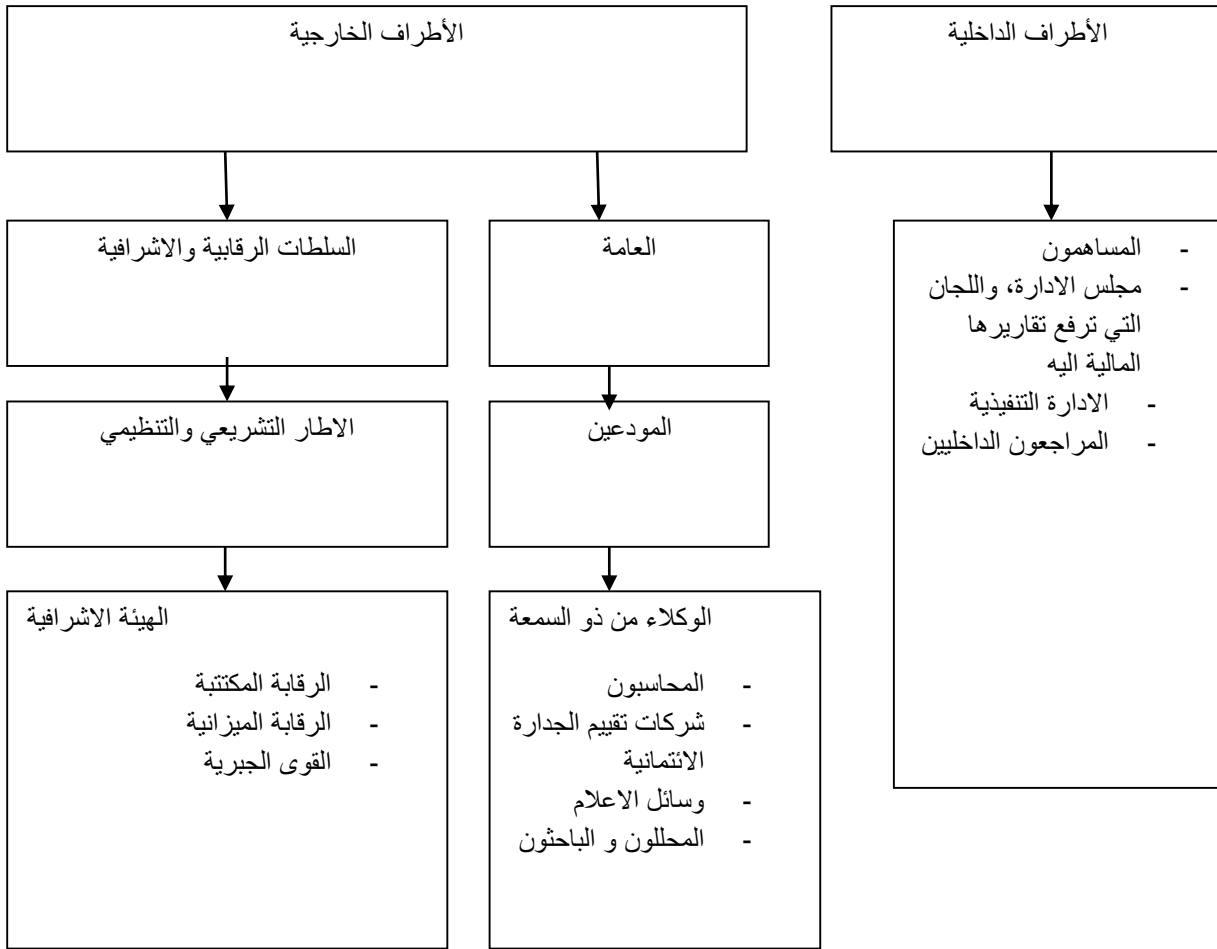
#### ثانيا : الأدوار و المسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين<sup>1</sup>

1. المراجع الخارجي: يتم أداء المراجعة الخارجية من طرف محاسب معتمد ومستقل عن الوحدة الاقتصادية التي يراجع تأكيداتها أو بياناتها، وتشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلا بحيث يبدي رأيا محايدا في القوائم المالية، كما يلعب دورا في إضفاء الثقة والمصدقية على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال قيامه بإبداء رأي في محايد في مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية. فان دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري وفعال في مجال الحوكمة المؤسسية لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك وإدارة البنك كما انه يحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات.
2. الإطار القانوني و التنظيمي و الرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي و قانوني متطور لنظام البنك أمرا هاما و حيويا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على البنوك إلى العمل على تشجيع البنوك على إتباع السلوك الحصيف، ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

<sup>1</sup>عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال " مع الإشارة إلى حالة الجزائر "مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012، ص 60\_57.

3. دور العامة: يتمثل في دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
4. شركات التصنيف و التقييم الائتماني :: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين ومن ثم فان توافر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة الشفافية و دعم الحماية التي يجب توافرها للمتعاملين في السوق.
5. وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات و رفع كفاءة العنصر البشري. و الشكل الموالي يبين الأطراف الفاعلة الأساسية في نظام حوكمة الشركات في البنوك.

الشكل رقم ( 01-01 ): الأطراف العامة في نظام حوكمة البنوك



المصدر: مفاهيم مالية، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، إصدار البنك المركزي المصري، ص05

المطلب الثاني: أهداف حوكمة البنوك

تعمل الحوكمة على تحقيق عدة أهداف أهمها:<sup>1</sup>

- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المصارف.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العامة للاقتصاد، وعدم حدوث اختيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

كما هناك مجموعة من الأهداف تتمثل في :<sup>2</sup>

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة.
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين.

- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.

- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

- تحقيق الحماية لأموال المودعين.

وتكمن أهمية الحوكمة الجيدة في البنوك فيما يلي:<sup>3</sup>

- تعتبر الحوكمة المؤسسية نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية .
- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه الحوكمة على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي. وخير دليل على ذلك ما حصل في الأزمة المالية للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في البنوك التجارية.
- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك.

<sup>1</sup> إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 22.

<sup>2</sup> شريف عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20 21 أكتوبر 2009، ص6

<sup>3</sup> شريف عمر، المرجع السابق، ص 7.

-إن البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية.

\_أن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك، وارتفاع قيمتها في السوق، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة.

\_أنهيار بنك واحد يؤدي إلى انتقال أثرها إلى جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين و المساهمين.

-إن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذا يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك إلى ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم.

### المطلب الثالث: محددات الحوكمة و دوافع الحاجة إلى تطبيقها داخل البنوك

#### أولاً : محددات حوكمة البنوك

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة البنوك كمن عدمه يتوقف على مدى توفر مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية؛ ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفاصيل كما يلي:

#### أ. المحددات الخارجية :و تشير إلى<sup>1</sup> :

1. المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات).
2. تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد.
3. كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.
4. بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

<sup>1</sup> هواري معراج، حديدي ادم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح التجارية الجزائرية، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012، ص12.

5. المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى إن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة البنوك، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.<sup>1</sup>

### ب. المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل البنوك بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين المصالح الثلاثة.

وفي النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص العمل.

كما تساهم في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين، وتساعد على ظهور قطاع عام قادر وفاعل يؤمن خدمة المجتمع ويوفر معدلات عالية من النمو، ويحمي القطاع الخاص وينشطه ويرعى كافة مصالحه.

وبذلك تصنف الآليات أو المحددات الداخلية إلى ما يلي<sup>2</sup>:

**1. دور مجلس الإدارة :** إن الناشطين في مجال حوكمة البنوك و الباحثين و الممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأسمال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة و ذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافآت الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع

<sup>1</sup>Fawzy ; S . ASSESMENET OF CORPORATE GOVERNANCE IN EGYPT .WORKING PAPER NO.82 .EGYPT ,THE EGYPTIAN CENTER FOR ECONOMIC STUDIES . APRIL 2003PP3-4

<sup>2</sup>بروش زين الدين، دهمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2002، PDF ص 13.11.

استراتيجية الشركة الحوافز المناسبة للإدارة و يراقب سلوكها و يقوم أداؤها، و بالتالي تعظيم قيمة البنك و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة البنك و لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في المراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضاء من غير التنفيذيين و الميزة الرئيسة لهذه اللجان أنها لا تحتل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس بالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

**2. لجنة التدقيق :** ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الاكثيرات المالية لبعض الشركات الكبيرة، و لقد عرفته لجنة التدقيق من قبل الهيئة الكندية للمحاسبين القانونيين بأنها لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى الذين تتركز إلى مجلس الإدارة و تتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي و مناقشة نطاق و نتائج التدقيق معها، و ذلك لمراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة و التأكد من فعاليتها وكذلك التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة في البنك (الشركة).

**3. التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.<sup>1</sup>

### ثانيا: دوافع الحاجة إلى تطبيق الحوكمة داخل البنوك

ستمد حوكمة البنوك أهميتها من أهمية البنوك ذاتها ومن أهمية الدور الذي تلعبه في الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تلعب البنوك دورا هاما ورئيسيا في أي اقتصاد فهي تعتبر عنصرا حاسما داخل الاقتصاد لأنها تعمل كوسيط لجمع المدخرات وإقراضها وبذلك دعم النمو الاقتصادي، ويتم عن طريق البنوك تراكما لمدخرات الوطنية واستثمارها في القطاعات الإنتاجية داخل الاقتصاد الوطني كذلك.

ومن بين الدوافع التي تكون قد أدت إلى التفكير في ضرورة تبني قواعد الحوكمة في البنوك نجد:

\* طبيعة إشكالية المؤسسات الإقراضية تجعلها في قلب إشكالية الحوكمة، حيث أن جوهر العمل البنكي يتركز على ثقة الجمهور و المودعين في أعمال البنوك، وبذلك تتوقف قدرتها في الحصول على الودائع على الثقة الكبيرة التي يضعها المودعين في أعمال البنوك وفي درجة أمان وسيولة بعض الودائع فلو حدث بعض الشك في هذه الأعمال فان تصرف احد المودعين بسحب أمواله سيؤدي إلى حالة نزيف كبير للودائع من قبل الجمهور. مما يعني أن إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية تكون على درجة أكبر من الأهمية.

<sup>1</sup> بروش زين الدين. دهمي جابر. دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

- \* تلعب البنوك دورا هاما في حوكمة غيرها من الشركات الأخرى في كثير من البلدان. وهذا لان البنوك لديها القدرة على رصد عملائها من الشركات من حيث تسوية حساباتها وذلك بوصفها المانح الرئيسي للتمويل في هذه الشركات<sup>1</sup>.
- \* عدم تماثل المعلومات هو اخطر بكثير في الأعمال المصرفية عن غيرها من الصناعات غير المالية، و يرجع ذلك إلى طبيعة العقود المالية التي تنطوي على وعد بالدفع في المستقبل، و تزايد درجة التعقيد للمنتجات المالية ويستدعي هذا مستويات أعلى من الحوكمة بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية، فعلى سبيل المثال نوعية محفظة القروض في المصارف يكون من الصعب تقييمها ويمكن إخفاء المشاكل فيها بسهولة. إضافة إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة و زيادة تعقيد المنتجات المالية الناتجة عن العولمة و ما تؤديه من زيادة عدم تماثل المعلومات . ويدفع هذا التباين في المعلومات مديري المصارف إلى تحقيق مصالحهم الذاتية على حساب أصحاب المصلحة الآخرين. و هناك أمثلة كثيرة عن التجاوزات من جانب مديري المصارف في الاقتصاديات النامية ونضرب مثال على ذلك فضيحة بنك الخليفة في الجزائر التي كان سببها التجاوزات التي قام بها مديرو البنك من جهة وضعف رقابة البنك المركزي من جهة أخرى، وكذا سلسلة الاختلاسات الأخيرة التي مست بعض البنوك العمومية الجزائرية<sup>2</sup>.
- \* أن استقرار القطاع البنكي له العديد من الآثار العميقة على الاقتصاد ككل، حيث أن البنوك هي المؤسسات الرئيسية في الحفاظ على نظام الدفع داخل الاقتصاد الذي يعتبر أساسيا لاستقرار القطاع المالي. كما أن فشل أي بنك يمكن أن يمتد إلى باقي البنوك مما يؤدي إلى أزمة ائتمان حقيقية مسببا أثارا خطيرة على الاقتصاد ككل.
- \* تشجع الاحتياطات أو ودائع الضمان لدى البنوك على تنفيذ أنشطة ذات مخاطر عالية وكذلك تقلل حوافز المودعين لمراقبة أداء البنوك، ففي معظم البلاد هناك تامين على الودائع ضمن برنامج صريح أو ضمني وذلك بهدف الحد من امتداد اثر فشل أي بنك إلى باقي البنوك الأخرى. إلا أن هذا التامين أو الضمان مع انخفاض نسبة ملكية المودعين للأسهم و تفتت الملكية بين عدد كبير من المودعين يضعف الحافز لمراقبة أداء البنوك من قبل المودعين والمساهمين ويشجع البنوك على التوجه نحو إستراتيجية أعمال ذات مخاطر عالية. و يضعف اهتمام مديري البنوك بتحسين الحوكمة<sup>3</sup>.
- \* أدى بروز ظاهرة العولمة وتحرر الأسواق المالية إلى تنافس كبير بين البنوك والمؤسسات المالية. و من غير شك أن العولمة تؤدي إلى درجة أعلى من المخاطرة بالنسبة للمؤسسات المالية بينما يمكن أن تضعف الطرق التقليدية للحكومة

<sup>1</sup>Stoyantenev and chunlinzhang , corporategovernance and enterprisereform in china , world bank and theinternational finance corporation , Washington ,2002 ,p 55

<sup>2</sup>Mohamed Ghernaout , Crises financiers et faillites des Banques Algériennes, Première édition, GAL ,ALGER,2004, P43.

<sup>3</sup>عبد الحليم فضيلي، كمال رزوق، أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي وضمان استقرار النظام المالي (الواقع التجربة والدروس، مداخلة مقدمة للملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر، 2004، ص459.

وتجعل البنوك تشارك في أنشطة جديدة وتتعامل مع عملاء جدد وأدوات مالية معقدة وتواجه منافسة شديدة في السوق وبالتالي يجب على المؤسسات المالية مواجهة هذه المخاطر عن طريق تعزيز إدارة المخاطر وحوكمة البنوك.

\* تؤدي عمليات خصخصة البنوك التي حدثت في السنوات الأخيرة خاصة في الدول النامية إلى حصول مديرو البنوك على حرية أكبر في الطريقة التي يديرون بها بنوكهم في هذه الاقتصاديات. لذلك كانت الحاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه البنوك لردع أي تصرفات مسيئة يمكن أن يقدم عليها مديرو هذه البنوك على حساب باقي المساهمين الصغار.

\* إن المنافسة عادة ليست قوية في القطاع المصرفي في حين تكون هناك درجة عالية من المنافسة في أسواق المنتجات المصرفية و هذه المنافسة هي التي تتحكم في تصرفات المديرين، فالمنافسة غير الكافية هي التي تؤدي إلى ضعف حوكمة البنوك. و ترجع هذه المنافسة الضعيفة في قطاع البنوك إلى القوانين الحكومية الهادفة إلى استقرار الأسواق المالية، مثل الحواجز التي تعوق دخول منافسين جدد، و ملكية الحكومة للبنوك في بعض البلدان و بالتالي فان مديري البنوك ليس لديهم الحوافز القوية لدعم نظام حوكمة جيد في البنوك.

#### المبحث الثاني: مبادئ حوكمة البنوك

في اقتصاد أي دولة يعتبر القطاع البنكي المحور الأساسي في النظام المالي ككل، و استقرار هذا الأخير يعتمد على مدى استقرار القطاع البنكي. و كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات، فإن القطاع البنكي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من الأزمات و الانهيارات التي زعزعت استقراره و ذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة البنكية و ظهور أدوات مالية حديثة زادت من درجة و تنوع المخاطر البنكية، لذا كان من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك كونها تهدف إلى المحافظة على استقرارها المالي و التقليل من المخاطر التي تهدد سلامتها. و هو الأمر الذي دفع بكل من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية إضافة إلى البنك المركزي للاهتمام بالحوكمة حيث وضعوا مجموعة من المبادئ التي تساعد على تعزيز تطبيقها داخل البنوك و هذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول : مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، يعتبر أولها إطاراً عاماً و ضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى. وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> اوس ملوكي، دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بليدة 2، 2016، ص ص 44-46.

## 1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة البنوك

ينص هذا المبدأ على: ينبغي على إطار حوكمة البنوك أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية التنفيذية. ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة البنوك يجب أن يتوفر وجود أساس قانوني وتنظيمي لكافة المتعاملين في السوق والاعتماد عليه، وإن إطار حوكمة البنوك في الغالب يعتمد على عناصر تشريعية وتنظيمية بالإضافة على العمل على تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها مع تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات.

## 2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

وينص هذا المبدأ على ما يلي: ينبغي على إطار حوكمة البنوك أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. حيث يتمتع المستثمرون في الأسهم على موضوعات أساسية مثل السهم الذي يمثل حصة ملكية في إحدى البنوك يتم بيعه وشراؤه أو تحويله، كما أن ملكية أسهم الملكية تحول للمستثمر الاشتراك في أرباح الشركة وتدقيق القوائم المالية، مع حصول المستثمر على المعلومات والبيانات التي يريدها والتأثير في قرارات الشركة من خلال الاشتراك في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين والتصويت فيها، بالإضافة إلى انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وانتخاب المدققين.

## 3. المعاملة المتساوية للمساهمين

ينص هذا المبدأ على ما يلي: ينبغي على إطار حوكمة البنوك أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب. وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

## 4. دور أصحاب المصالح

ينص هذا المبدأ على أنه: ينبغي على إطار حوكمة البنك أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة. وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين البنوك وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامته الشركات السليمة مالياً، وهذا ما يبين تأمين تدفق رؤوس الأموال للبنك واحترام الحقوق القانونية للمستثمرين والتعويض عن أي تعدي للحقوق السابقة الذكر وتشجيع الاستثمار في الرأس المال البشري مع المشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة من أجل استمراريتها والعمل على تحقيق الشفافية والكفاءة المالية.

## 5. الإفصاح والشفافية

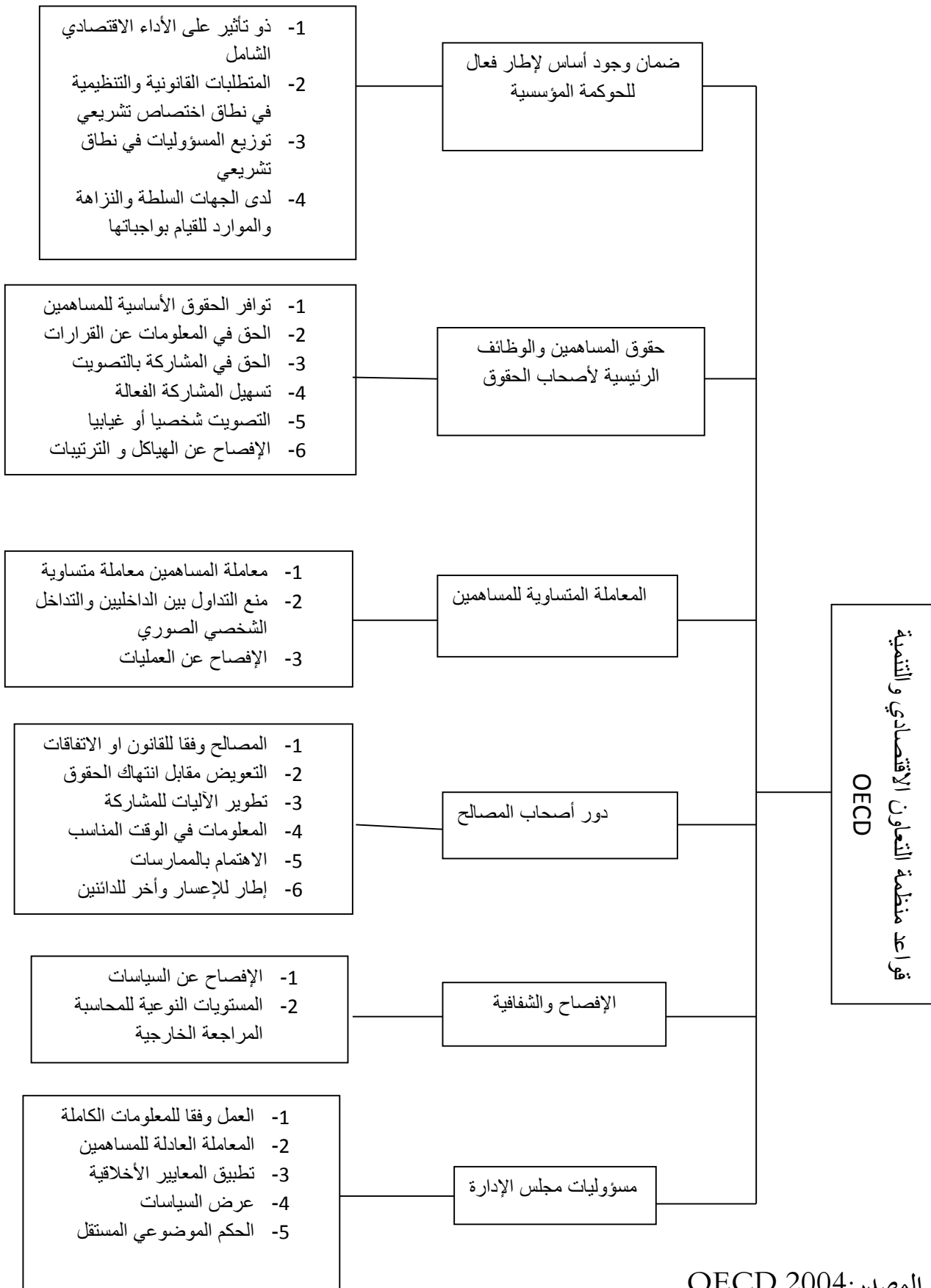
ينص المبدأ الخامس على ما يلي : ينبغي على إطار حوكمة البنوك أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالبنك. بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة البنك، ويبين أن يكون هناك إفصاح صادق وذو أهمية نسبية ويتميز بالعدالة بين المساهمين وأصحاب المصالح.

## 6. مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص هذا المبدأ على ما يلي: يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات. كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين

و الشكل التالي يمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD :

الشكل رقم ( 01-02) يمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD



المصدر: OECD 2004

## المطلب الثاني : مبادئ لجنة بازل

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في البنوك سنة 1999م ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 م و في فيفري 2006 م أصدرت نسخة محدثة منه بعنوان "تعزيز اتحاد الحوكمة لأجل تنظيم البنوك" ، يتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك و تتمثل هذه المبادئ في <sup>1</sup>:

1- **المبدأ الأول :** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم و أن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك.

و يكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك و سلامة موقفه المالي و عن صياغة استراتيجية العمل بالبنك و سياسة المخاطر و تجنب تضارب المصالح و أن يتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه البنك، "وان يقوموا بإعادة الهيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة".<sup>2</sup>

كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان السوق، السيولة التشغيل، السمعة و غير ذلك من المخاطر، و لجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف و استراتيجية البنك.

2- **المبدأ الثاني :** يجب أن يوافق و يراقب مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للبنك و قيم ومعايير العمل أخذها في الاعتبار مصالح حملة الأسهم و المودعين و أن تكون هذه القيم سارية في البنك.

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك و تمنع الأنشطة و العلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة و أهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة "ويجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا توفير الحماية للملائمة للعاملين اللذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية"<sup>3</sup> أو غير قانونية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

3- **المبدأ الثالث :** على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسؤوليات و المحاسبة في البنك لأنفسهم و للإدارة العليا و للمديرين و للعاملين و أن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

<sup>1</sup> معمري سارة، اثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة الجزائر3، 2012، ص 48-51.

<sup>2</sup> محمد عبد الله العزاوي ، عبد السلام محمد حميس، الأزمات المالية، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 143.

<sup>3</sup> سميرة عطوي، دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع تداعيات و أفاق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010، ص PDF 1.

ينبغي عليه وضع و تعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية و المحاسبة . ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية<sup>1</sup>

4- المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ و مفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وأن يمتلك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك بإجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء طاقات في الحوكمة.

يجب أن تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات و النظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية لضمان ممارسة البنك لأنشطته، وعليه ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته . يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للبنك وكيفية المحافظة على جميع الحقوق بداخله.

5- المبدأ الخامس: من المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات و بوظائف الرقابة الداخلية. يشمل ذلك وظائف التطابق و الالتزام و القانونية باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك بغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة و تأكيد المعلومات التي لم يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات و أداء البنك،<sup>2</sup> و يجب أن تقر الإدارة العليا بالبنك بأهمية و وظائف المراجعة و الرقابة الفعالة الداخلية و الخارجية لسلامة البنك في الأجل الطويل.

و يجب على مجلس الإدارة و الإدارة العليا للبنك التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه و ذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة و يشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، و من الملائمة أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

6- المبدأ السادس: مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور و المكافآت تتناسب مع ثقافة و أهداف و استراتيجية البنك في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

يتوجب على مجلس الإدارة أن يصادق على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة، و ضمان أن تتناسب مع أنظمة البنك وأهدافه واستراتيجيته والبيئة المحيطة، وبما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهد لصالح البنك، ضف إلى ذلك يتطلب أن توضع نظم

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 14.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، الأزمات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> سميرة عطوي، دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك مرجع سبق ذكره، ص 14.

للأجور في نطاق السياسة العامة للبنك بحيث لا تعتمد على أداءه في الأجل القصير لتجنب ربط الحوافز بحجم المخاطر التي يتحملها.

7- المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة و السليمة، و تبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فانه من الصعب للمساهمين و أصحاب المصالح و المشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح و فعال أداء إدارة البنك في ظل نقص الشفافية.

هذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون و أصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك و أهدافه، و يعد الإفصاح العام الملائم ضروريا و خاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، "ويكون الإفصاح في الوقت المناسب و الدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت و في التقارير الدورية و السنوية، و يكون متلائما مع حجم و تعقيد هيكل الملكية و حجم تعرض البنك للمخاطر أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة"<sup>1</sup>، و من ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحكومة في البنك و منها هيكل و مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة و المديرين و اللجان و هيكل الحوافز و سياسات الأجور للعاملين و المديرين.

8- المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس و الإدارة العليا هيكل عمليات البنك و البيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

و يمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه اللذين يستغلون خدمات و أنشطة البنك للممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر. رقابة خاصة لمراكز المخاطر و المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين و كبار المساهمين و متخذي القرار في المصرف و عليه فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية .

### المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة في صندوق النقد الدولي

قد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات المالية و التقديرات الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، المرجع السابق، ص 146.

<sup>2</sup> فئات غلاب، تطوّر دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص 43.

## 1. قانون السياسات المالية :

يسعى صندوق النقد الدولي لتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، حيث يؤكد مضمون هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يتطلب من الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين، و أن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة. كما يتضمن هذا القانون الأسس والوسائل التي تعتمدها الحكومة لتحقيق هذه الأهداف و المتمثلة أساسا في<sup>1</sup>:

- **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** وذلك بالتمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام و في سائر قطاعات الاقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويتم الإفصاح عنها علانية. كما يجب توفر إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.
- **توافر المعلومات للجماهير:** حيث أنه يجب توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية و الالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها، و توفير المعلومات حول قواعد الحوكمة المطبقة سابقا وحاليا والمتوقعة مستقبلا.
- **إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير بشكل واضح عنها:** حيث يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن الوقوع فيها. كما يجب تقديم المعلومات الخاصة بالميزانية والإجراءات المتعلقة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جميع الإيرادات، والتي يجب أن تكون محددة بكل وضوح، كما يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين، و كل هذا يكون بطريقة تُسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة.
- **تأكيد النزاهة:** ويكون ذلك من خلال توافق البيانات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها، وأن تخضع المعلومات المالية للفحص المستقل.

## 2. قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :

قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة والخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية. وقد أضيفت إجراءات الشفافية الجديدة إلى القانون وفق أساسين<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 35،36.

<sup>2</sup> حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

\* أن السياسات التقديرية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما التزمت الحكومة بها.

\* أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى للسلطات التقديرية والمالية درجة عالية من الاستقلالية.

قد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم التقديرية والمالية الدولية، وتدعو لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية، وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية. ولقد تبنى صندوق النقد الدولي هذا المعيار في أبريل من عام 1998، ويقصد بالشفافية المالية، في هذا الإطار بالإفصاح عن هيكل ووظائف الحكومة، توجهات السياسة المالية، وحسابات القطاع العام .

### خلاصة الفصل

و توصلنا إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك يحقق فوائد و مزايا جمة منها تحقيق الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدر عن هذه المؤسسات مما يعزز الثقة في المعلومات المحاسبية المقدمة و معرفة المكانة الحقيقية للمؤسسة وكذلك تساهم في تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي و الإداري التي قد تتعرض لها، و التي سببها المخاطر المصرفية فكان الحل هو تطبيق مبادئ الحوكمة فيهما من اجل تحسين دور البنوك بالشكل السليم الذي يضمن حماية مصالح كافة الأطراف التي لها علاقة معها.

و في الفصل الثاني سوف نتطرق الى التأصيل النظري لأخلاقيات الأعمال.

# الفصل الثاني

التأصيل النظري لأخلاقيات

الأعمال

تمهيد

بعد أن كانت مضاعفة الأرباح الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال، أصبحت القضايا الأخلاقية اليوم تشكل أهمية عظمى، فأصبحت التنافسية الأخلاقية من أهم انشغالات المنظمات الاقتصادية، خاصة في واقع الأسواق المحلية والعالمية التي تسعى فيها هذه المنظمات إلى البقاء من خلال اكتساب مزايا تنافسية ذات بعد أخلاقي تجاه مختلف أصحاب المصالح، مما قادها إلى أن تكون أكثر إدراكا واهتماما كمي تكون قرارا أخلاقيا وتندرج ضمن استراتيجيتها التنافسية، فأصبحت المنظمات تسعى إلى التفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الصحيح لمعايير المنافسة الأخلاقية، ففي السنوات الأخيرة تعاضمت أهمية أخلاقيات الأعمال في البنوك وأصبحت تأخذ قدرا متزايدا من الاعتبار، إذ كانت هذه الموضوعات في أفضل الأحوال تعتبر من الموضوعات الهامشية، مما لا يجعل للأخلاقيات حيزا يذكر مادامت

الأخلاق لا تدفع، وكانت في أسوأ الأحوال تجابه بالرفض، ولكن مع تزايد الفضائح الأخلاقية والتجاوزات في عالم البنوك خلال السنوات الأخيرة، واتساع انتقادات المؤسسات بسبب اهتمامها بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤولياتها الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، مما أدى اهتمام الاقتصاد الجديد بأخلاقيات الأعمال إلى جانب اهتمامه بالربحية. فالبنوك اليوم مدعوة إلى تنظيم أعمالها وفقا للرؤى الأخلاقية، وإرساء دعائم الولاء للعمل من منظور قيمى وأخلاقي، وهي ليست عنصر خسارة كما يدعي بعض رجال الأعمال، وإنما تمثل مصدرا من مصادر زيادة التكاليف على المنظمات بدلا من تخفيضها، ولكن على العكس من ذلك فهي تمثل مصدرا من مصادر الربح سواء كان ماديا أو معنويا.

وقد تقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: مستويات و تجارب أخلاقيات الأعمال و مصادرها و المدونة الأخلاقية

### المبحث الأول : ماهية أخلاقيات الأعمال

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد، فقد تعالت الأصوات من أجل المطالبة بالالتزام و التحلي بالأخلاقيات بالرغم من أنها قبل عقود قليلة لم تكن موضوع اهتمام، لكن نتيجة للمشكلات الغير أخلاقية كتردي مستوى أداء الموظف، وتفشي صور الفساد الإداري أو ما يعرف بالانحراف الإداري...، التي شهدها قطاع البنوك، أثرت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية البنوك حيال المجتمع، و الأدوار الأخلاقية التي تلعبها. فأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية لإعادة صياغة الأهداف والسياسات و توجيه طريقة العمل و تعزيز القيم الثقافية التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة .

### المطلب الأول : مفهوم أخلاقيات الأعمال

من خلال هذا المطلب سنتطرق ونركز على المفاهيم الأساسية التي من خلالها سنكتشف مفهوم أخلاقيات الأعمال. ولكن قبل الحديث عن أخلاقيات الأعمال يجدر بنا أن نخرج عن بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الاصطلاحية عساها أن تسعفنا ببعض الإطلاعات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنعرف الأخلاق ثم الأخلاقيات وذلك تمهيدا للحديث عن أخلاقيات الأعمال

### 1- مفهوم الأخلاق (Moral) و الأخلاقيات (Ethics):

بدءا تشير القراءات اللغوية لمصطلح الأخلاق بأنها الخلق، و الخلق كما ورد في القاموس المحيط "للفيروزبادي" هو السجية و الطبع و المروءة و الدين. أما الخلق اصطلاحا فهو قوة راسخة تنبع إلى اختيار ما هو خير و اختيار ما هو شر.<sup>1</sup> والخلق عموما صفة نفسية ذاتية لا شيء خارجي، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة.<sup>2</sup>

و تعرف بأنها مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ.<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها رافد فلسفي يتعامل مع ما يعتبر صحيح و خاطئ.

و تعرف أيضا بأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) و ما هو سيئ (الذيلة).

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 133.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 134.

<sup>3</sup> Robbins Stephen & Coulter Mary ,Management,7thedition,Prentice Hall,NewJersey,U.S.A ,1999 ,P153.

و بالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية I Ethics Idéa التي تتجسد في مقولة "Dewey" الشهيرة :

(إذا سرق جاري فإنني سارق أيضا).<sup>1</sup>

و بناء على ما سبق نقدم تعريفنا للأخلاق :

" الأخلاق هي مجموعة القواعد و القيم التي تحكم سلوك الفرد و الجماعة للتمييز بين الصواب و الخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد و سيئ من التصرفات و الأفعال التي يقوم بها الأفراد".

أما فيما يخص مفهوم الأخلاقيات (Ethics) :

إن كلمة الأخلاقيات باللغة الإنجليزية هي "Ethics" و هي مأخوذة من كلمة Ethos اليونانية و التي تعني "دراسة العادات".<sup>2</sup>

تعرف الأخلاقيات بأنها معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه أو القرار الذي يتخذه صحيح أم خطأ.<sup>3</sup>

و هذا ما أشار إليه "Griffin" في تعريفه للأخلاقيات فقال فيها: أنها المعتقدات الشخصية الفردية و التي تتعلق بالتصرفات الصحيحة و الخاطئة.<sup>4</sup> و يتفق هذا التعريف مع ما أشار إليه "Gaiden" فهي من وجهة نظره تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين.

كما عرفها "Rue & Byars" الأخلاقيات هي المعايير و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> احمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكيو استراتيجي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص432.

<sup>2</sup> سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية و المهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> Barry Norman, Ethics, West Lafayette, IN :Purdue University Press, 1999 .

<sup>4</sup> زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 286.

<sup>5</sup> أسار فخري عبد اللطيف، اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2009، ص6.

ولم يخرج "Purtilo" عن هذا الإطار فقد ربط في وصف الأخلاقيات بين قواعد السلوك الخاصة والمثل العليا التي يتمسك بها الفرد، إذ رأى أن هذه القواعد و السلوك و المثل تتحكم فيها استقامة الفرد او عدم استقامته و مدى استجابته الإدراكية للقيم و المثل التي يراها المجتمع.

من خلال ما سبق يمكن طرح التعريف التالي للأخلاقيات :

"الأخلاقيات يتصف بها الفرد و هي المسئولة عن سلوكياته و تصرفاته تجاه المواقف التي يتعرض لها في ظل الظروف و المتغيرات التي يمر بها و التي تتفاعل مع مجموعة المبادئ و القيم التي يحملها".

إن نظرة فاحصة على هذه التعارف السابقة المتعلقة بالأخلاق و الأخلاقيات نستدل إلى أن هناك فرق بين المصطلحين. فالأخلاقيات هي محاولة منظمة عبر استخدام السبب لإعطاء قيمة للخبر، فردية و اجتماعية، بطريقة ما لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، إما الأخلاق فهي التي تعبر عن القيم و المبادئ التي يعدها أفراد الجماعة مهمة. و يمكن تحديد الفرق في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-01) : الفرق بين مصطلحي الأخلاق و الأخلاقيات

الأخلاق	الأخلاقيات
- قيم و معايير شاملة و مشتركة بين جميع الناس. - معايير الأخلاق إجبارية على الجميع. - يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد. - الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية. - البحث عن الكمال و الأمثلية.	- قيم و معايير خاصة و فردية. - وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة. - يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام لمجتمع ما. - الجيد هو كل ما يعتبر جيدا. - البحث و العثور على السعادة.

المصدر: خدير نسيمه، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص13.

## 2- تعريف أخلاقيات الأعمال :

إن وضع تعريف واضح و محدد لأخلاقيات الأعمال يعد امرأ في غاية الصعوبة، لأنه يركز على مبادئ و معايير تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة.

إن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.<sup>1</sup> هذا إذا أردنا أن نعطي تصورا محددًا و تعريفًا بسيطًا لأخلاقيات الأعمال حيث يتضمن هذا التعريف إشارة إلى أن المعايير الأخلاقية في مجال الأعمال ترتبط بما لدى الفرد من معايير أخلاقية، إلا انه لم يوضح ما هي تلك المعايير و ما هي خصائصها و مصادرها.

و تعرف كذلك بأنها مجموعة من المبادئ أو الأسباب، و التي يجب أن تغطي تصرف البنوك ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.<sup>2</sup> هذا التعريف يؤكد على أن أخلاقيات الأعمال ما هي إلا مبادئ وأسس تحكم سلوك أو تصرف البنوك و التي يجب عليها مراعاتها عندما تتخذ القرارات أو التصرفات و هي تمارس عملها. و في نفس المفهوم كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر و تنهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة و هي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته.<sup>3</sup> فيما يرى "Schermerhorn" بان أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح و السلوك الخطأ في تصرفات الأفراد أو الجماعة داخل المنظمة.<sup>4</sup> بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري و تتعلق بما هو صحيح أو خطأ. كما أن هناك تعريف مقدم من "Van Vilok" يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال هي الدراسة و التحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارًا أخلاقيًا أخذاً في الاعتبار ما هو صحيح و جيد للفرد و للمجموعة و للمنظمة.<sup>5</sup> حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف انه حاول إعطاء بعد علميا للموضوع.

<sup>1</sup> Pride William & al, Business, 8th édition, Houghton Mifflinn Co, Boston.n, USA, 2005,P 37.

<sup>2</sup> وليام هاشاوا، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص7.

<sup>3</sup> FleixNigro& al, Modem public Administration, 6th Edition, Harper and RowPublishers, 1984, P18.

<sup>4</sup>Schermerhorn John, management and organisationnel Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA , 1996, P48

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 18.

كما تعرف أخلاقيات بأنها هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات و الأفعال تجاه شيء ما، و توضح ما هو مقبول وما هو صحيح و ما هو مرفوض و ما هو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم القانون والعرف، و التي يلعب فيها ثقافة المنظمة و القيم و أنظمة المنظمة و أصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.<sup>1</sup>

و تعرف أيضا بأنها الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، و الاستقامة، و الثقة، و الصدق) في العمل.<sup>2</sup>

و مما سبق يمكن تعريف أخلاقيات الأعمال بأنها :

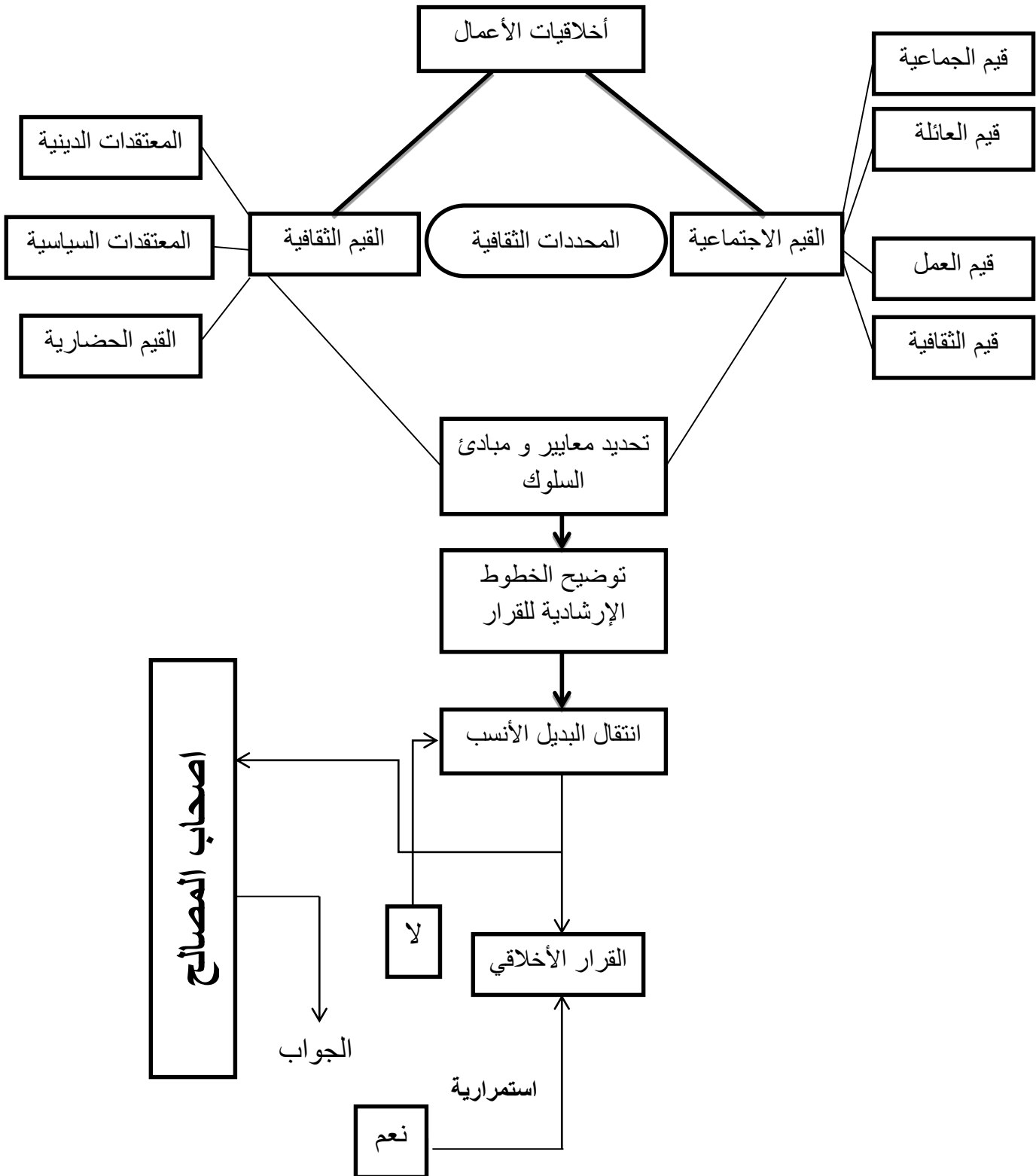
1. أنها مبادئ تحدد سلوك الأفراد في المنظمة؛
  2. أنها سلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة؛
  3. هي إطار شامل يشكل السلوكيات و الأفعال الأخلاقية و غير الأخلاقية، تسهم عوامل عدة في تكوينه مثل : ثقافة المنظمة، القيم الشخصية لأفراد المنظمة، أنظمة المنظمة، و أصحاب المصالح.
- وفقا لما سبق يمكن استخلاص التعريف الأتي لأخلاقيات الأعمال فهي: نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس و القيم المستمدة من الدين و البيئة الاجتماعية و التي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، و تتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ و ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة.

و مما سبق يمكن وضع مفهوم لأخلاقيات الأعمال في الشكل التالي :

<sup>1</sup>المعاضدي محمد عصام احمد، أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص6.

<sup>2</sup>Woller, Business Ethics Society and Adam Smith : Some Observations on the Liberal Business Ethos, Journal of socio-économiques, vol 25, no 3, 1996 , p315.

الشكل رقم (02-01) يبين مفهوم أخلاقيات الأعمال



المصدر: زكرياء الدوري، مبادئ و مداخل أخلاقيات الأعمال و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 435.

تعتبر أخلاقيات الأعمال نظام مستمد من القيم الاجتماعية و الذاتية، الاجتماعية تتمثل في القيم الجماعية كالمبادئ المستمدة من الأصدقاء، و قيم عائلية كالسلوكيات المتوارثة من العائلة ، و قيم العمل مثل الالتزام بالقوانين داخل المؤسسة و ثقافية نستمدتها من تجارب الحياة، أما القيم الذاتية فتتمثل في المعتقدات الدينية كالقران الكريم و السنة بالإضافة للمعتقدات السياسية و الحضارية، هذه القيم تعمل على تحديد معايير و مبادئ السلوك التي توضح بدورها الخطوط الإرشادية و التوجيهية للقرار الواجب اتخاذه من طرف أصحاب المصالح و على هذا القرار أن يلاءم أهداف المنظمة.

و من الظروف التي أدت إلى ظهور أخلاقيات الأعمال في مجال إدارة البنوك ما يلي :

- الإحساس المتزايد بان البنوك أصبحت في صفتقتها و سلوكياتها اقل أخلاقية بسبب تعقد و تداخل المصالح مما يكشف الحاجة إلى أخلاقيات الأعمال في البنوك الحديثة.
- التحول في مفاهيم الكفاءة و أهداف البنوك، فهناك مراجعة جدية للمفاهيم السائدة التي ترى أن البنوك تهدف من اجل بقائها إلى تعظيم الأرباح دون أن يرافق ذلك اهتمام واضح بالاعتبارات الأخلاقية.
- تزايد جرائم الفساد الإداري و الانتهاكات المخلة بالمصلحة العامة.<sup>1</sup>
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة "الحوكمة"، و الالتزام بروح القانون.
- شعور البنوك بأنها لن تستطيع استثمار طاقات افرادها و كسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة تنعكس إيجابا على ثقة العميل و الزبون في المنتج.
- ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية على الصعيد العملي و المهني.

### المطلب الثاني: أهمية و أهداف أخلاقيات الأعمال

لأخلاقيات الأعمال أهمية كبيرة ، وتعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:<sup>2</sup>

#### أولا : أهمية أخلاقيات الأعمال

إن الالتزام بالمبادئ و السلوك الأخلاقي سواء على صعيد الفرد في الوظيفة، أو على مستوى البنوك ككل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، و النقاط التالية سوف تكون إشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها البنوك جراء التزامها بالمنظور الأخلاقي القيمي في العمل.

1. تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية و هذا أيضا له مردود ايجابي على البنوك؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup>بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، 29.

2. الحصول على شهادات عالمية و امتيازات خاصة، و يقترن بالتزام البنوك بالعديد من المعايير الأخلاقية في اطر الإنتاج و التوزيع و الاستخدام و الاعتراف بالخصوصيات و العمل الصادق والثقة المتبادلة و دقة و صحة المعلومات؛

3. إن المنظمة قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية و بالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية و غيرها؛

4. إن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى التي سوف تكون سلبية بالتأكيد و التي تؤدي إلى توقيع أضرار على البنوك؛

5. في أيطار المنظور الحديث يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي و المردود المالي الذي تحققه المنظمة و إن لم يكن ذلك في المدى القصير فانه بالتأكيد سيكون واضح على المدى الطويل. و التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها :

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
- تقوية الترابط المنطقي و التوازن في الثقافة التنظيمية.
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد و الجماعات في البنوك.
- دعم عملية التمسك و الثبات بمقاييس جودة المنتجات.
- التمسك بأثر قيم البنوك و رسالته في المجتمع.

### ثانياً: أهداف أخلاقيات الأعمال

تتمثل أهداف أخلاقيات الأعمال في<sup>1</sup> :

1. ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
2. فهم الواجبات المهنية و التذكير بنظام الجزاءات الايجابية و السلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة.

<sup>1</sup>بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 29

3. ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية وضرورة المحافظة على حريات و حقوق العاملين و المحافظين.
4. إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما، إذ يعمل الالتزام بأخلاقيات العمل على زيادة الترابط بين الموظفين، وبالتالي زيادة تفاعلهم معاً لإنتاج الأفضل.
5. الارتقاء بأخلاق الموظفين يعكس صورةً إيجابية عن المؤسسة ككل من خلال تعامل الموظفين مع العملاء والزبائن.
6. يعمل الالتزام بما على إنهاء الظلم من ناحية العلاوات والترقيات للموظفين، وبالتالي تحفيز العاملين في المؤسسة للعمل بشكل أفضل و منه زيادة الإنتاجية في المؤسسة نتيجة وجود الأمانة في إدارة الوقت والجهد و السلوك .

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من العوامل التي يصعب حصرها في تأثيرها على أخلاقيات الأعمال في البنوك، و ذلك إن الإدارة لا تعمل في فراغ، و إنما تعمل في وسط اجتماعي، و تتأثر بالعوامل السياسية، و الاقتصادية والحضارية للدولة التي تعمل بها والموظف في الوقت نفسه هو المواطن الذي يعيش في بيئة المنظمة وينقل إليها العادات و القيم السائدة في مجتمعه ويبقى لتلك العوامل اثر واضح داخل المنظمات، رغم وجود القوانين و اللوائح التي تقوم بدورها في الحد في أثرها في سلوك الموظف في المنظمة

و لعل من أهم العوامل التي لها الأثر الواضح في الأخلاقيات العملية في البنوك ما يأتي<sup>1</sup>:

#### 1. البيئة الاجتماعية :

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل، و الحي، و العمل، و المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، و ما يسودها من تقاليد، وعادات، و معتقدات، و أحوال اقتصادية، و اجتماعية، و سياسية و التي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد و تكوين اتجاهاته، إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية و تتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد، من واقع ما يعايشه

أن المحاباة و الوساطة أمثلة تبين من خلالها مدى تأثير البيئة الاجتماعية على سلوك الموظف الإداري وعليه فنجد أن الموظف في المنطقة العربية على وجه الخصوص، يضع في الاعتبار عند التعامل مع الموظفين، بان يخدم و يليي أولاً و قبل كل شيء مصالح من يمس إليه بصلة القرابة أولاً و الصداقة ثانيا فلماذا يسلك الموظف هذا السلوك الإداري اللاأخلاقي؟ إن السبب يعود إلى أن الأسرة أو العشيرة هي بؤرة التنظيم الاجتماعي التي ينتمي إليه الموظف، و يتعلم من خلاله هذا الانتماء بان الولاء في المقام الأول ليس للمصلحة العامة بل هو للأسرة أو العشيرة، و لا ريب في إن تلك العصبية الأسرية تنتقل إلى الجهاز الإداري عن طريق سلوك الموظف و عند تعامله مع الآخرين.

<sup>1</sup> اسامة حمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص ص 17-19.

## 2. البيئة الاقتصادية :

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف من غنى، و فقر، و ارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب و الأجور دورا كبيرا في تكوين الأخلاقيات الوظيفية من مبادئ و اتجاهات و سلوك، كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع الواحد.

و يجب أن نؤكد هنا على أن اثر العنصر المادي في أخلاقيات العاملين، و ظهوره في الدول النامية، قد نجد له جذورا تاريخية، إذ إن الفرد في الدول النامية، له متطلباته و طموحاته الكبيرة، التي لا تتناسب مع ما تستطيع الدولة توفيره من خدمات و سلع، كما أن العاملين لهم تطلعاتهم و آمالهم في تحسين أوضاعهم المعيشية، و زيادة وسائل الراحة و هم لا يملكون غير رواتبهم الضئيلة، و لذا فان احتمالات الانحراف كثيرة سواء من قبل المواطن الذي يريد أن يحصل على السلعة، أو الخدمة دون غيره أو أكثر منه، أو من قبل العاملين انفسهم الذين يريدون الحصول على دخول إضافية حتى ولو عن طريق غير مشروع.

## 3. البيئة السياسية :

لا شك إن البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها، تلعب دورا مهما في تكوين اتجاهاته وأنماط سلوكه ويقصد بالبيئة السياسية المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع، كشكل النظام السياسي و مدى تمتع الأفراد بحرية التعبير و نمط الحكم السائد.

و كذلك مدة فعالية الرقابة (إدارية، تشريعية، سياسية، شعبية) على أنماط السلوك الإداري للموظف العام، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي، و تردع أو تعاقب السلوك الإداري اللااخلاقي.

لذا فان غياب الرقابة، و ضعف الجهاز القضائي، و فساد السياسيين، و افتقار الدولة لمعايير الحساب كلها تسهل الانحراف في سلوك العاملين و تزيد الخرق للقوانين، و تسهل عملية التخلص من العقاب فيسود الفساد الأخلاقي ويختفي الولاء لأهداف الجهاز العام.

و في ظل غياب الرقابة التشريعية و الإدارية و الشعبية، قد يبدي الموظف العام أحيانا سلوكا إداريا تنظيميا يهدف إلى إرضاء و إشباع رغبات السلطة التنفيذية على حساب المصلحة العامة، و يعود السبب في ذلك إلى تخوف الموظف العام من هؤلاء اللذين يملكون حق التعيين و الطرد و الترقية .

و مما سبق يتضح للباحث أن البيئة المحيطة بالموظف لها التأثير الأكبر على سلوكه و أخلاقياته داخل عمله و في الوظيفة العامة ناهيك عن التربية و التنشئة، فمثلا إذا نشأ الموظف في بيئة متسيبة يولد لدى الموظف التسبب و العمل داخل المنظمة دون أدنى مسؤولية و بعيدا عن أخلاقيات المهنة داخل البنوك و العكس صحيح تماما.<sup>1</sup>

أخلاقيات الأعمال هي نظام يتكون من مجموعة من القواعد و الأسس و التي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، فالغرض الأساسي من المحافظة على الجانب الخلفي في الإدارة هو بعث الثقة و إقامة علاقات عمل حسنة بين الإدارة والمواطن، فهي تساعد على الإخلاص في العمل والمحافظة على أسرار المهنة وتقديم أحسن الخدمات بالرغم من وجود عدة عوامل مؤثرة فهي تسعى دائما إلى إعادة صياغة الأهداف و السياسات بشكل يبرز المسؤولية الأخلاقية للإدارة.

### المبحث الثاني: مستويات و تجارب أخلاقيات الأعمال و مصادرها و المدونة الأخلاقية

من أهم خصائص السلوك الانساني انه مسبب و هادف و مدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل وراءه ولهذا فان التعرف على مصادر و مستويات اخلاقيات الاعمال و دراستها و توظيفها بشكل سليم، اضافة الى ان التعرف على تجارب اخلاقيات الاعمال في الدول يفيد بالتنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب.

### المطلب الأول: مستويات و تجارب أخلاقيات الأعمال

#### أولا: مستويات أخلاقيات الأعمال

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات لمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضا لأفراد في داخل البنوك؛ لذا فان البنوك تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها و تظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي<sup>2</sup>:

- **على المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت مزوجة لقيم الأخلاقية ، و الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم و زملائهم ،وعند هذا المستوى يؤخذ في الحسبان ظروف العمل المحيطة فراد البنوك و فيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

<sup>1</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 17، 18.

<sup>2</sup> بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012- 2013، ص33.

• **على المستوى التنظيمي:** أما في المستوى التنظيمي فيؤخذ في الاعتبار ما تقوم به البنوك من أنشطة بشكل عام إذ تكون البنوك و المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجه البنوك الأخرى أو اتجاه أفرادها ، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به البنوك فان لها كيان معنوي أو أخلاقيا يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني و أخلاقي معا، وفي حالة السلوك غير الأخلاقي لبعض الأفراد في البنك ينبغي عليه أن يتخذ الإجراءات القانونية فضلا عن الأخلاقية في قراره .

• **على المستوى الاقتصادي :** وفي هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به البنوك من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بها ، و فيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال البنوك.

ونجد انه عند المستويين الفردي و التنظيمي يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي : أيصنع الأفراد البنوك ؟ أم البنوك هي التي تصنع الأفراد ؟ و مغزى السؤال أيهما يصنع أخلاقيات الأعمال ؟ و هذا ما حاول الباحثان TSHURIDU AND PERRYER الإجابة عليه، حيث أحاب على هذا التساؤل بمدى تغلب احد الأطراف على الآخر فإذا كان الفرد هو الذي يصنع البنوك ففي هذه الحالة على البنوك أن توظف أفرادا أخلاقيين يتصرفون بشكل أخلاقي كي تكون أخلاقية ، و إذا كانت البنوك هي التي تصنع الأفراد فإننا نحتاج إلى تكوين المناخ و الثقافة الأخلاقية التي من شأنها أن تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

### ثانيا : التجارب الدولية في أخلاقيات الأعمال

تجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت في طريق التطور سواء كانت متقدمة أو نامية، كأنها جسرها الأساسي والتأكيد الأكثر بروزا فيها هو : كيف يمكنها أن تستفيد من كل الأساليب و النظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية و خصوصيتها التاريخية و الاجتماعية و الثقافية و المحافظة على نظامها القيمي الخاص .

#### 1. أخلاقيات الأعمال في التجربة الأمريكية

تعد التجربة الأمريكية في أخلاقيات الأعمال هي الأكثر إثارة للجدل والخلاف، فإلى جانب أنها أكثر ثراء و تنوعا وإسهاما بما هو جديد في التحليل و الاستنتاج و كذلك في الممارسة و التطبيق، فإنها تعد الأكثر حديثا عن الفضائح والانتهاكات الأخلاقية التي ترتكبها شركات الأعمال لديها. و أن المثير للتساؤل حقا في هذه التجربة هو أن الشركات الأكثر تفوقا و نجاحا و التي تقف في الطليعة هي الأكثر تبنيًا للقرارات و التصرفات السيئة من وجهة نظر أخلاقية .

كما أن التجربة الأمريكية تمتلك تراثا إداريا عظيما، ففي هذه التجربة كانت البدايات الأولى للاهتمام المنظم للإدارة من ثم بالإدارة العلمية، و من ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى الوقت الحاضر. ولا تزال هذه التجربة هي الأكثر

إسهاما في تطور المفاهيم و النظريات و الممارسات في الإدارة وأخلاقيات الأعمال على حد سواء. و خلال هذا التطور نجد أن الاهتمامات المبكرة بالإدارة كانت تنصب على الكفاءة إلى حد التقديس .

و لقد أشار روبرت فولمر إلى ثلاثة مصادر للأخلاق الأمريكية وهي : الفلاسفة العظام، و الأديان العظيمة المتمثلة في التقاليد اليهودية و المسيحية، و الآباء المؤسسون الذين أتوا إلى أمريكا فكان بعضهم يبحث عن الحرية الدينية، و بعضهم يبحث عن الحرية الفلسفية، و البعض الآخر عن الفرص التجارية<sup>1</sup>. ولا بد أن نشير هنا إلى العقيدة الدينية للأمريكيين وكذلك بالنسبة لأوروبا الغربية ولو بدرجة أقل تأثيرا العلمانية وفصل الإدارة عن الأخلاق كانت ولا تزال تؤثر بهذا القدر أو ذاك، إلا أن هذا التأثير ينحصر في الواجب الشخصي و المسؤولية الأخلاقية الفردية، مما كان يقي الأعمال خاضعة لقوانينها و لقواعد اللعبة الخاصة بها. هذا بالإضافة إلى أن البيئة الأمريكية كان لها تأثير كبير بثقافتها الخاصة التي يمكن وصفها بأنها ثقافة الفرصة و اكتشافها و مثل هذه الثقافة قد تكون لها مزايا في التقاط الفرص.

إن الاستنتاج الأساسي للتجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الأعمال فإن هذه الأخيرة لم تكن تحتل منذ البدء أهمية كبيرة، فتحت تأثير الاهتمام بالكفاءة ثم إبعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال .

إن التجربة الأمريكية تظل تحمل أسبابها الكثيرة في طرح نموذجها الأخلاقي الذي أثر تأثيرا كبيرا في طريقة فهم الأعمال وتطور المفاهيم الأساسية في الأعمال و الإدارة و الأخلاقيات في عالمنا الحديث على مدى العقود الطويلة الماضية. و لا شك في أن بعض هذه الأسباب تعود إلى الفكر الغربي الذي قام على الموضوعية أولا و على الملموس الموضوعي ثانيا ابتداء من الطبيعة و من ثم انتقال هذه النزعة إلى المجتمع و الأعمال و الأخلاق. و أن التجارب الجديدة و منها التجربة اليابانية أخذت تشكل نماذج أخرى إلى جانب النموذج الأمريكي في طريقة فهم الأعمال و أسسها المادية و الأخلاقية انطلاقا من ارث تاريخي مختلف و مجتمعات ذات أسس اجتماعية و أخلاقية مختلفة مما اوجد بالفعل أسلوبا إداريا مختلفا في جوانبه المختلفة و منها الجانب الأخلاقي، و أن الأمريكيين أصبحوا يعترفون بذلك إلى الحد الذي جعلهم يتطلعون للاستفادة من هذه النماذج في مواجهة الصعوبات التي تواجهها الشركات الأمريكية في التناقض المتزايد لخصصها في الأسواق الدولية.

## 2 أخلاقيات الأعمال في التجربة اليابانية

منذ بداية الثمانينيات حتى الآن تزايد اليقين بأن التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية الأساسية مما يسمح بالحديث عن التفوق الياباني. و عند معرفة ظروف اليابان بعد دمار الحرب الرهيب و خصائص اليابان من حيث

<sup>1</sup>R .M. fulmer (the new management ,macmillanpublishingco. New yourk,1978, .p 439.

السكان و المساحة الجغرافية و الموارد الطبيعية، و ما حققته خلال ثلاثة عقود بعد الحرب فإننا نكون أكثر قبولاً للحديث عما يشبه المعجزة في اليابان. حيث نرى اليوم قصة الهجوم الياباني على الأسواق العالمية ليصبح التعلم من اليابانيين في حد ذاته صناعة تنمو بشكل واضح .

و يجب التأكيد على أن هذا التفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية تزامن مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية بالمقارنة مع نظيرتها في الدول المتقدمة الأخرى، فالتجربة اليابانية تبدو اليوم أقل تعرضاً للمشكلات الأخلاقية، و المجتمع الياباني أقل تسجيلاً لمعدلات الجريمة و لحالات الانتحار و تعاطي المخدرات و التفكك الأسري واليابانيون أقل قبولاً للعنف و أكثر تأدباً و رقة في الحياة العملية، و هم أيضاً أقل بطالة. و العلاقة حميمة بين الإدارة والعاملين، و تتسم بالمسؤولية الأخلاقية من خلال جو الألفة في المصنع.

و لعل أهم درس قدمته اليابان لعالمنا المعاصر هو تعدد النماذج في التطور الاقتصادي فلم يعد النموذج الغربي والأمريكي بشكل خاص هو النموذج الوحيد المنتصر في الحرب و المتفوق في الاقتصاد، و بالتالي في كل العناصر الناعمة و من ضمنها الأخلاقيات. إن نظرة متعمقة للتجربة اليابانية تكشف عن حقيقة أنا لثقافة اليابانية بإرثها التاريخي و تجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما تحقق فيها .

و نعرض فيما يأتي الملاحظات الأساسية لتوضيح الأبعاد المهمة لأخلاقيات الإدارة في هذه التجربة آخذين في الاعتبار أنه في مجال الأخلاقيات و برغم ما كتب عنها تظل هنا كجوانب منه في كل جماعة بشرية غير قابلة للفهم و الإدراك الخارجي من قبل جماعة أخرى، أما الملاحظات التي أشرنا إليها فهي<sup>1</sup> :

- **المدونة الأخلاقية للساموراي:** حيث أن هذه المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين تنقسم إلى مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الانضباط الذاتي، التضحية بالذات التأدب، و الاقتصاد في الإنفاق... الخ .
- **العقائد الإدارية اليابانية:** إن شركات الأعمال اليابانية تعمل من أجل الربح على أساس قوي من المسؤولية الجماعية (حيال العاملين) و الاجتماعية (حيال المجتمع).
- **الدور الموجه للحكومة:** إن الأجهزة الحكومية كانت و لا تزال تمارس دوراً أساسياً في دعم الشركات اليابانية. واليوم يتزايد الحديث بإعجاب عن الدور الكبير الذي قامت وزارة التجارة الدولية و الصناعة و التي يعتبرها البعض المرشد المخطط الفعلي لتطور الياباني. إن كل هذه الخصائص بقدر ما ساهمت بكفاءة في التفوق الياباني، فإنها ساهمت في خلق بيئة الأعمال في عمل و ممارسة الشركات اليابانية، و هكذا فإن هذه التجربة

<sup>1</sup> ريتشارد ب . بسكال و أوس ، فن الإدارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ،معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1986، ص ص 12-13

التميزة كشفت بعمق حقيقة أن التطور الاقتصادي ليس بالضرورة قرين الانتهاكات الأخلاقية و الآثار الاجتماعية السلبية التي يجب تحملها من قبل هؤلاء الذين يسعون لتحقيق هذا التطور.

جدول رقم ( 02-02 ) : خصائص و قيم الإدارة في التجارب الأمريكية و اليابانية.

المجالات	الإدارة الأمريكية	الإدارة اليابانية
المسؤولية	فردية، الفردية مقابل الجماعة سمة النضوج.	جماعية، الفرد عضو في الجماعة سمة النضوج.
القرارات	ذات توجه قصير الأمد، مشاركة اقل عدد من الأفراد.	ذات توجه طويل الأمد، مشاركة عدد أكبر من الأفراد.
القيم السائدة	القيم المادية ( تعظيم الربح )	القيم المادية و غيرها ( الربح و اعتبارات مهمة أخرى )
طبيعة المنافسة	المنافسة حادة الصراع، و الصراع مصدر التطور.	المنافسة ضد المنافسين، و التعاون داخل الشركة مصدر التطور.
المكافئة	تحسين الفوارق الجوهرية في الاجور	تحسين المكانة في الجماعة.

المصدر: من إعداد الباحثين اللتان اعتمدتا في إعداد خصائص و قيم الإدارة الأمريكية و اليابانية على مصادر عديدة

### المطلب الثاني : مصادر أخلاقيات الأعمال

من أهم خصائص السلوك الإنساني انه مسبب و هادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه ولذا فان التعرف على مصادر السلوك و دراستها و تحليلها، و توظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية.

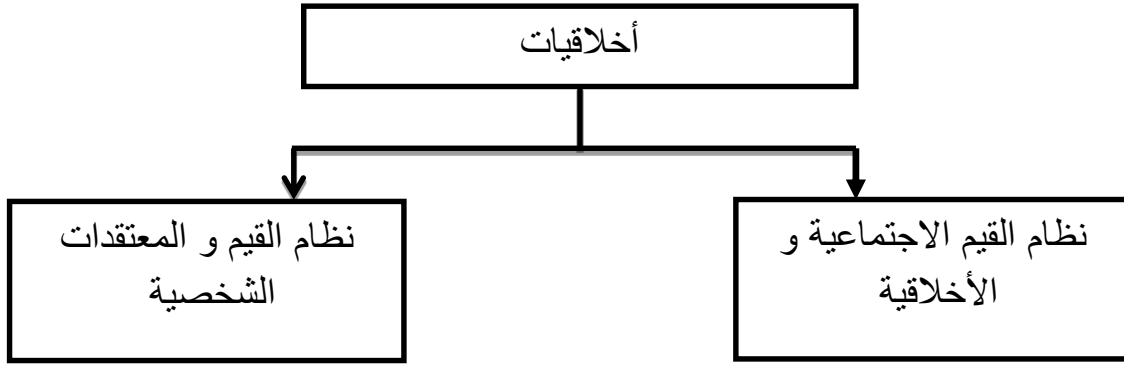
إضافة إلى ومن أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات، وتستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- نظام القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الأعراف و التقاليد السائدة في المجتمع .
- . نظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية و المعتقدات التي تؤمن بها المنظمة و كذلك خبرتها السابقة.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> محمد عبد الفاتح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص106

شكل رقم ( 02-02 ) : أركان اخلاقيات الاعمال



- القيم الشخصية الذاتية الفطرة
- المعتقدات الدينية و المذهبية
- الخبرة السابقة و المستوى التعليمي

- الثقافة السائدة في المجتمع
- قيم الجماعة
- قيم العائلة

المصدر : الطاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 193.

إن ما يمثل مصادر لأخلاقيات الإدارة و الأعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي، و يمكن إجمال هذه المؤثرات و المصادر في المجموعات الثلاثة الآتية:

**1. الفرد (الأخلاق الشخصية):** إن الفرد كمدبر أو موظف هو أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، و أن سلوكه يتأثر بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه الأعلى و الشخصي أو بنظامه القيمي و البعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى و من بينها نذكر:

**أ. الدين:** تأمر الأديان السماوية الإنسان بالتقوى و طاعة الله و حسن المعاملة وهذا طبعا ينعكس على أخلاقيات اي عامل في مجال عمله، فالدين قدم للإنسانية جمعاء مختلف الطرق السليمة في تعامل الناس مع بعضها، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها، حيث تعرض للعدل و الاستقامة، والطاعة ومعاملات الناس في البيع و الشراء والعقود وإبرام المعاهدات، و ترشيد الاستهلاك والنفقات، كما حث على النزاهة في التعامل مع الآخرين، وكذا أمر بتجنب الغش وتحریم الرشوة...<sup>1</sup> هذا من جهة، أما من جهة أخرى فانه المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العلمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 439، 436.

<sup>2</sup>محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

إن القرآن الكريم و الكتب السماوية الأخرى والتي تعد المنبع الأول لكل القيم الأخلاقية التي يسترشد بها الإنسان الواعي، فضلا عن السنة النبوية لسيد المرسلين النبي محمد صلى الله عليه و سلم،<sup>1</sup> هي أساس الأخلاق، فنجد أن هناك عدة أحاديث تحث على إتقان العمل و منها قوله صلى الله عليه وسلم: ( **إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ** ). و هنا كأحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد منها قوله صلى الله عليه وسلم: ( **أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْقُهُ** ).

**ب . العائلة:** تعد العائلة (الأسرة) احد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، فهي تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ و القيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد دائما يتعلمها من العائلة التي ترعرع في ظلها.<sup>2</sup> حيث ينقل الإنسان سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التنظيم، و هذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعاشة و ظروف حياته المادية، و على العموم عن تصرفات موظف المستقبل هي تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة لطفل اليوم فالمبادئ التربوية تؤثر على الدور الاجتماعي للطفل و هو ما يؤثر بدوره بالطبع على مستوى أخلاقه وبالتالي على أخلاقياته في المنظمة.<sup>3</sup>

**ج . المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة:** تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع تدريسهم توجيههم وتوعيتهم في الدين والأخلاق و العلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الايجابية تجاه المؤسسة و الانتماء والإخلاص.<sup>4</sup>

**2. . المنظمة:** إن منظمة الأعمال هي المؤثر و المتأثر بالسلوك الأخلاقي أو الأخلاقي الذي يمارسه المديرون والعاملون فيها. فهي تشير إلى السياسات و الأنظمة و مجموعة المبادئ الأخلاقيات و نظم المكافأة و الاختبار و التدريب التي تشكل مجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات الأعمال و التي ن شأنا أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين، وبمحمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة نجد:

<sup>1</sup> تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، 66.

<sup>2</sup> إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، مصر، 1975، ص128.

<sup>3</sup> سيد احمد غريب، دراسات في علم الاجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 229.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره؛ ص20

أ. الثقافة التنظيمية: والتي هي في حقيقتها مجموعة المفاهيم و المعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة. و يعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، وان أهم فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.<sup>1</sup>

ب. المدونات الأخلاقية: وثيقة تصدرها المنظمة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى.

ج. سلوك المديرين و المشرفين و الزملاء : يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجاً يحتذي به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل، حيث نجد أن الزملاء يؤثرون إلى حد كبير في تكوين الأخلاق الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته، ولذلك يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: " المرء على دين خليله فلينظر أحدكم من يخالل" وقد قيل قديماً "لا تسئل عن المرء بل سل عن قرينه".<sup>2</sup>

3. البيئة الخارجية: إن الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيداً فنجدته يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه ومن ضمنها نجد:

أ. التشريعات والقوانين الحكومية: إن التزام الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية لن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها ، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات و تصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين، والمقصود هنا بالتشريعات هي دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية، والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها، التي تبحث في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام مثلاً، والتقييد بقواعد الجدارة والاستحقاق ، وإتباع كافة الإجراءات القانونية...<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Deal Kennedy ;Corporate Culture ;the Rites of rituals of Corporate life ; Addison Wesley publishing ; Boston ;USA.P 4 .

<sup>2</sup>غانم فنجان موسى، فاطمة فالخ احمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2001،ص227.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، بدون مكان النشر، 2008، ص27

من بين القوانين التي تنص على ذلك نجد القانون الأساسي العام للعامل في مادته 23 والذي جاء فيه: " يتعين على العمال أن يلتزموا السر المهني، وألا يفشوا محتوى أية وثيقة أو حدث أو خبر يجوزتهم أو يطلعون عليه بحكم ممارسة مهامهم وان لا يمكنوا غيرهم من الاطلاع عليه ماعدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة".<sup>1</sup>

و تضمن المرسوم التنفيذي رقم 54/93، في مادته الثانية: " يلتزم الموظفون أثناء وظائفهم بواجب النزاهة، لاسيما في علاقاتهم مع الجمهور".<sup>2</sup>

ب . الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر أخلاقيات الأعمال المؤثرة في السلوك،

تلعب دورا مهما لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقواعد الأخلاقية المجتمعية.

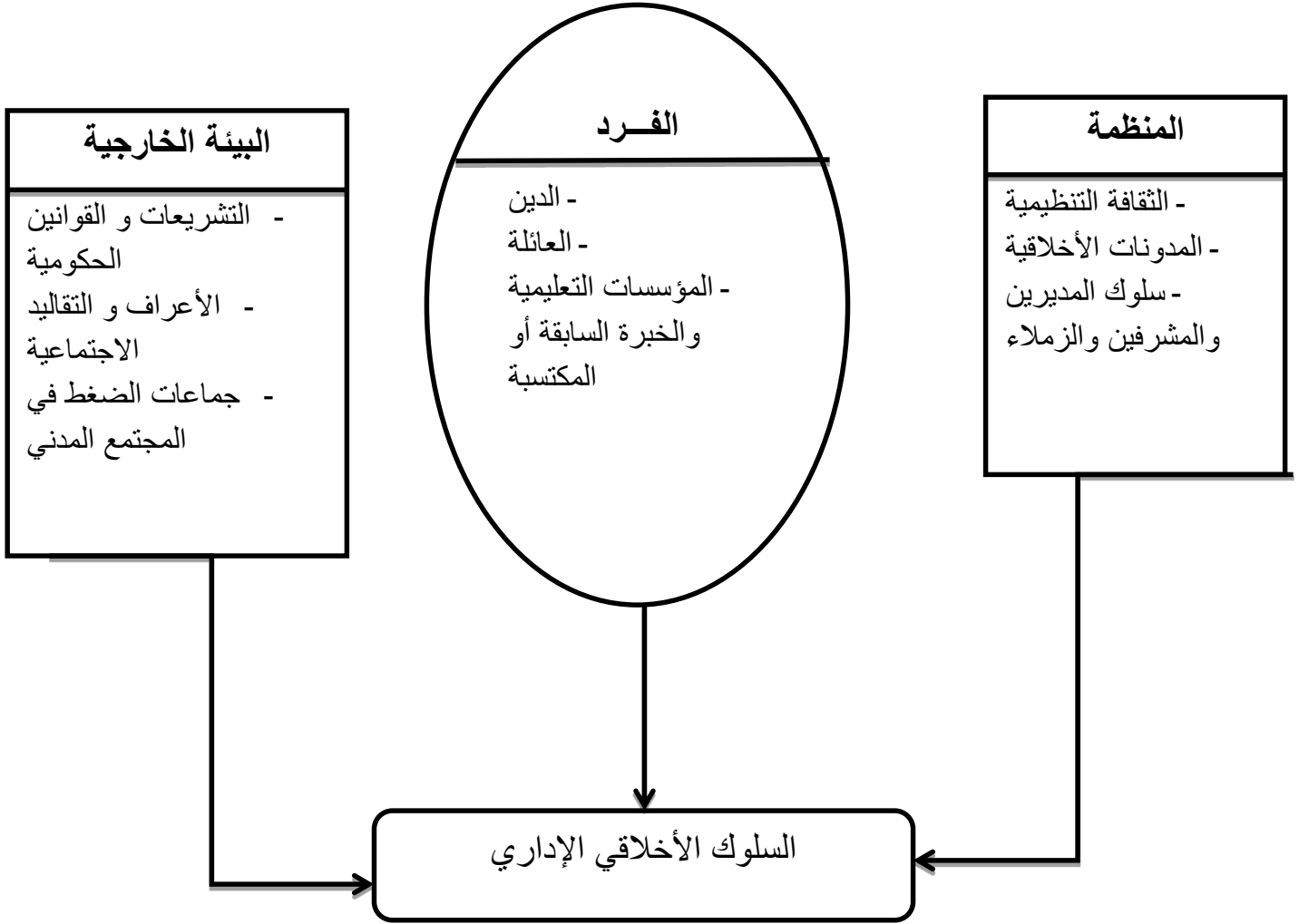
ج . جماعات الضغط في المجتمع المدني: بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرا مهما لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال. وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة نسترشد بها الإدارة عند اتخاذ قراراتها. ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط هي نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات السلام الأخضر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي للعامل، (الجريدة الرسمية)، العدد 32، ص 724.

<sup>2</sup> المرسوم 12/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان، (الجريدة الرسمية)، العدد 11، ص 5.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

شكل رقم (02-03) : يبين مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 106 .

### المطلب الثالث: المدونة الأخلاقية للمدققين الداخليين

يحتزن الأفراد المتحقيقين بالمنظمة معاني وإدراك مختلف لما هو أخلاقي وغير أخلاقي وصواب وخطأ. والتباين في إدراك الناس لما هو أخلاقي وغير أخلاقي هو انعكاس لعوامل تشمل: القيم والاهتمامات الشخصية، والمعتقدات الدينية والثقافية، و الأسرة و الأصدقاء في العمل وخارج العمل، و تسعى إدارة المنظمات إلى إيجاد وتدوين أدلة وإرشادات أخلاقية ملزمة التطبيق في أوساط أعضائها وهذا ما يعرف بالمدونة الأخلاقية.

### 1. تعريف المدونة الأخلاقية:

تعرف على أنها وثيقة تصدرها المنظمة . أو أية منظمة أخرى . تتضمن مجموعة المبادئ والقيم ذات الصلة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة.<sup>1</sup> كما تعرف بأنها بيانات رسمية مكتوبة للمعايير والقيم الأخلاقية التي توجه طريقة أداء العمل في المنظمة. فالمدونة الأخلاقية تشمل على الجوانب والمعايير القانونية التي تمنع السلوك اللاأخلاقي، وتعزز القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتؤكد على روح الالتزام لدى الأفراد.

تعتبر الأخلاقيات المدونة أولى الخطوات الإرشادية والتي يحدد فيها السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة وكيفية التعامل معه في حالة عدم الالتزام بها. والعبرة ليست في تدوين الأخلاقيات بل في فاعلية تطبيقها، والتي تتطلب شروط أساسية تشمل الحوافز، ودعم القيادات العليا في المنظمة وتشكيلها نموذج يحتذى به، وملائمة البيئة الداخلية.

وتؤكد الكثير من الدراسات على ضرورة توفر عناصر أساسية في الأخلاقيات المدونة منها: أخلاقيات إدارية مكتوبة ومعروفة ومعلنة لكل العاملين لكيفية التواصل وتدفق المعلومات في المنظمة، وتدريب أعضاء المنظمة على السلوكيات الأخلاقية، ونظام رسمي وغير رسمي ينبه لأي تقارير وأنشطة غير أخلاقية، وخبير أو مستشار أخلاقي ينبه لأي سلوكيات غير أخلاقية، وبيئة تنظيمية داعمة لكل ما هو أخلاقي، وتطابق القول بالفعل خاصة من قبل القيادات الإدارية.

وتنحصر مدونات الأخلاق في نوعين رئيسين، يتم التمييز بينهما طبقاً لنقاط القوة والضعف الخاصة بكل نوع من النوعين كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-03): أنواع مدونات الأخلاق :الطموح مقابل التوجيهي

الميثاق التوجيهي	الميثاق الطموح	
- توجيهات محددة - سهل التطبيق	- وثيقة وجيزة - حرية تصرف العاملين في تطبيق قيم المنظمة.	نقاط القوة
- مستندات معقدة - صعوبة التذكر - ضيق مجالات التقدير والتصرف.	- التوجيهات غير محددة بدقة، - قابل للتفسير بعدة طرق.	نقاط الضعف

المصدر: جون سوليفيان، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، ص30.

<sup>1</sup> نجم عبود، البعد الأخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 384.

2- أهمية المدونة الأخلاقية:

لقد أصبحت مدونات الأخلاق هي القاعدة وليست الاستثناء في معظم المنظمات، ويرجع ذلك لأهمية هذه الأداة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تنامي الاهتمام بالجوانب و المشكلات الأخلاقية لتحقيق الموازنة في الاهتمام بين تلك الجوانب والجوانب المادية
- تؤدي إلى التجانس والوحدة والتوافق الأخلاقي في العمل الإداري في جميع المستويات التنظيمية.
- تساهم في تطوير مهنة الإدارة، لأنها تخلق قواعد العمل الإداري التي تساهم في حماية سمعة المنظمة و مكانتها.
- تحدد من الصراع التنظيمي من خلال خلق نوع من الانسجام والملائمة بين قيم و أهداف الأفراد وقيم وأهداف المنظمة.

تمثل المنظمة عامل وقائي ضد الفساد الإداري في المنظمات من خلال اشتغالها على الأتي:<sup>2</sup>

- تعزيز الشفافية أي الوضوح الأنظمة و الإجراءات داخل المنظمة.
- اختيار وتعيين الأفراد على أساس الجدارة وليس المحسوبية.
- توفر معيارا للأفراد للشعور بالمسؤولية.
- يتم من خلال المدونات الأخلاقية نقل رؤيا ورسالة المنظمة و أهدافها إلى المستويات التنظيمية كافة.
- أن المدونات الأخلاقية ضرورية للمنظمات كافة سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، لأنها ترسخ انطبعا في أذهان العاملين عن أهمية ما يقومون به من أعمال هذا من جانب ومن جانب آخر فإنها تمثل مصدرا من مصادر حفظ حقوقهم.

التدقيق الداخلي:

هو نشاط مستقل و موضوعي، يقدم تأكيدات و خدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة و تحسين عملياتها ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم و تحسين فاعلية عمليات الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة .

إن مبادئ أخلاقيات المهنة هي ضرورية و أساسية لنشاط التدقيق الداخلي باعتبار إن مهنة التدقيق الداخلي تقوم أساسا على الثقة في تأكيدها الموضوع بشأن إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة .

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال المسؤولة البيئية لرجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 76، 77.

<sup>2</sup>Gilman Stuart ; Ethics Codes and codes of conduct As Tools For PROMOTING an ethical and prpfessional public service : comparative successes and lessons ; prepared for prem ; the world bank ; washington ; dc ; winter ;2005

### 3-قواعد أخلاقيات المهنة<sup>1</sup>:

لأخلاقيات الاعمال مجموعة قواعد يلتزم بها المدقق الداخلي في حياته المهنية تتمثل في مايلي:

#### 1. الموضوعية:

يجب على المدققين الداخليين مراعاة مستويات الموضوعية في جمع و تقييم و تبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكون بصدد فحصه، و يجب على المدققين الداخليين مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، و كذلك مراعاة ألا يتأثروا في تكوينهم لأرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء أو تأثيرات الآخرين. و على المدققين الداخليين :

- ألا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تسيء أو يتوقع أن تسيء إلى تقييمهم المحايد .
- و يشمل ذلك عدم المشاركة في الأنشطة أو العلاقات التي قد تتعارض مع مصالح المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها .
- ألا يقبلوا أي شيء من شأنه أن يسيء أو يفترض أن يسيء إلى تقديرهم المهني .
- أن يفحصوا كافة الحقائق المادية المعلومة و التي قد يكون من شان عدم الإفصاح عنها تحريفا و تشويه تقاريرهم عن الأنشطة التي تجري مراجعتها .

#### 2. الاستقامة:

استقامة المدققين الداخليين من شأنه إرساء دعائم الثقة و هذا ما يشكل الأساس للاعتماد على آرائهم و أحكامهم و يجب على المدققين الداخليين :

- أن يؤديوا أعمالهم بنزاهة و حرص و شعور بالمسؤولية .
- أن يلتزموا بالقوانين المعمول بها و مراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات في الحدود المتوقعة منهم وفقا للقوانين المعمول بها و أصول المهنة.
- ألا يتعمدوا أن يكونوا طرفا في أي نشاط غير مشروع أو يقوموا بأي أفعال أو تصرفات تسيء إلى مهنة التدقيق الداخلي أو إلى المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها .
- أن يراعوا و يساهموا في تحقيق الأهداف المشروعة و السليمة للمؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها .

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بريقطل، رزيقة حمرون، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 2014/02/26.25، ص 07.

### 3السرية:

يجب على المدققين الداخليين ان يحترموا قيمة ملكية المعلومات التي يتلقونها و لا يتطلعون عليها ولا يفصحوا عن تلك المعلومات بدون الحصول على الإذن أو التفويض المناسب، و ذلك ما لم يكن هناك التزام قانوني أو مهني بالإفصاح عن تلك المعلومات و على المدققين الداخليين مراعاة مايلي :

- التبصر في استخدام و حماية المعلومات التي يحصلون عليها في سياق أداء واجباتهم .
- عدم استخدام تلك المعلومات لأجل أي منفعة شخصية أو على أي نحو من شأنه مخالفة القوانين أو الإساءة إلى مشروعية و أخلاقية أهداف المؤسسة التي يعملون بها أو لصالحها .

### 4الكفاءة :

يجب على المدققين الداخليين أن يستخدموا المعرفة و المهارات و الخبرات اللازمة في أداء خدمات التدقيق الداخلي وعلى المدققين الداخليين :

- ألا يؤدوا سوى الخدمات التي تكون لديهم المعرفة و المهارة و الخبرة اللازمة لها .
- أن يؤدوا خدمات التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية المهنية لممارسة التدقيق الداخلي .
- أن يعملوا باستمرار على تحسين مهاراتهم و فاعلية و جودة الخدمات التي يؤدونها.

### خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق أن أخلاقيات الأعمال هي القيم والمعايير الأخلاقية التي تستند إليها البنوك لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في المواقف المختلفة، فهي ببساطة تؤثر في توجيه واتخاذ القرارات .  
و قد استعرضنا دور القيم الأخلاقية في التجارب العالمية في ضوء ظهور مفاهيم الإدارة الرشيدة (الحوكمة )، فجميع التجارب التي سارت في طريق التطور سواء كانت متقدمة أم نامية، كان هاجسها الأساسي هو طريقة استفادتها من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار خصوصيتها التاريخية والاجتماعية والثقافية والمحافظة على نظامها القيمي الخاص، إلا أن رصد تلك التجارب يمكن أن يشير بما لا يدع مجالاً للشك بأننا ينبغي أن نسير في نفس الاتجاه الذي رسمه الله لنا.

من اجل تجنب المخاطر الأخلاقية اعتمدنا على قواعد السلوك المهني لتوجيه مجلس الإدارة و تقديم الدليل للموظفين لمساعدتهم على التعرف و التعامل مع القضايا الأخلاقية، فضلا عن توفير آليات للإبلاغ عن السلوك الغير الأخلاقي والمساعدة على تعزيز ثقافة النزاهة و المسائلة، فهذه الأخيرة تنطبق من حيث الروح والمبدأ على جميع الأفراد المتعاونين مع المنظمة.

و سنتطرق في الفصل الموالي الى الجانب التطبيقي بعنوان اثر أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة.

## الفصل الثالث

أثر أخلاقيات الاعمال المدققين الداخليين في  
تحقيق أهداف الحوكمة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية ، وذلك من خلال التعريف بالبنوك محل الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية، بالإضافة إلى التعرف على مدى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحقيق أهداف الحوكمة.

و بهدف تحقيق هذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول:** لمحة عن ميدان، منهج، أداة و مجتمع الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة.

المبحث الأول: لمحة عن ميدان، منهج، أداة و مجتمع الدراسة

سنتناول في هذا المبحث مجموعة من البنوك الجزائرية و كذا الهيكل التنظيمي لكل بنك.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية و الهيكل التنظيمي الخاص بهالوكالة الطارف

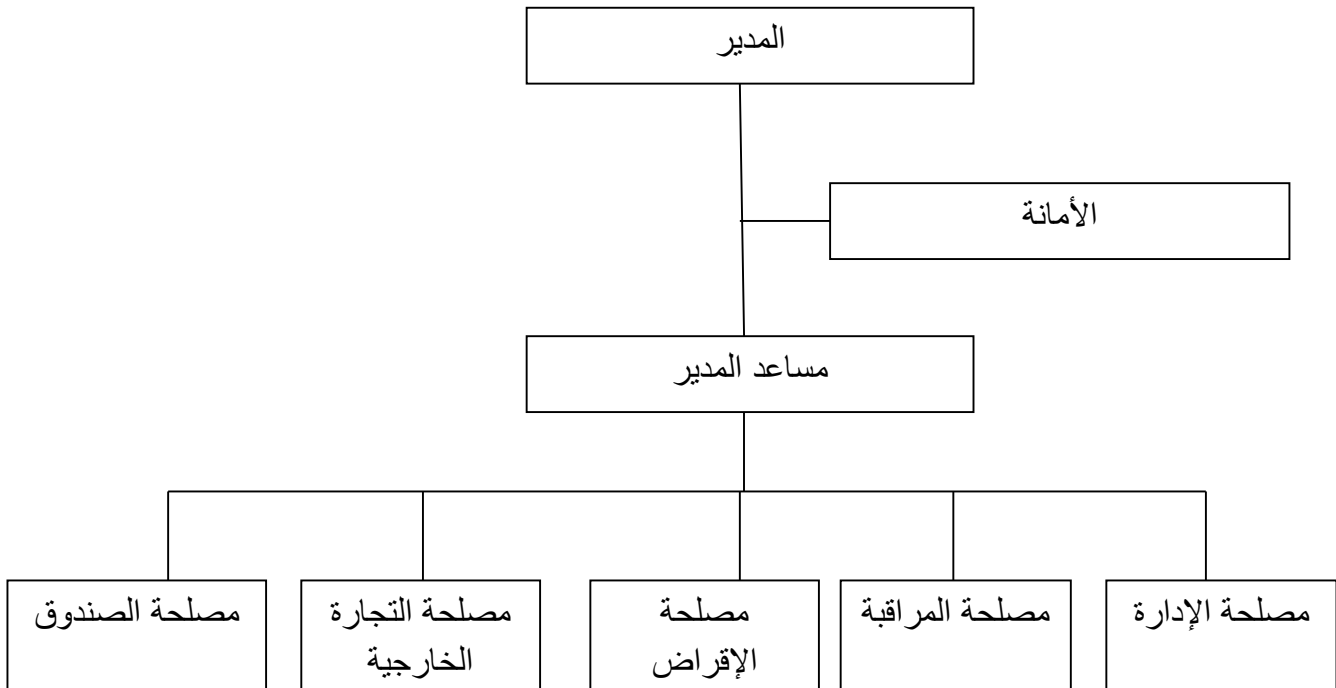
### 1. القرض الشعبي الجزائري CPA

- تعريف القرض الشعبي الجزائري

إن القرض الشعبي الجزائري هو ثاني بنك جزائري بعد الاستقلال بموجب المرسوم رقم 66-36 الصادر في 29 ديسمبر 1966، كانت مهامه عند إنشائه تمويل النشاطات الحرفية و الفندقية و السياحية والصيد و النشاطات الملحقة به و يقوم بعملية التشييد و البناء من خلال قروض متوسطة و طويلة الأجل، و تسهيل المعاملات بين المستورد و المورد في عمليات التجارة الخارجية، كما يجمع الودائع و يحول العملات.

- الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

إن الشكل رقم (03-01) يظهر لنا الهيكل التنظيمي العام ل CPA و المتمثل في :



المصدر: وثائق مقدمة من طرف CPA

## 2. البنك الوطني الجزائري BNA

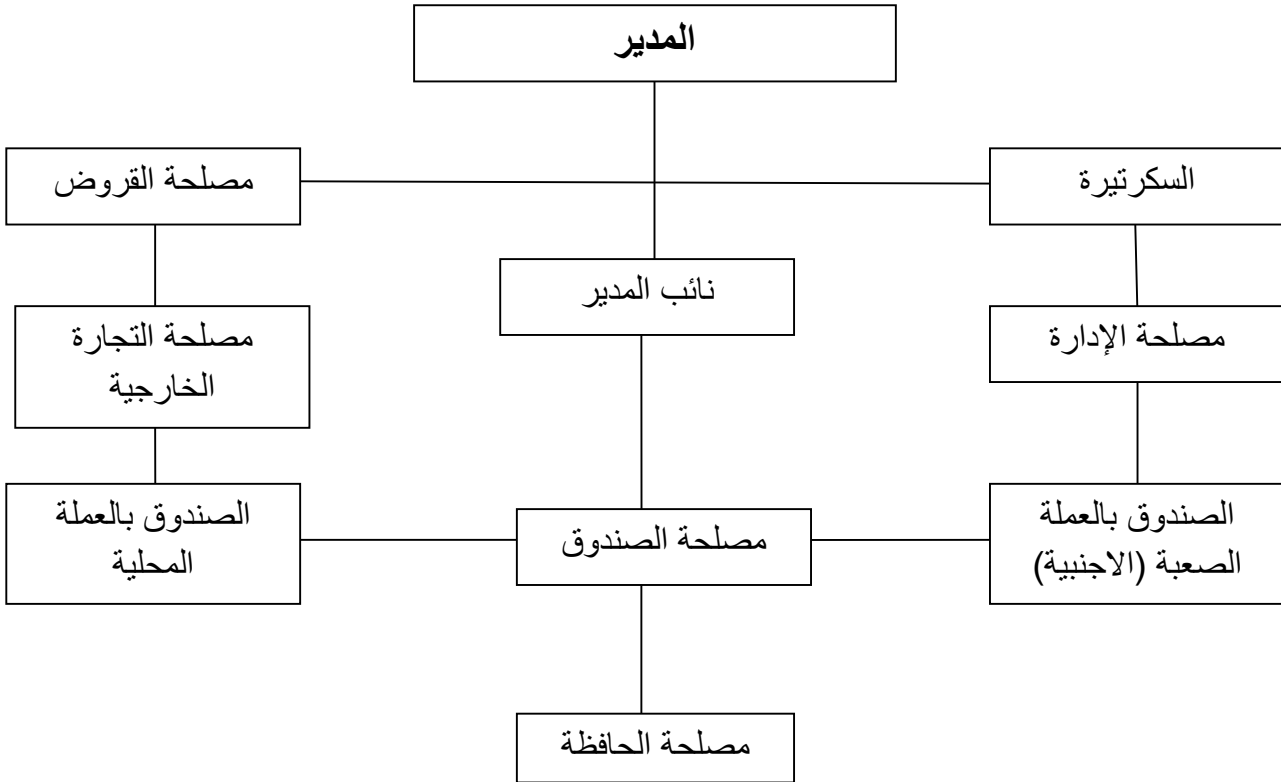
### - تعريف البنك الوطني الجزائري

أنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966، يتعامل في الائتمان والديون مع القطاع الخاص العام، وباعتباره بنك تجاريا فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح القروض لمختلف القطاعات الاقتصادية ما عدا الصيد البحري، السياحة، والصناعات التقليدية لأن ذلك من مهام أو تخصص القرض الشعبي الجزائري، إضافة إلى توظيف الأموال المتحصل عليها من قبل العملاء بشروط معينة يستفيد منها الطرفان ( البنك و العميل)، وينفذ كل عملية اعتماد لحساب الدولة سواء أكان ذلك بضمان أم بدونه، كما يقوم بإيجار الخزائن.

فالبنك الوطني الجزائري مؤسسة جد مهمة، إذ يقوم بالمهام المذكورة سابقا في إطار التكامل بين نشاطه والاقتصاد الوطني بغية تحقيق الأهداف المرسومة.

### - الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

إن الشكل رقم (02-03) يظهر لنا الهيكل التنظيمي العامل - BNA والمتمثل في :



المصدر: وثائق مقدمة من طرف BNA

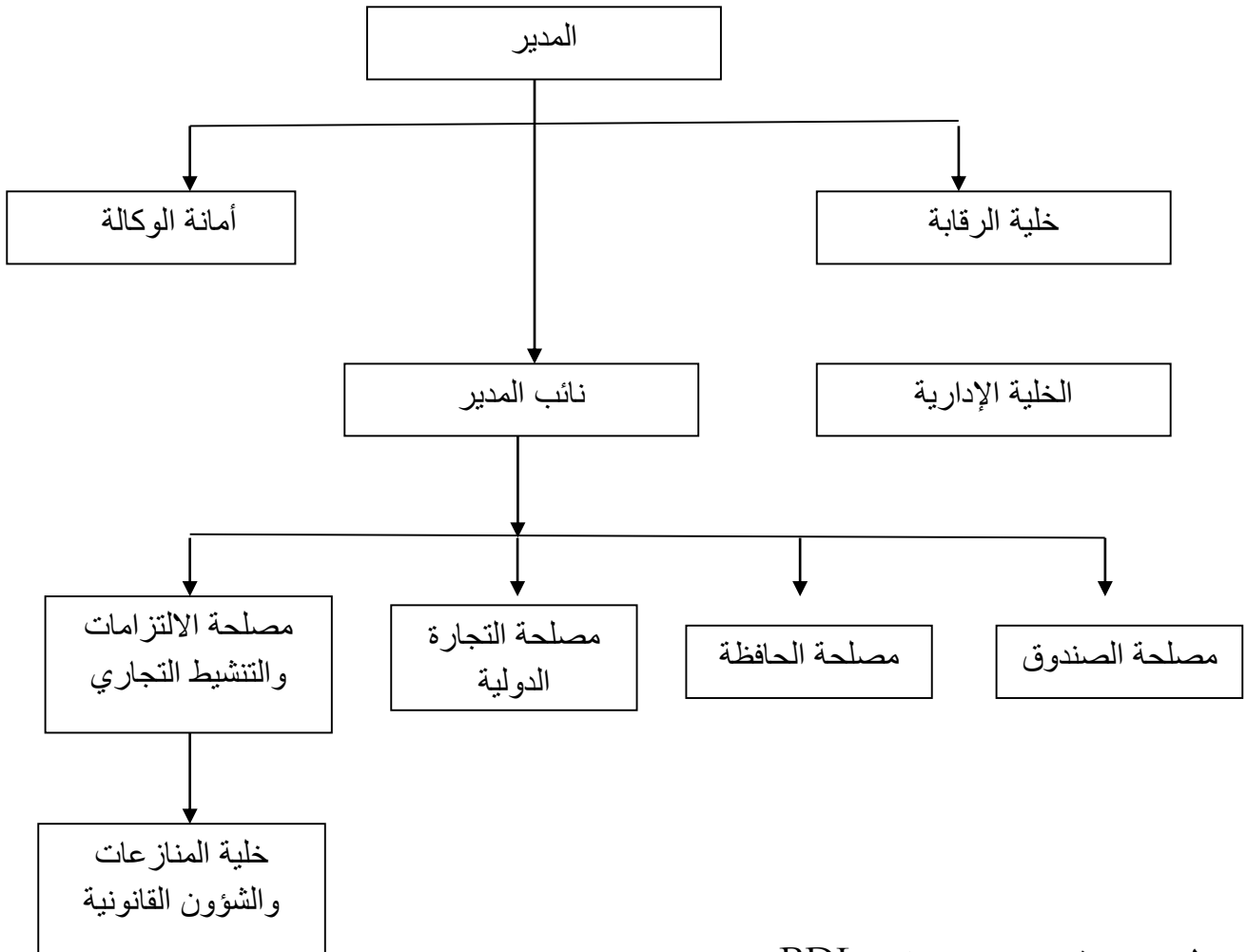
### 3. بنك التنمية المحلية BDL

#### - تعريف بنك التنمية المحلية

بنك التنمية المحلية هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أبريل 1982 حسب المرسوم 85/85 برأسمال اجتماعي 13390 مليون دينار، وقد انبثق هذا البنك من القرض الشعبي الجزائري و عدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة، ويضم شبكة مكونة من 143 وكالة تجارية موزعة عبر التراب الوطني للقيام بجميع العمليات البنكية، بالإضافة إلى أنه يقوم بعملية الإقراض مقابل الرهن على مستوى الجزائر، كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض وهو القرض مقابل الرهن، وهذا الشكل مفتوح لكل الحواص بالجزائر، حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة بين ستة أشهر وستة وثلاثين شهرا كحد أقصى.

#### - الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

إن الشكل رقم (03-03) يظهر لنا الهيكل التنظيمي العام لـ BDL و المتمثل في :



المصدر: وثائق مقدمة من طرف BDL

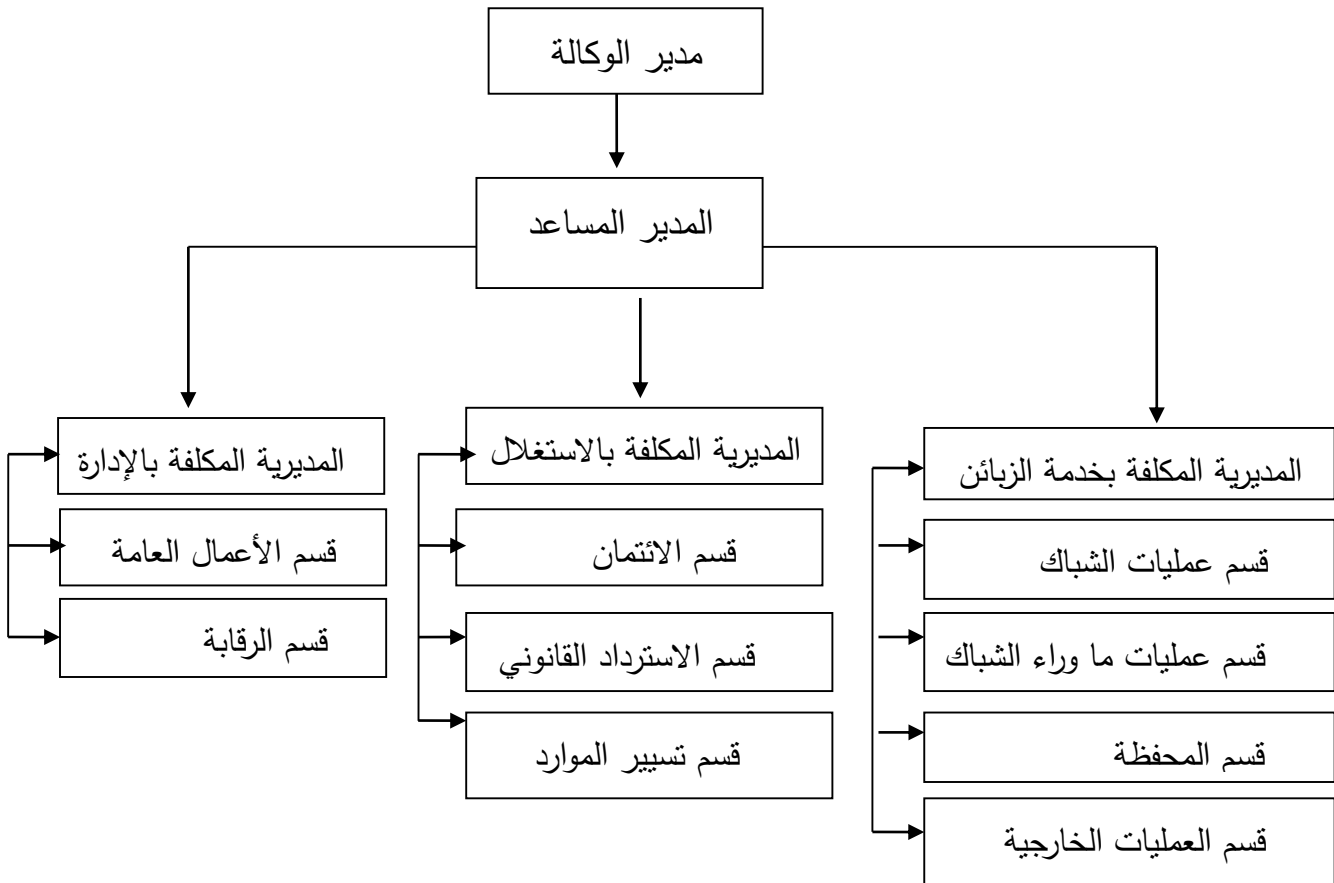
#### 4. بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

##### - تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ينتمي بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي، تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، تقوم بجميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية و تشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة و بدون فائدة، و المساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك و تجعل معاملاته مع زبائنه اقل مخاطرة، و يعمل على تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها كما يشارك في تجميع الادخارات.

##### - الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

إن الشكل رقم (03-04) يظهر لنا الهيكل التنظيمي العام لـ BADR و المتمثل في :



المصدر: وثائق مقدمة من طرف BADR

### المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للقيام بالدراسة الميدانية اعتمدنا على :

#### - المنهج المستخدم

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، و ذلك بهدف بيان دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة، وتم الحصول على البيانات اللازمة من خلال البحث في الجانب الميداني وذلك بتوزيع استبانته تم إعدادها لهذا الغرض حيث تم تقسيمها إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص و السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق)، وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (SCIENCE SOCIAL FOR PACKAGE STATISTICAL)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد تم استخدام البيانات الثانوية من مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة، وأية مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و ذلك للتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

#### - اداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما

يلي:

القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة و يتكون من 8 فقرات

(العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، الشهادات المهنية، عدد الدورات).

القسم الثاني: يتكون من ثمانية فقرات موزعة على محور واحد

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان وذلك حسب جدول رقم (9)

جدول رقم (03-01) يبين مقياس الإجابة على الفقرات

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

الدرجة 1: تمثل الاستجابة غير موافق بشدة و بذلك يكون وزنها النسبي % 20 .

الدرجة 2 : تمثل الاستجابة غير موافق و بذلك يكون وزنها النسبي % 40 .

الدرجة 3: تمثل الاستجابة محايد و بذلك يكون وزنها النسبي % 60 .

الدرجة 4: تمثل الاستجابة موافق و بذلك يكون وزنها النسبي % 80 .

الدرجة 5: الاستجابة موافق بشدة و بذلك يكون وزنها النسبي % 100 .

#### - مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارات البنوك، والبالغ عددهم 34 موظف. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد، وعليه تكون عينة الدراسة هي كامل مجتمع الدراسة وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبعد تفحص الاستبانة لم يتم استبعاد أي من الاستبانة نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانة الخاضعة للدراسة 34 استبانة.

جدول رقم ( 03-02) يبين توزيع الاستبانة على المصارف العاملة في ولاية الطارف

رقم	البنك	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المستردة
1	القرض الشعبي الجزائري	9	—
2	البنك الوطني الجزائري	6	—
3	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	7	—
4	بنك التنمية المحلية	12	—

المطلب الثالث : نتائج التحليل الوصفي لعينات الدراسة

للتعرف على نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة يتم توزيع أفراد العينة على حسب: الجنس، فئات العمر، المستوى التعليمي، فئات الأقدمية، والوظيفية التي يشغلونها.

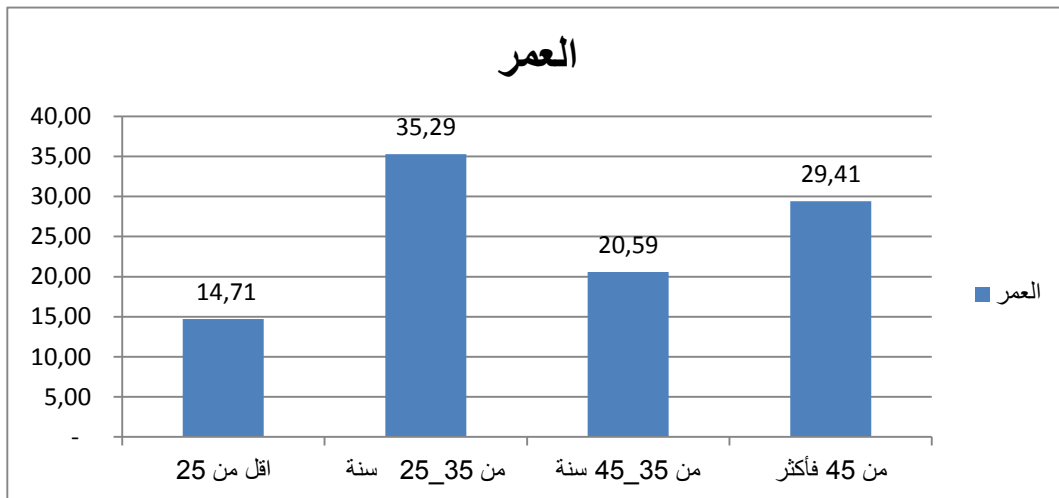
1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين جدول رقم(03-03) أن 35,29 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "من 25 سنة إلى 35 سنة" و 29,41 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "35 سنة فأكثر"، مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة من العمر هي من 35 سنة إلى 45 سنة، وذلك يتناسب مع مدى خبرة عينة الدراسة كما تم ذكره في جدول رقم (6) لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة.

جدول رقم ( 03-03 ) بين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25	5	14,71
من 25_35 سنة	12	35,29
من 35_45 سنة	7	20,59
من 45 فأكثر	10	29,41
المجموع	34	100%

الشكل رقم(03-05) يمثل توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

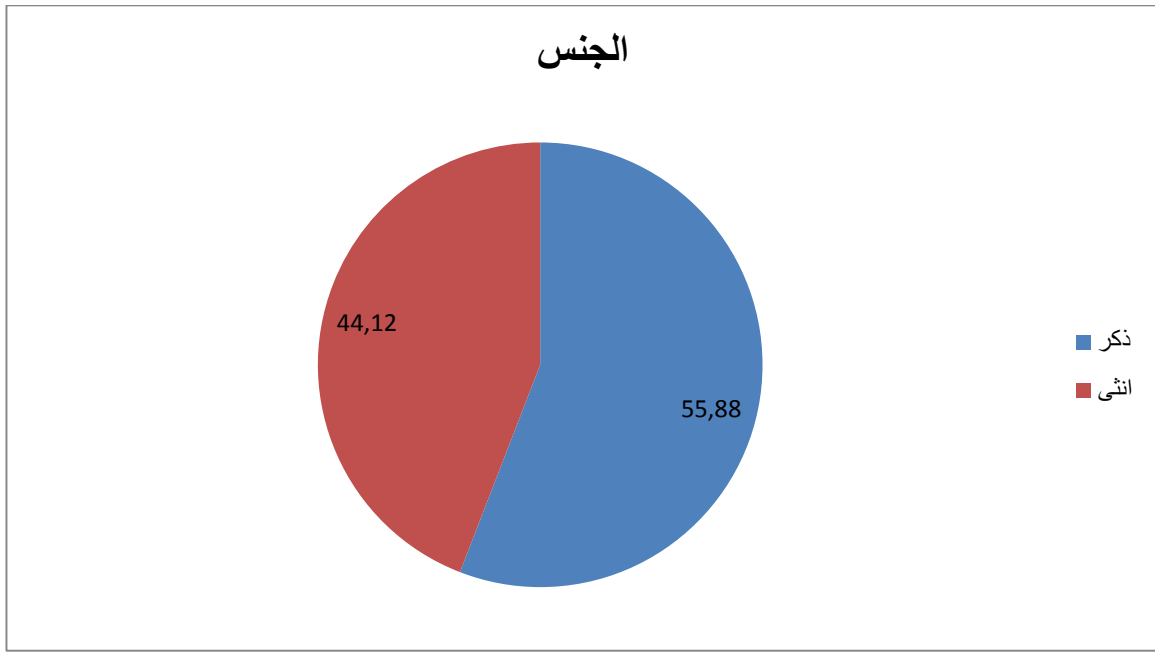
2. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول رقم (03-04) أن 55,88% من عينة الدراسة من فئة "الذكور"، و 44,12% من عينة الدراسة من فئة "الإناث"، أي أن النسبة الكبرى هي لمتغير الذكور في عينة الدراسة .

جدول رقم ( 03-04 ) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	55,88
أنثى	15	44,12
المجموع	34	100%

الشكل رقم(03-06) يمثل توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

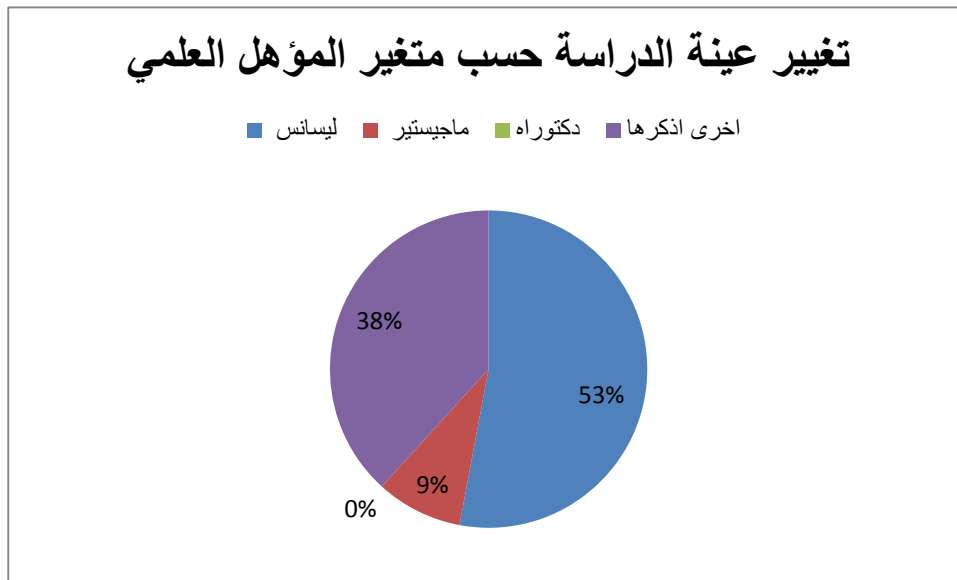
### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (03-05) 52,94% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ليسانس " و 38,24 من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي يختلف من موظف لآخر، وتدل هذه النسبة الكبيرة من حاملي شهادة ليسانس وشهادات أخرى على صدق إجابات الاستبانة، وتفهم العينة للدراسة ومدى أهميتها.

جدول رقم (03-05) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
52,94	18	ليسانس
8,82	3	ماجستير
00	00	دكتوراه
38,24	13	أخرى اذكرها
100%	34	المجموع

الشكل رقم (03-07) يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

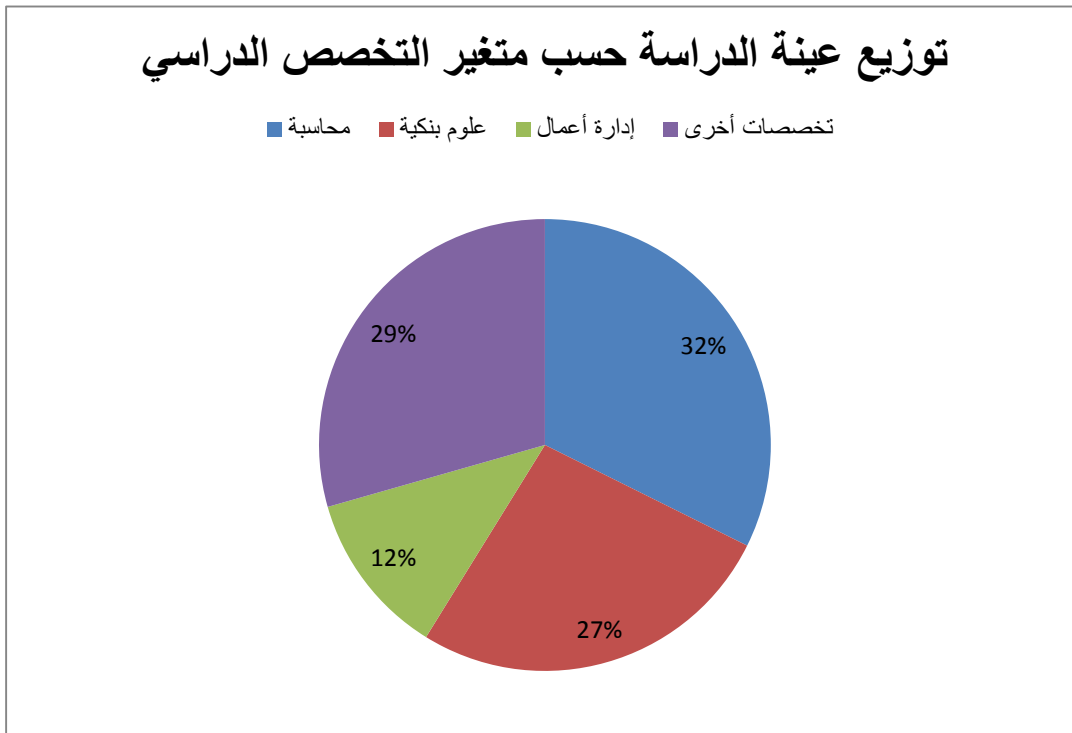
4. توزيع افراد العينة حسب التخصص العلمي

يبين جدول رقم (03-06) ان 32,35% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "محاسبة" و 29,42% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي " تخصصات أخرى"، و 26,47% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي "علوم بنكية"، و 11,76% من عينة الدراسة تخصصهم العلمي " إدارة أعمال"، مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة متخصص المحاسبة و تخصصات أخرى وذلك بما يتناسب مع طبيعة أعمال عينة الدراسة و خبرتهم المهنية.

جدول رقم (03-06) توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	11	32,35
علوم بنكية	9	26,47
إدارة أعمال	4	11,76
تخصصات أخرى	10	29,42
المجموع	34	100%

شكل رقم (03-08) يمثل توزيع العينة حسب التخصص الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

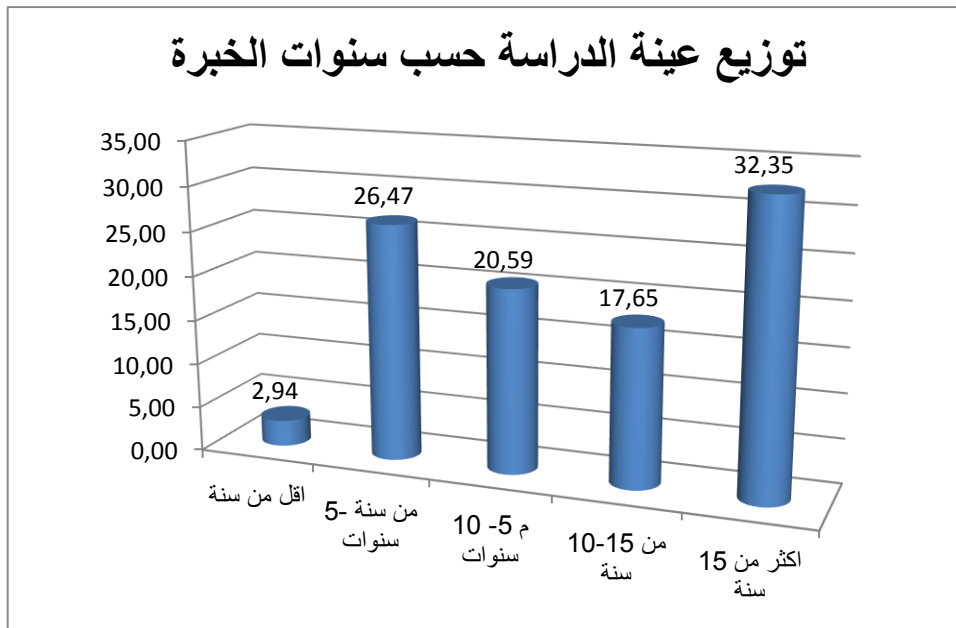
5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (03-07) أن 32,35% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " أكثر من 15 سنة، و 26,47% من العينة تراوحت سنوات الخبرة لديهم "من سنة إلى 5 سنوات"، و أن هناك 20,59% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم " من 5 إلى 10 سنوات " مما يدل على أن الخبرة العملية هي في الفترة الأكبر وتبلغ أكثر من 15 سنة مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (03-07) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	1	2,94
من سنة_ 5 سنوات	9	26,47
من 5_10 سنوات	7	20,59
من 10_15 سنوات	6	17,65
أكثر من 15 سنوات	11	32,35
المجموع	34	100%

شكل رقم (03-09) يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXEL

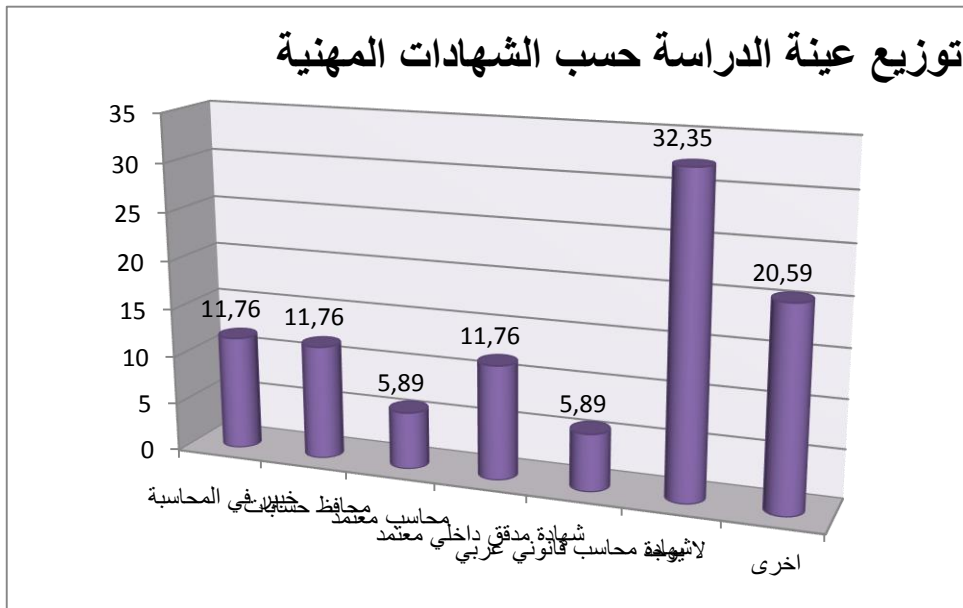
6. توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المهنية

يبين الجدول رقم (03-08) أن 32,35 % من عينة الدراسة "غير حاصلين على شهادات مهنية"، وأن 20,59% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة "مهنية أخرى"، ويوضح ذلك أن هناك عدد قليل من العينة ممن هم حاصلين على إحدى الشهادات المهنية.

جدول رقم (03-08) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشهادات المهنية

الشهادات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
خبير في المحاسبة	4	11,76
محافظ حسابات	4	11,76
محاسب معتمد	2	5,89
شهادة مدقق داخلي معتمد	4	11,76
شهادة محاسب قانوني عربي	2	5,89
لا يوجد	11	32,35
أخرى	7	20,59
المجموع	34	100%

شكل رقم (03-10) يمثل توزيع العينة حسب الشهادات المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

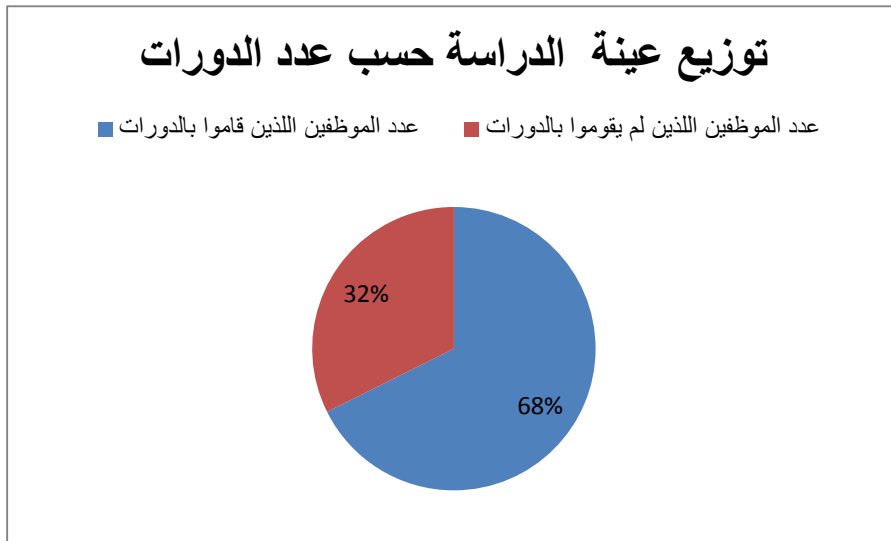
7. توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات

يبين الجدول رقم ( 03-09 ) أن 67,65% قاموا بدورات في مجال الحوكمة، و نسبة 32,35% لم يقوموا بها، وهذا راجع إلى أن اغلبية الموظفين يسعون إلى تطوير كفاءتهم و زيادة خبرتهم في مجال الحوكمة.

جدول رقم ( 03-09 ) يبين توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
عدد الموظفين اللذين قاموا بالدورات	23	67,65
عدد الموظفين اللذين لم يقوموا بالدورات	11	32,35
المجموع	34	100%

شكل رقم (03-11) يمثل توزيع العينة حسب عدد الدورات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXEL

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة الميدانية

تم عرض و تحليل الدراسة الميدانية وفقا لعدة مراحل

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي

يتم في هذا الجزء من الدراسة مناقشة نوع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة من أجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل فقرات الاستبانة وإثبات الفرضيات، ثم يتعرض الباحث بعد ذلك لتحليل فقرات

محور الاستبانة ومناقشة الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها وذلك عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك من خلال محور هو :

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (S-K Sample -1))

يقيس اختبار كولمجروف- سمرنوف قياس ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي (13) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من (  $\text{sig} > 0,05$  ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يعني وجوب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (10-03) يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1 Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى المعنوية
1	الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية.	8	3,015	0,125

المطلب الثاني: صدق الاستبانة

يعتبر الصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، ولذلك تم تقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق فقراتها كالتالي :

• صدق فقرات الاستبانة : حيث تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية :

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

2. الصدق الداخلي لفقرات محور الدراسة

يبين جدول (11-03) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و المعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0,05)، حيث ان مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0,05) وقيمة

$F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 23 والتي تساوي 0,396، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (03-11) يمثل الصدق الداخلي لفقرات محور الدراسة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يحرص المدقق الداخلي في حياته الشخصية أو العملية على ممارسة عمله بصورة تؤدي إلى رفع شأن المهنة وزيادة ثقة المساهمين.	0,612	0,000
2	يحرص المدقق الداخلي من خلال التظاهرات العلمية على تطوير كفاءته.	0,625	0,000
3	يحرص المدقق الداخلي على كتمان السر المهني ولا يصرح بالمعلومات المتحصل عليها سواء كتابيا أو شفويا.	0,733	0,003
4	يجبر المدقق الداخلي الجهات المسؤولة عن أي اختلاسات أو تلاعبات تمس بمصالح البنك.	0,813	0,001
5	يحرص المدقق الداخلي على أن يكون نزيها و موضوعيا .	0,521	0,000
6	يحرص المدقق الداخلي على تطوير كفاءته من خلال التظاهرات العلمية الخاصة بالتدقيق.	0,201	0,000
7	يحرص المدقق الداخلي على تدريب نفسه على عدم ارتكاب أي إهمال يلحق الضرر بالمؤسسة أو الغير من خلال بذل العناية المهنية الواجبة	0,801	0,003
8	يحترم المدقق الداخلي الآجال المحددة لإتمام عمله مع عدم انتقاده لأعمال الزملاء ( المدققين الداخليين)	0,735	0,004

• طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ. وبيّن جدول رقم (03-12) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (03-12) يبين معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ )

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية.	8	0,901

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات كما يلي :

الفرضية الأولى : توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، والتي تساوي (2,0) أو مستوى الدلالة اقل من 0,05 و الوزن النسبي أكبر من (60 % ) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2,0) أو مستوى الدلالة اقل من 0,05 و الوزن النسبي اقل من (60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0,05.

#### • تحليل فقرات المحور :

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم(03-13) والذي يبين آراء أفراد مجتمع الدراسة في محور الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية، حيث أن آراء أفراد المجتمع في الفقرة رقم 3 كانت ايجابية بشكل كبير حيث بلغ الوزن النسبي 90 % ومستوى الدلالة 0,000 و هي اقل من 0,05 بمعنى أن المدقق الداخلي يحرص على كتمان السر المهني و لا يصرح بالمعلومات المتحصل عليها سواء كتابيا أو شفويا، كما تضح من الفقرة 1 أن الوزن النسبي بلغ 85 % و مستوى الدلالة 0,000 و هي اقل من 0,05 بمعنى أن المدقق الداخلي يحرص في حياته الشخصية أو العملية على ممارسة عمله بصورة تؤدي إلى رفع شان المهنة و زيادة ثقة المساهمين، ما ظهر في الفقرتين 2 و 7 أن لهما نفس الوزن النسبي المقدر 80 % و نفس مستوى الدلالة 0,000 و هي اقل من 0,05 بمعنى أن المدقق الداخلي يحرص من خلال التظاهرات العلمية على تطوير كفاءته وعلى تدريب نفسه على عدم ارتكاب أي إهمال يلحق الضرر بالمؤسسة أو الغير من خلال بذل المهنية

الواجبة، و قد بينت الفقرة رقم 8 أن الوزن النسبي بلغ % 78 و مستوى الدلالة 0,000 و هي اقل من 0,05 بمعنى أن المدقق الداخلي يحترم الآجال المحددة له لإتمام عمله وعدم انتقاده لأعمال الزملاء ( المدققين الداخليين) كما بينت الفقرة 4 أن الوزن النسبي بلغ % 76 ومستوى الدلالة 0,000 بمعنى أن المدقق الداخلي يخبر الجهات المسئولة عن أية تلاعبات أو اختلاسات تمس بمصالح البنك، كما ظهر في الفقرة رقم 5 أن الوزن النسبي بلغ % 72 ومستوى الدلالة 0,001 و هي اقل من 0,005 مما يعني أن المدقق الداخلي يحرص على أن يكون نزيها وموضوعيا كما ظهر في الفقرة 6 أن الوزن النسبي بلغ % 64 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن المدقق الداخلي يحرص على تطوير كفاءته من خلال التظاهرات العلمية الخاصة بالتدقيق .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور تساوي 3,90 و الوزن النسبي يساوي % 78,12 وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد % 60، و قيمة t المحسوبة تساوي 10,27 و هي اكبر من قيمة t الجدولية و التي تساوي 2,0، و مستوى الدلالة 0,000 و هي اكبر من 0,05.

و بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور 3,90، والوزن النسبي % 78,12 وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد % 60 وقيمة t المحسوبة تساوي 10,27 اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0، عند مستوى الدلالة تساوي 0,000 وهي اقل من 0,50 مما يعني أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة بالبنوك التجارية، و منه صدق الفرضية المتمثلة في توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية.

جدول (03-13) فقرة من يبين النسب المئوية للمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرات المحور (الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية)

مسلسل	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يحرص المدقق الداخلي في حياته الشخصية أو العملية على ممارسة عمله بصورة تؤدي إلى رفع شأن المهنة وزيادة ثقة المساهمين.	4,25	85	12,213	0,000
2	يحرص المدقق الداخلي من خلال التظاهرات العلمية على تطوير كفاءته.	4,00	80	10,822	0,000
3	يحرص المدقق الداخلي على كتمان السر المهني ولا يصرح بالمعلومات المتحصل عليها سواء كتابيا أو شفويا.	4,50	90	11,215	0,000
4	يحرص المدقق الداخلي الجهات المسؤولة عن أي اختلاسات أو تلاعبات تمس بمصالح البنك .	3,80	76	8,015	0,000
5	يحرص المدقق الداخلي على أن يكون نزيها و موضوعيا .	3,60	72	9,002	0,001
6	يحرص المدقق الداخلي على تطوير كفاءته من خلال التظاهرات العلمية الخاصة بالتدقيق.	3,20	64	9,424	0,000
7	يحرص المدقق الداخلي على تدريب نفسه على عدم ارتكاب أي إهمال يلحق الضرر بالمؤسسة أو الغير من خلال بذل العناية المهنية الواجبة.	4,00	80	8,222	0,000
8	يحرص المدقق الداخلي الآجال المحددة لإتمام عمله مع عدم انتقاده لأعمال الزملاء ( المدققين الداخليين).	3,90	78	13,211	0,000
	جميع فقرات المحور	3,90	78,12	10,27	0,000

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a = 0,05$  بين أفراد عينة الدراسة حول

دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية يعزى العمر

اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة حول دور أخلاقيات

الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية يعزى العمر، و يتضح من النتائج المبينة في

الجدول رقم (03-14) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0,05 كما أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين يعزى للعمر. وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0,125 - وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 0,2، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0,09 وهي أكبر من 0,05 ، مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية يعزى للعمر، و بالتالي عدم صدق الفرضية المتمثلة في توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,05$  بين أفراد عينة الدراسة حول دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية يعزى للعمر.

جدول رقم (03-14) يبين نتائج اختبار t لحساب الفروق بين إجابات المبحوثين حول دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية يعزى للعمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
	أقل من 25_ أكثر من 35 سنة	17	3,90	0.2002	- 0,125	0,09
	أكثر من 35	17	3,90	0.3010		

## خلاصة الفصل

من خلال التركيز على واقع ومدى إدراك البنوك التجارية لوكالة الطارف لدور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن العاملين يتصفون بأخلاقيات المهنة و هذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة، فقد التمسنا من دراستنا أن أغلبية العاملين يلتزمون بمبادئ المدونة الأخلاقية كالموضوعية والسرية في تبليغ المعلومة و الاستقامة والكفاءة التي يتميز بها أغليبيتهم، فمعظمهم يملكون مهارة و معرفة من اجل أداء خدمة التدقيق الداخلي، كما التمسنا أيضا أنهم يقومون بدورات خاصة بالحوكمة من اجل تنمية خبرتهم و تطويرها للقيام بالعمليات البنكية، كما تبين أن اغلب عينة الدراسة هم ذكور، أما العمر الشائع هو من 25 إلى 35 سنة، أما بالنسبة إلى المؤهل العلمي فكان اغلبهم متحصل على شهادة ليسانس، كما تشير الدراسات إلى أن اغلب العاملين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، أما المؤهل العلمي فاعلبيهم متحصل على شهادة ليسانس بنسبة %94, 52، و التخصص العلمي فقد كان التخصص الشائع هو محاسبة بنسبة %35, 32، ويبين معامل الفاكرونباخ أن معاملات الثبات مرتفعة، اما فرضيات الدراسة فقد ثبت صدق الفرضية الأولى المتمثلة في انه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية العاملة بمنطقة الطارف، و عدم ثبوت صدق الفرضية الثانية المتمثلة في لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين أفراد عينة الدراسة حول أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين يعزى للعمر لهذه العينة.

# الخاتمة

من خلال تناولنا لموضوع دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق الحوكمة بالبنوك التجارية لولاية الطارف تمت معالجة إشكالية الدراسة التي كان سؤالها الرئيس هو : ما هو دور أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين في تحقيق أهداف الحوكمة

من خلال الفصول الثلاثة و انطلاقا من الفرضيات الأساسية و باستخدام الوسائل و الأدوات المشار إليها يمكن عرض اختبار الفروض، نتائج الدراسة، توصيات الدراسة و آفاق البحث العلمي

### 1. نتائج اختبار الفرضيات

- صدق الفرضية الأولى المتمثلة في: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين و تحقيق أهداف الحوكمة في البنوك التجارية العاملة بمنطقة الطارف،
- عدم صدق الفرضية الثانية المتمثلة في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0,05 ) بين أفراد عينة الدراسة حول أخلاقيات الأعمال للمدققين الداخليين يعزى للعمر لهذه العينة.

### 2. عرض نتائج الدراسة

من خلال نتائج اختبار هذه الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

- يؤثر الميثاق الأخلاقي لمهنة المدققين الداخليين في دعم وتفعيل أهداف الحوكمة، مما يشير إلى أهمية دراسة وتطوير المعايير والأسس التي يقوم عليها هذا الميثاق بصورة مستمرة تدعيماً لقواعد ومبادئ الحوكمة في هذا الخصوص.
- عدم وجود معرفة وإمام كافمن قبل بعض العاملين حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقاتها في البنوك.
- إن توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصالح وخاصة العملاء.
- المدقق الداخلي ملتزم أخلاقياً اتجاه عمله، مما جعل البنوك تكسب العديد من المزايا منها ولاء العملاء.
- تبين أن اغلب عينة الدراسة هم ذكور، أما العمر الشائع هو من 25 إلى 35 سنة، أما بالنسبة إلى المؤهل العلمي فقد كان أغلبهم متحصل على شهادة ليسانس، كما تشير الدراسات إلى أن اغلب العاملين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة.

- ارتفاع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقارنة بالحد الأدنى المطلوب، فقد بلغت قيمة الفا كرونباخ 0,901.

### 3. توصيات الدراسة

- يجب نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بين أعضاء مجلس إدارة البنوك في الجزائر بما تتضمن سيادة ثقافة خاصة لأهداف الحوكمة البنكية.
- يجب دعوة الجامعات إلى طرح ميثاق يتناول حوكمة البنوك في الكليات التجارية والقانونية لدعم وتحفيز الطالب الجزائري قبل دخوله سوق العمل بمستوى خال من الثقافة في موضوع الحوكمة، للمساهمة فيالرفع من مستواه داخل المؤسسة التي يعمل بها.
- رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال جعل الأوساط التجارية و البنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- محاولة إرساء السلوكيات الأخلاقية المهنية بالمؤسسات على شكل مدونات أخلاقية، وبرامج تدريبية، ودمج مكاتب تهتم بالشؤون الأخلاقية داخل المؤسسة ، و هذا ما سيزيد الثقة والالتزام بين المؤسسة وموظفيها.

### 4. آفاق البحث العلمي

- دراسة هذا الموضوع أظهر إمكانية مواصلة البحث فيه من جوانب أخرى، تستحق البحث والدراسة لأن حوكمة البنوك والتدقيق الداخلي من بين المواضيع الواسعة التي يمكن أن تكون محل إشكاليات لبحوث مستقبلية. ومن بين المواضيع المقترحة:
- دراسة أهمية دور حوكمة المؤسسات في مواجهة الفساد الإداري.
  - اثر أخلاقيات الأعمال على تفعيل مبادئ الحوكمة.
  - دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء المنظمة.
  - دور أخلاقيات الأعمال في تجسيد المساءلة.

قائمة المراجع

و المصادر

- إبراهيم الغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، مصر، 1975.
- احمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكيو استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ريتشارد ب. بسكال و أثوس ، فن الادارة اليابانية ، ترجمة محمد حسن يس ،معهد الادارة العامة، الرياض 1986
- زكريا الدوري و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية و المهنية في تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- شوقي ناجي حواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010
- غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، أخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2001
- محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني، بدون مكان النشر، 2008
- محمد عبد الفاتح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، محمد عبد الله العزاوي ، عبد السلام محمد خميس، الأزمات المالية، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العلمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- نجم عبود، البعد الأخضر للأعمال المسؤولية البيئية لرجال الأعمال، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- وليام هاشاو، أخلاقيات منظمات الأعمال، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- اسامة حمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2014
- أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في برنامج القيادة و الادارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
- اوس ملوكي، دور التدقيق الداخلي في تحقيق أهداف حوكمة البنوك، دراسة حالة عينة بنوك تجارية جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بليدة 2، 2016.
- بودراع أمينة، دور أخلاقيات الاعمال فب تحسين أداء العاملين، دراسة عينة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة، 2013.
- تيتوش مفيدة، تحليل الإشهار من منظور أخلاقي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ،دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
- عبادي رنده، متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، دراسة حالة بنك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015.
- عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال مع الاشارة الى حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012.
- فاتح غلاب، تطوّر دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
- المعاضيدي محمد عصام احمد، أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الموصل،العراق، 2005.
- معمري سارة، اثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة الجزائر3، 2012.
- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005

- أسار فخري عبد اللطيف، اثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، 2009.
- عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي . حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، 2010.
- باللغة الانجليزية

- Alamgir. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo. M 2007
- Barry Norman, Ethics, West Lafayette, IN :Purdue University Press, 1999 .
- Deal kennedy ;Corporate Culture ;the Rites of rituals of Crporate life ; - Addison Wesley publishing ; Boston ;USA.
- Fawzy S . ASSESMENET OF CORPORATE GOVERNANCE IN EGYPT .WORKING PAPER NO.82 .EGYPT , THE EGYPTIAN CENTER FOR ECONOMIC STUDIES . APRIL 2003
- FleixNigro& al, Modem public Administration, 6th Edition, Harper and Row Publishers, 1984
- Gilman Stuart ; Ethics Codes and codes of conduct As Tools For PROMOTING an ethical and pprofessional public service : comparative successes and lessons ; prepared for prem ; the world bank ; washington ; dc ; winter ;2005
- Mohamed Ghernaout , Crises financiers et faillites des Banques Algériennes, Première édition, GAL ,ALGE.
- Pride William & al, Business, 8th édition, Houghton Mifflinn Co, Boston.n, USA, 200

- R .M. fulmer (the new management ,macmillanpublishingco. New yourk,1978.
- RobbinsStephen&CoulterMary ,Management,7thedition,Prentice-Hall,NewJersey,U.S.A ,1999
- Schermerhorn John, management and organisationnel Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA , 1996
- Stoyantenev and chunlinzhang , corporategovernance and enterprisereform in china , world bank and theinternational finance corporation ,Washington ,2002
- Woller, Business Ethics Society and Adam Smith : Some Observations on the Liberal Business Ethos, urnal of socio-économiques, vol 25, no 3, 1996

#### رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- بروش زين الدين، دهيمي جابر،" دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2002، PDF.
- سميرة عطوي، دور الحوكمة في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية في البنوك، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع تداعيات و أفاق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 07 و 08 ديسمبر 2010.
- شريف عمر، دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20- 21 أكتوبر 2009
- عبد الحليم فضيلي، كمال رزيق، أنظمة التامين على الودائع بين تشجيع التهور المصرفي و ضمان استقرار النظام المالي الواقع التجربة والدروس، مداخلة مقدمة لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة شلف، يومي 14-15 ديسمبر، 2004.
- فطيمة الزهرة بربطل، رزيقة حمرون، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

- هواري معراج، حديدي ادم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح التجارية الجزائرية، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر، الجزائر، يومي 06-07 ماي 2012

سادسا: المواقع الالكترونية

- معراج عبد القادر هواري، عبد الحفيظ اجدل، " الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية"، 2013/01/19 170976-word1 ipackacst.edu.sa/edo/1429:www.1pdf

سابعا: القوانين والمراسيم

- المرسوم 12/87، المؤرخ في 1 رمضان 1397 الموافق ل 8 أوت 1987، المتضمن القانون الأساسي للعامل،(الجريدة الرسمية)، العدد 32.

- المرسوم 12/93، المؤرخ في 24 شعبان 1413 الموافق ل 16 فيفري 1993، يحدد بعض الواجبات الخاصة المطبق على الموظفين والأعوان،(الجريدة الرسمية)،العدد 11