

أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة -  
**The Impact of Ethical Leadership Behaviors on The Application of Governance Principles**  
**- Practical study of the Public Banks in Skikda -**

يوب أمال<sup>1</sup>، بودبزة إكرام<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، a.youb@univ-skikda.dz

<sup>2</sup> جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)، i.boudebza@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2021/03/31

تاريخ القبول: 2021/03/02

تاريخ الإرسال: 2021/02/10

**ملخص:**

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية بسكيكدة. لتحقيق الهدف من الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي وقمنا بتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والتي شملت (64) مبحوث تم اختيارهم بطريقة عشوائية استرد منها (58) استبانة صالحة للدراسة. توصلت الدراسة إلى موافقة متوسطة لتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية وكذا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة ويتجسد هذا الأثر في توافر السلوكيات الأخلاقية وتعزيز السلوكيات الأخلاقية.  
**كلمات مفتاحية:** القيادة الأخلاقية؛ حوكمة المؤسسات؛ مبادئ حوكمة المؤسسات؛ البنوك العمومية بسكيكدة.  
**تصنيفات JEL:** G21، G34، M14.

**Abstract :**

Through this study, we have tried to know the impact of ethical leadership behavior on the application of governance principles in Skikda public banks. To achieve the objective of the study, we adopted the descriptive approach and developed a questionnaire as a tool for collecting preliminary data from the sample study, which included (64) research, where they were randomly selected, and after the recall we found that (58) only a questionnaire was valid for study. The study found a moderate agreement on the availability of ethical leadership dimensions as well as the application of governance principles in the banks under study, that there is a statistically significant effect on the ethical leadership dimensions of governance application and that this effect is reflected in the availability of ethical behavior and the promotion of ethical behavior.

**Keywords:** Ethical Leadership; Corporate Governance; the Principles of Corporate Governance; Skikda Public Banks.

**JEL Classification Cods :** M14, G34, G21.

## المقدمة:

إن تزايد الفضائح الأخلاقية وانتشار الفساد في مؤسسات الأعمال في ظل التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة نتيجة للتقدم التكنولوجي، وثورة المعلومات وصراع القيم الأخلاقية دفع المؤسسات لضرورة مواجهة هذه التحديات، وذلك بتوفير القيادة المناسبة والحكم القادر على التغيير والإصلاح.

وقد دفعت الاكبيارات المتتابعة لكبريات المؤسسات العالمية التي حدثت في آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997، وأزمة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وكذلك أزمة شركة Worldcom للاتصالات عام 2002 إلى زيادة الاهتمام الدولي بالحوكمة فصدرت العديد من التقارير الدولية التي تجبر المؤسسات على تغيير طريقة عملها التقليدية والانتقال إلى أخرى أكثر انفتاحاً ووضوحاً، بما أنها تحتل مركزاً هاماً في برامج الإصلاح الاقتصادي فهي معنية بتحسين الأداء وبالتالي نجاح جهود الإصلاح الاقتصادي، وتعزيز الأخلاقيات المهنية في المؤسسات للحد من الفساد.

وبما أن نجاح المؤسسات يرتكز بالدرجة الأولى على كفاءة القيادة، فقد أشارت العديد من الدراسات أن لأسلوب القيادة تأثير على السلوكيات وأخلاقيات الممارسات المهنية، وتعد القيادة الأخلاقية من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تساهم في رفع الأخلاقيات وتحسين الممارسات المهنية والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية من طرف المدراء والإدارة العليا، واستخدامهم لسلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المؤسسة للحد من الفساد الإداري والمالي ونبذ كل ما هو سلبى أو غير أخلاقى.

ومن منطلق أن القيادة بأخلاق أساس نجاح أي عمل مهما كان، فقد جاءت هذه الدراسة لتقصي أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية. حيث أنه وعلى الرغم من شيوع مصطلح الحوكمة أو الحكم الراشد في المؤسسات المعاصرة إلا أنه ومن خلال الدراسات يتضح وجود نقص معرفي وتطبيقي لهذا المفهوم وسبيل تحقيقه. مما سبق يمكن توضيح الإشكالية فيما يلي: "ما مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى البنوك العمومية بسكيدة؟" وينتج عنها مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية بسكيدة ؟
- هل يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية بسكيدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية بسكيدة ؟
- لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- هناك توافر لأبعاد القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية بسكيدة.
- يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية بسكيدة.
- هناك أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية بسكيدة.
- أهمية الدراسة: يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- الجمع بين متغيرين لهما أهمية بالغة باعتبارهما أساس نجاح المؤسسات المعاصرة وخلوها من الفساد، وأهميتهما في إصلاح النظام المؤسساتي والتكيف مع مستجدات بيئة الأعمال؛

- ارتباط أخلاقيات القادة بنجاح المؤسسات.
- تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية.
- أهداف الدراسة:** في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف وفقا لما يلي:
- الكشف عن مدى التزام قادة البنوك العمومية محل الدراسة بأبعاد القيادة الأخلاقية؛
- التعرف على مستوى تطبيق البنوك العمومية محل الدراسة لمبادئ الحوكمة؛
- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية محل الدراسة؛
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين بالبنوك العمومية محل الدراسة على الالتزام بالقيادة الأخلاقية نظرا لأهميتها في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.

**1- القيادة الأخلاقية:** إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية، وفي ذات الوقت إدراك مدى تعقيد بعض القضايا الأخلاقية، مع مراعاة اختلاف وجهات النظر للمرؤوسين، والعمل على تسوية النزاعات التي قد تحدث تعتبر قيادة أخلاقية.

**1-1- مفهوم القيادة الأخلاقية:** تعتبر الأخلاق محور القيادة وأساس نجاح أي عمل، ويتحمل القادة والمدراء مسؤولية السلوكيات المهنية للمؤسسات. القيادة هي: "عملية يؤثر من خلالها شخص في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا واتساقا" (الزعي، البطاينة، 2014، ص 42). أما الأخلاق فهي "مجموعة المعايير والقواعد القائمة على القيم والتي تحكم السلوك الإنساني" (Peletersen, 2018, p54). ويعرف كل من Brown, Trevino and Harrison القيادة الأخلاقية بأنها "ذلك السلوك المناسب من الناحية الأخلاقية، الذي يظهره القائد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية مع الآخرين، ويروج لمثل هذا السلوك لدى أتباعه عن طريق عمليات الاتصال والتعزيز والمشاركة في اتخاذ القرارات" (Katja Mihelic & al., 2010, p33). أما Shawm فيرى بأنها "عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد المجتمعية ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد" (قبطان، 2016، ص 341).

مما سبق؛ يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها نمط قيادي يركز على أخلاقيات القادة، وقدرتهم على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم ودفعهم لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وذلك بالتركيز على دعم القيم والمبادئ الأخلاقية للعاملين ودفعهم لتحمل مسؤولياتهم كاملة تجاه الأعمال والسلوكيات التي يمارسونها في إطار المهام الموكلة إليهم. مما يسمح بتنفيذ الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

### **1-2- أبعاد القيادة الأخلاقية:** يمكن إبراز أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال المحاور الثلاثة التالية:

- توافر السلوك الأخلاقي: لقد أكدت النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية عنصر أساسي للقيادة، فنجاح القائد يعتمد على مدى التزامه بالسلوك الأخلاقي فينبغي أن يوجه اهتمامه بالمبادئ الأساسية (الاحترام، النزاهة، العدالة، الأمانة والاحترام) ويتمسك بها (الغازمي، 2015، ص 19).

- ممارسات السلوك الأخلاقي: لا بد للقائد أن يعد الأخلاق والقيم ركنا أساسيا في أسلوب تعامله، حيث لا بد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في تعاملاته الشخصية وعلاقاته الخاصة، وكذا في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يجب أن يتخلى عن أذية الآخرين، واحترام حقوقهم واحتساب الخداع والكذب (الشاعر، 2017، ص26).

- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال (جواد وعبد الله، 2011، ص112): القائد والذي يمثل قدوة لمؤسسيه هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي انطبعا ورسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛ مراقبة العاملين ومعاينة المخالفين الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛ تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛ توفير التدريب الأخلاقي؛ توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي لدى العاملين.

**2- حوكمة المؤسسات:** تفرض البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة إلى ضرورة تبني أساليب تنظيمية حديثة تضمن لها الاستمرارية والنمو، ومن أبرزها الحوكمة.

**2-1- مفهوم حوكمة المؤسسات:** قد تختلف التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة، الحكم الراشد، الحاكمية... من باحث لآخر، وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين لها فهناك من يعرفها من الجانب التنظيمي، المالي والاجتماعي. حيث عرفت بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والشفافية" (بن حيدر بن درويش، 2007، ص40). كما تعرف بأنها مجموعة متماسكة من الإجراءات والسياسات المؤسسية التي تسمح بإضفاء نوع من الشرعية على وظائف السلطة التي يمارسها المدراء حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة (Khedim et Grari, 2016, p215). وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها، وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها أو مجلس مديريها وشركائها وأصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها، كما توفر الحوكمة الهيكلة التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيقها ومراقبة أدائها، وينبغي أن توفر الحوكمة الحوافز الملائمة للمجلس والإدارة للسعي نحو تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة والشركاء" (شريقي، مزيمش، 2018، ص209).

أما الحوكمة المصرفية فهي "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، والاهتمام بعلاقتهم بالفاعلين الخارجيين، والتي تحدد من خلالها الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشاركة" (جبار، 2009، ص80).

مما سبق؛ يمكن تعريف الحوكمة بأنها عملية إدارية ونظام مبني على مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تمارسها السلطة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك للحد من الممارسات غير الأخلاقية في المؤسسات من خلال توجيه سلوكياتها والتحكم في أدائها بما يحقق أهدافها ورسالتها بصورة صحيحة.

**2-2- مبادئ حوكمة المؤسسات:** لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) سنة 1999 خمس مبادئ وبعد التعديلات التي أجريت عليها سنة 2004 أصبحت ستة مبادئ وهي (مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم ، [www.adccg.ae/publications/doc30-07-2013-12729.pdf](http://www.adccg.ae/publications/doc30-07-2013-12729.pdf)).

- ضمان جود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: وهذا يعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة ووجود نظام مؤسسي فعال، ويجب أن يكون لهذا الإطار تأثير على الأداء الاقتصادي ونزاهة الأسواق وتشجيع الأسواق التي تتصف بالشفافية والفعالية.
- حماية حقوق المساهمين: يؤكد هذا المبدأ على اعتماد آليات تكفل حماية حقوق المساهمين والحفاظ عليها، تسهيل ممارستها كضمان المشاركة في الأرباح، تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الكافية فيما يخص التغيرات الجوهرية بالمؤسسة.
- المعاملة المتساوية للمساهمين: في إطار حوكمة المؤسسات ينبغي ضمان المعاملة المتساوية للمساهمين بما فيهم الأقلية والأجانب، ضمان حصول جميع المساهمين على التعويض المناسب عند انتهاك حقوقهم.
- دور أصحاب المصالح: وهم المساهمون، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وينبغي الاعتراف بحقوقهم وتشجيع التعاون بينهم وبين الشركات في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة ماليا.
- الإفصاح والشفافية: يجب الإفصاح دقيقا وفي الوقت المناسب السليم عن المعلومات المالية وغير المالية للمؤسسة، ويعتبر هذا المبدأ من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة (بوقرة، غانم، 2012، ص07).
- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن تضمن في إطار حوكمة المؤسسات التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان الحصول على كل المعلومات والتعامل بعدالة مع كافة المساهمين وأن يضمن التوافق مع القوانين السائدة وكذا ضمان مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين (عبد العال، 2007، ص13).

### 3- الدراسة التطبيقية وتحليل النتائج:

#### 3-1- إجراءات الدراسة:

**3-1-1- حدود الدراسة:** الحدود الموضوعية: معرفة علاقة القيادة الأخلاقية بتطبيق مبادئ الحوكمة. الحدود المكانية: عينة من البنوك العمومية بسكيدة (CNEP, CNEP307, CPA, BDR, BEA). الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الأشهر (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر) من عام 2019. الحدود البشرية: جميع العاملين بالبنوك العمومية محل الدراسة وعددهم (84) عاملا.

**3-1-2- مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك العمومية محل الدراسة وعددهم (84) عاملا. أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وشملت (64) مبحوثا، استرجع منها (58) استبيانا وهو العدد الصالح للدراسة والذي يمثل عدد الاستثمارات المكتملة.

#### الجدول (01): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

البنوك	حجم المجتمع	العدد الموزع	العدد المسترد
القرض الشعبي الجزائري	22	17	14
بنك التنمية الريفية	09	06	06
البنك الخارجي الجزائري	22	15	12
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 307	19	17	17
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	12	09	09
المجموع	84	64	58

المصدر: من إعداد الباحثين.

**3-1-3- أداة الدراسة:** تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، وقد صممت الأداة باستخدام مقياس "ليكارث الحماسي". وتم تقسيمها إلى جزئين؛ الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). أما الجزء الثاني فيضم محورين؛ القيادة الأخلاقية (26) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد. حوكمة المؤسسات (24) عبارة مقسمة إلى ست أبعاد.

**3-1-4- صدق وثبات أداة الدراسة:** يعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأداة، وتكون صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، يعني أن تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت لأجله.

**أ- الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور التابعة له، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

**الجدول (02):** معامل ارتباط "بيرسون" بين أبعاد القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للمحور

تعزيز السلوكيات الأخلاقية		ممارسات السلوكيات الأخلاقية		توافر السلوكيات الأخلاقية		
0.000		0.000		0.000		مستوى الدلالة
0.909**		0.960**		0.925**		معامل الارتباط
مسؤوليات مجلس الإدارة	الإفصاح والشفافية	دور أصحاب المصالح	المعاملة المتساوية للمساهمين	ضمان حقوق المساهمين	ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.843**	0.882**	0.645**	0.694**	0.663**	0.720**	معامل الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19) معاملات ارتباط دالة عند (0.01)\*\*

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أبعاد محاور الأداة (أبعاد القيادة الأخلاقية ومبادئ حوكمة المؤسسات) معاملات ارتباطها موجبة تراوحت بين (0.663 و 0.960)، أي بين قوية وقوية جدا وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) ما يؤكد أن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

**ب. ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم الاستعانة بمعادلة "كرونباخ ألفا" باستخدام برنامج (SPSS V19)، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (03) كما يلي:

**الجدول (03):** قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل "كرونباخ ألفا"	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.94	26	القيادة الأخلاقية
0.91	24	مبادئ حوكمة المؤسسات
0.96	50	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19).

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات "كرونباخ ألفا" تراوحت بين (0.91، 0.94) وهي قيم مرتفعة وكلها أكبر من النسبة المقبولة 60%، وقيمة الثبات الكلي بلغت (0.96) ما يدل أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة ما يؤكد صلاحيته للتطبيق الميداني.

**3-1-5** أساليب المعالجة الإحصائية: بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفرغ استجابات أفراد عينة الدراسة، تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSSV19) كما يلي: التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة؛ معاملات الارتباط "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي؛ معادلة "كرونباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات؛ الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

**3-2** وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية: أشارت النتائج أن فئة الإناث هي السائدة في البنوك محل الدراسة بنسبة 51.7% مقابل 46.6% ذكور وعدديا 30، 27، أما متغير العمر؛ فكان أغلبهم من الفئة 26-35 سنة بنسبة 44.8%، تليها الفئة أكثر من 46 سنة بنسبة 34.5%، وأخيرا فئة من 36-45 سنة بنسبة 20.7%. أما متغير المؤهل العلمي؛ كان العدد الأكبر من الباحثين لهم مستوى جامعي بنسبة 55.7%، يليه المستوى الثانوي بنسبة 29.3%، تليها نسبة 10.3% للشهادات العليا وهم 06 محوثين، و03 محوثين فقط لهم مستوى متوسط. ويظهر متغير سنوات الخبرة أن ما نسبته 41.4% تتجاوز خبرتهم 16 سنة تليها نسبة 25.9% للفئة أقل من 5 سنوات والفئة من 6-10 سنوات مناصفة بتكرار 18 محوثا، ثم الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و15 سنة بنسبة 6.9% بتكرار 04 محوثين.

**3-3** الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات: تم تحديد القيم المعيارية لمقياس "ليكرت الخماسي" للإجابة على أسئلة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من موظفين إداريين بالبنوك العمومية محل الدراسة، حيث تم تحديد معيار لمناقشة النتائج وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة كالتالي: 1-2.33: درجة ضعيفة؛ 2.34-3.67: درجة متوسطة؛ 3.68-5: درجة مرتفعة.

**3-3-1** تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول: ينص هذا السؤال على "ما مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية بسكيكدة محل الدراسة؟". لتحليل نتائج هذا السؤال ومناقشتها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج مبينة في الجدول رقم (04).

الجدول (04): مستويات تطبيق القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الأخلاقية
2	متوسط	0.82	2.97	توافر السلوكيات الأخلاقية
1	متوسط	0.78	3.01	ممارسات السلوكيات الأخلاقية
2	متوسط	0.79	2.97	تعزير السلوكيات الأخلاقية
-	متوسط	0.74	2.98	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19).

من الجدول أعلاه يتضح أنه لا يوجد تباين في إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية محل الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.97، 3.01) وجاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد "ممارسات السلوكيات الأخلاقية" أولا بمتوسط حسابي (3.01)، يليه بعدي "توافر السلوكيات الأخلاقية" و"تعزير السلوكيات الأخلاقية" في المرتبة الثانية مناصفة بمتوسط حسابي (2.97) وبدرجة متوسطة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الأخلاقية (2.98) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قادة البنوك العمومية محل الدراسة تتبع السلوك الأخلاقي في إدارتها وتعاملاتها اليومية معتمدة في ذلك على مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية. ويتأكد هذا من خلال الموضوعية وتجنب الذاتية في تقييم العاملين، التزاهة في اختيار العاملين للتوظيف، الترقية...، مما يدل على أن القائد يتعامل بأسلوب أخلاقي ويحرص على تحقيق مصالحهم ومصالح البنك الذي يعمل لصالحه قبل التفكير في مصالحه الشخصية. وما يؤكد حرص القيادة على الممارسات الأخلاقية في مهامها هو توافر السلوكيات الأخلاقية في القائد أثناء أداء مهامه وتتجسد في الصدق، حفظ أسرار العاملين، الوفاء بالوعد، والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم وكذلك التمسك بالقيم الأخلاقية. هذا وتسعى قيادة البنوك العمومية محل الدراسة لتعزيز السلوكيات الأخلاقية بين العاملين، وذلك من خلال محاولة بناء علاقات اجتماعية مع العاملين، معاقبة المنتهكين لأخلاقيات العمل وتشجيع المتزمتين.

كما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على أنه "هناك توافر لأبعاد القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية بسكيكدة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا تتوافر أبعاد القيادة الأخلاقية في البنوك العمومية بسكيكدة.

**3-3-2- تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني:** ينص هذا السؤال على "هل يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية بسكيكدة؟". لتحليل نتائج هذا السؤال ومناقشتها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج مبينة في الجدول رقم (05).

الجدول (05): مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ الحوكمة
3	متوسط	0.67	3.18	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات
2	متوسط	0.57	3.19	ضمان حقوق المساهمين
4	متوسط	0.56	3.13	المعاملة المتساوية للمساهمين
1	متوسط	0.57	3.27	دور أصحاب المصالح
6	متوسط	0.66	3.06	الإفصاح والشفافية
5	متوسط	0.81	3.10	مسؤوليات مجلس الإدارة
-	متوسط	0.48	3.15	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS V19)

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط العام لمدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك محل الدراسة بلغ (3.15)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. يتضح أيضا أن متوسطات أبعاد مبادئ حوكمة المؤسسات تتراوح بين (3.27 و 3.10) أي أنه لا يوجد تباين في درجة الموافقة على تطبيق كل مبدأ، وجاءت الأبعاد كالتالي:

- مبدأ "دور أصحاب المصالح" أولا بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة، مما يؤكد أنه يوجد التزام نسبي بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها قانونا ومنحهم حق الاتصال بمجلس الإدارة والتعاون معهم في عملية الرقابة وحماية حقوقهم وتعويضهم في حالة انتهاكها.



- مبدأ "ضمان حقوق المساهمين" ثانياً بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.57) بدرجة متوسطة، مما يدل على اهتمام البنوك بتسهيل ممارسة المساهمين لمهامهم وحماية حقوقهم.
- مبدأ "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات" ثالثاً بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.67) بدرجة متوسطة، مما يدل على أنه يتوفر بالبنوك العمومية محل الدراسة الهيكل التنظيمي الذي يسمح بتحديد وتوزيع المسؤوليات بوضوح، وكذلك القوانين التي تسمح بتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية.
- مبدأ "المعاملة المتساوية للمساهمين" رابعاً بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.56) بدرجة متوسطة، مما يبين بأنه توجد معاملة عادلة ومنصفة للمساهمين وضمان اطلاعهم على المعلومات الكافية فيما يتعلق بمعاملاتهم البنكية.
- مبدأ "مسؤوليات مجلس الإدارة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.81) بدرجة متوسطة، وهي نتيجة تؤكد أن مجلس الإدارة في البنوك يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه ويمارس رقابته على إدارة البنك.
- وأخيراً مبدأ "الإفصاح والشفافية" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.66) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن الإفصاح في البنك العمومي يتم بشكل نسبي عن المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.
- كما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة والتي تنص على أنه "يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك العمومية بسكيكدة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك محل الدراسة.

**3-3-3- تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث:** ينص هذا السؤال على: "هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك العمومية بسكيكدة؟". لتحليل نتائج هذا السؤال ومناقشتها تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد" للكشف عن مدى وجود علاقة تأثير لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (09). وقبل البدء تم التأكد أولاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يوضحه الجدول رقم (06):

الجدول (06): اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (كولنجروف وشايبيرو)

محتوى المحاور	قيمة Z	حجم العينة	مستوى الدلالة SIG
سلوكيات القيادة الأخلاقية	0.934	58	0.347
مبادئ حوكمة المؤسسات	0.854	58	0.459
الأداة ككل	1.056	58	0.215

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.347، 0.459) ومستوى الدلالة للأداة (0.215) وهي أكبر من (0.05)، وهو ما يؤكد أن البيانات تتوزع طبيعياً.

جدول رقم (07): الارتباط الخطي للقيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك محل الدراسة

النموذج	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
-	0.708	0.841	0.691	0.26864

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19).

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط "بيرسون" الذي بلغت قيمته ( $R=0.841$ )، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت ( $0.708$ ) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن ما مقداره ( $70.8\%$ ) من تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية محل الدراسة يرجع لاعتماد الإدارة على سلوكيات القيادة الأخلاقية، أي أن القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل (الأبعاد مجتمعة) يفسر ما نسبته ( $70.8\%$ ) من التباين في الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، أما النسبة المتبقية ( $29.2\%$ ) فتعزى لعوامل أخرى أو تعزى للخطأ.

جدول رقم (08): اختبار الانحدار المتعدد لأثر القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	43.573	3.144	3	9.433	الانحدار
		0.72	54	3.897	الخطأ
		-	57	13.330	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19).

يوضح الجدول أعلاه معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت ( $43.573$ ) بمستوى دلالة ( $0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) من أجل درجات حرية ( $df=3,54$ )، مما يشير إلى أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر، وهو ما يدل على أن أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة أو واحد منها على الأقل له تأثير معنوي على تطبيق مبادئ الحوكمة، أي أن النتائج المتوصل إليها تشير إلى ضرورة متابعة التحقق من تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وهو ما يوضحه الجدول:

جدول رقم (09): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق الحوكمة بالبنوك العمومية الجزائرية محل

#### الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
		قيمة Beta	Std. Error	B		
0.000	10.432	-	0.147	1.535		الثابت (constant)
0.027	2.269	0.347	0.089	0.203	حوكمة المؤسسات	توافر السلوكيات الأخلاقية
0.282	1.087	0.196	0.111	0.121		ممارسات لسلوكيات الأخلاقية
0.005	2.916	0.364	0.076	0.221		تعزيز السلوكيات الأخلاقية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS V19) \*\* دالة عند مستوى دلالة ( $0.05$ )

يظهر الجدول أعلاه مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العمومية محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أنه لبعدي "توافر السلوكيات الأخلاقية" و"تعزيز السلوكيات الأخلاقية" أثر إيجابي في المتغير التابع (مبادئ الحوكمة) حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهما ( $0.027$ ) و( $0.005$ ) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ ).

كما سبق؛ يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك العمومية بسكيكدة". وبالتالي فإنه يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتطبيق لمبادئ حوكمة المؤسسات في البنوك العمومية محل الدراسة.

#### الخلاصة:

كان الهدف من الدراسة الحالية الكشف عن تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العمومية بسكيكدة، وقد توصلت الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية بالبنوك العمومية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.74)؛

- أظهرت النتائج أن البعد الأكثر توافرا بالبنوك العمومية محل الدراسة هو ممارسات السلوكيات الأخلاقية والذي جاء توافره بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.01)، يليه بعدي "توافر السلوكيات الأخلاقية" و"تعزيز السلوكيات الأخلاقية" مناصفة بمتوسط حسابي (2.97).

- أوضحت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك محل الدراسة جاء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.48).

- كما أوضحت النتائج أن المبدأ الأكثر تطبيقا بالبنوك العمومية بسكيكدة هو مبدأ "دور أصحاب المصالح" بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة موافقة متوسطة، يليه مبدأ "ضمان حقوق المساهمين" وأخيرا مبدأ "الإفصاح والشفافية".

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتطبيق أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بالبنوك محل الدراسة، ويتجسد هذا التأثير في كل من "توافر السلوكيات الأخلاقية" و"تعزيز السلوكيات الأخلاقية"، في حين لا يوجد تأثير لبعدي "ممارسات السلوكيات الأخلاقية".

في إطار النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية، تم وضع مجموعة من الاقتراحات هي:

- التركيز أكثر على ممارسة القادة للسلوكيات الأخلاقية أثناء أداء مهامهم وتعاملاتهم مع العاملين والمتعاملين الاقتصاديين، وتشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية في المؤسسات، وتوعية المسؤولين في المؤسسات العمومية عامة والبنوك خاصة على الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية لما لها من أهمية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة؛

- ضرورة وضع لوائح تنظيمية لتبسيط مفهوم الحوكمة وجعلها ثقافة متجذرة في المؤسسات؛

- الاهتمام بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية وغير المالية لتعزيز سمعة البنوك العمومية والحفاظ عليها؛

- توعية المسؤولين في المؤسسات العمومية عامة والبنوك خاصة على الاستمرار في الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية لما لها من أثر فعال في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة؛

- تطوير مدونات رسمية في المؤسسات تتضمن مبادئ الحوكمة لتكون بمثابة مرجع للمسؤولين؛

- ضرورة إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية في المؤسسات الجزائرية نظرا لقلّة المواضيع التي تناولتها؛

- إجراء دراسات مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة حول علاقة القيادة الأخلاقية بحوكمة المؤسسات.

المصادر والمراجع:

Katja Mihelic, Katarina; Lipicnik, Bogdan; and tekavcic, Metka, (2010), Ethical Leadership, International Journal of Management and Information system, Vol. 14, No. 5, pp.31-42.

Khedim, Amal ; Grari, Yamina, (2016), La Gouvernance au Sein de L'entreprise, Al-Bachaer Economic Journal, Vol. 2, No. 3, pp.213- 226, Université de Béchar (Algérie).

Pietersen, Charlotte, (2018), A Typology for the Categorisation of Ethical Leadership Research, African Journal of Business Ethics, Vol. 12, No. 2, pp.54-69.

بن حيدر بن درويش، عدنان، (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية.  
بوقرة، رايح؛ غانم، هاجر، (2012)، الحوكمة: المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر).  
جبار، عبد الرزاق، (2009)، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 05، العدد 07، ص ص. 75-98، جامعة حسيبة بن بوعلي (الجزائر).  
جواد، محسن راضي؛ عبد الله، كاظم حسن، (2011)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 21، ص ص. 103-120، جامعة الكوفة (العراق).

الزعيبي، محمد؛ البطانية، محمد، (2014)، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع (الأردن).  
الشاعر، عماد سعيد محمد، (2017)، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (فلسطين).

شريقي، عمر؛ مزيمش، أسماء، (2018)، الحوكمة المصرفية كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 01، ص ص. 207-232، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر).

العازمي، منزه سعد، (2015)، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، مؤتمر وملتقى المعاهد العلمية، تركيا.

عبد العال، طارق، (2007)، حوكمة الشركات، الدار الجامعية (مصر).

قبطان، شوقي، (2016)، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 09، ص ص. 333-355، جامعة البليدة 02 (الجزائر).

مركز أبوظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، المتصفح يوم 2019/09/10،

على الموقع الإلكتروني:

[www.adccg.ae/publications/doc30-07-2013-12729.pdf](http://www.adccg.ae/publications/doc30-07-2013-12729.pdf)