

منهجية التحسين المستمر (كايزن) وعلاقتها بتعزيز أخلاقيات العمل في ظل معايير حوكمة

المنظمات

The continuous improvement methodology (Kaizen) and its relationship to enhancing work ethics according to corporate governance standards

د. قصير بن عودة، أستاذ مساعد

D.Kessir benaouda, Assistant Professor

كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد زبانه غليزان.

Faculty of Social Sciences, University of Ahmed Zabana Relizane

تاريخ القبول: 2021/11/16

تاريخ الإرسال: 2021/10/19

interest among academics and researchers in the field of management development- And how effective is it in developing and improving work ethics in light of the standards of corporate governance, Which occupies a large position in the business market. One of the most important recommendations of this study was to seek to promote a culture of continuous improvement, And adopt the concepts of total quality management (TQM) in the business environment Especially with regard to work ethics, The study also focused on deepening the culture of governance that aims to achieve optimal competition and provide an appropriate work environment based on responsibility, control and commitment.

Key words : continuous improvement , kaizen, work ethics, corporate governance, TQM.

ملخص: تهدف هذه الورقات في مجملها إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية التحسين المستمر - التي عرفت اهتماماً متزايداً بين الأكاديميين والباحثين في مجال التطوير الإداري- و ما مدى فعاليتها في تطوير وتحسين أخلاقيات العمل في ظل معايير حوكمة المنظمات التي تتبوأ مكانة كبيرة في سوق المال و الأعمال، و كان من أبرز توصيات هذه الدراسة السعي إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتبني مفاهيم إدارة للجودة الشاملة *TQM* في بيئة الأعمال لاسيما فيما يتعلق بأخلاقيات العمل، كما ركزت الدراسة على تعميق ثقافة حوكمة الشركات التي تهدف إلى تحقيق التنافس الأمثل و الإرشاد وتوفير بيئة عمل ملائمة أساسها المسؤولية والرقابة والالتزام ومراعاة مبادئ الجودة و الإفصاح والشفافية.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر، الكايزن، الجودة الشاملة، أخلاقيات العمل، حوكمة المنظمات.

Abstract: These papers aim to identify the nature of the relationship between the continuous improvement strategy, which has known a growing

وإذا أمعنا النظر في أخلاقيات العمل القوية الرصينة باعتبارها مجموعة من القيم والمبادئ التي يتم الاعتماد عليها في العمل الجاد المتميز وتحقيق تنافسية نزيهة وعادلة نجد أن التحسين المستمر هو الآلية الأساسية في تحقيق الأخلاقيات الوظيفية الموافقة للمبادئ والمثل والقيم، وخلق السلوكيات المكتسبة التي تتلاءم مع أسس حوكمة المنظمات، وما نحاول مناقشته والوقوف عليه في هذه الورقات البحثية واستناداً على ما ورد في مقدمة هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى فعالية منهجية التحسين المستمر في تطوير وتحسين أخلاقيات العمل في ظل معايير حوكمة المنظمات ؟

أولاً: المقاربة النظرية للتحسين المستمر:

(Amélioration Continu)

1- مفهوم التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق عمل من خلال منهجية تطبيقية محددة، والحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها و كفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس و نقصد بها مقارنة، Kaizen و معناها في لغة الدولة التي ظهرت فيها و هي اليابان " التغيير الهادئ " إلا أن المصطلح المتداول لها في لغة الجودة هو "التحسين المستمر"، مؤدى هذه المقاربة أن على كل فرد في

مقدمة: من المحركات الحديثة التي أصبح يقاس بها مدى تطور المنظمات والشركات وتميزها على كافة الأصعدة انطلاقاً من أخلاقيات العمل والأداء والوظيفي وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة TQM هو تبني منهجية التحسين المستمر ، فإذا ما أُضيف إلى هذا المحك الرئيسي مراعاة الحوكمة- التي تعتبر من أهم المفاهيم التي تحقق الشمولية وتوفر السير الحسن لعمل المنظمات و ضمان كفاءتها في استغلال مواردها المالية والبشرية - فإنه يحصل ما يسمى بالتميز الإداري والتمكن الاقتصادي لاسيما في ظل هيمنة نظام العولمة على الاقتصاديات العالمية.

و يعد التحسين المستمر من أهم الاستراتيجيات التسييرية والمداخل الحديثة للتطوير الإداري التي تبنته معظم الشركات المتطورة والساعية نحو التمكين والسيادة والمنافسة، لاسيما في ظل حوكمة راشدة مقصدها تحقيق الشفافية و المساواة والمشاركة في اتخاذ القرارات و مكافحة الفساد المادي والأخلاقي وتوفير أخلاقيات وظيفية ذات قيم ومثل عالية، فحوكمة الشركات نظام يسعى إلى تحقيق أنظمة و تطبيقات وممارسات سليمة للقائمين على إدارة الشركة سواء عملاء داخليين أو خارجيين، في وقت فقدت جُل الشركات الثقة فيما بينها وبين الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمصالح ودخولها في دهاليز التنافس الغير أخلاقي المخالف للمعايير و المخالف للضوابط المنصوص المتفق عليها.

لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى⁵.

2 - عناصر و خطوات تطبيق تقنية التحسين

المستمر: إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغيرات تدريجياً نحو الأحسن و بشكل متواصل، و ذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تلتخص فيما يرمز له بـ (S5) و تعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) و يمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

1-2 - التصفية (Seriri) S1: و هو العنصر

الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية و توفى المسائلة في موقع العمل.

2-2 - التنظيم (Seition) S2: و يركز على

كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم و إدارة

المؤسسة، من المدير العام العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجيتها، طرقها.. إلخ . بتعبير آخر، تتمثل مقارنة Kaizen في إرساء ذهنية لدى أفراد المؤسسة بضرورة استغلال جميع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة¹.

عرّف "العكيلي" التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لانجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة و تحديد المشكلات و حلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة².

وعرفه أتكينسون (Atkinson,2001) وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة متطلبات الزبائن³.

والتحسين المستمر حسب "جمس و بايتس" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين و تزويدهم بالموارد و التدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين⁴.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات

- التحسين: بناء على نتائج نقوم بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط و من ثم تسير الحلقة المستمرة⁷.

والشكل التالي يبين عجلة " ديمغ " للتحسين المستمر الخاص بالعمليات⁸ (PDCA)



شكل رقم (1) يبين عجلة ديمغ للتحسين العمليات التنظيمية (Christina, 2013, p.39)

4 منهجية الكايزن: Kaisen تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها تاييشي أوهونو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل و لتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية و التحليل. و في ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة و التسيير الإداري. و تحسين النشاطات الموحدة و طرق العمل، تعمل الكايزن على الحلول دون وجود نفايات. وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» تعني التغيير، و زن «Zen» وتعني الأفضل. و تترجم إجمالاً إلى (Continual Improvement) أي التحسين المستمر، و قد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني "ماساكي إمامي"، حيث وضع

العمل و من فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل و تقليل الوقت الضائع.

3-2 - التنظيف: 3 (Seiso) S و تعني بالفحص و التنظيف المستمر لموقع العمل، و من فوائده تجنب أعطال المكائن.

4-2 - التقييم: 4 (Seiketsu) S و يعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء و الانحرافات.

5-2 - التدريب و الانضباط: 5 (Shiitsuke) S و يعتبر هذا العنصر من أصعب و أهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة و جعلها جزء من سلوكها.

و من الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط و متكامل و تهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن و بشكل مستمر و زيادة كفاءة العمل و رفع مستوى الجودة⁶.

3- خطوات التحسين المستمر: لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية :

- التخطيط: الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف و العمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.

- التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.

- التقييم : يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات.

1-5 مخطط عظم السمكة، السبب والنتيجة)
 (Fish Bone) : يعرف مخطط السبب و النتيجة كذلك
 بمسمى مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا
 الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث
 عرفها جابر بأنها " إستراتيجية تدريسية تتضمن عدة
 خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب
 و المعلم، و المادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة و
 تكاملها، و اتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة
 للوصول إلى نهايات و نتائج جديدة." ¹¹

2-5 مخطط باريتو 20/80 (Pareto Chart)
 المجالات القليلة الحاكمة : يعد مبدأ باريتو من أقوى
 الأدوات التي ابتكرها الإنسان، و لهذا نجد أن تحديد
 20 % أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد
 كبير، و لكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان
 في ضوء القضايا لأشمل ¹².

ويضيف "جيمس و بايتس" في كتابهما (الكتاب
 الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة) : مبدأ "باريتو" ربما
 يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين
 أن يعرفوها، لماذا ؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء
 العمل التي يشعر بها المدير و يمكن تطبيقه على نطاق
 واسع من الظروف ¹³

3-5 العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming)
 : العصف الذهني هو إستراتيجية
 تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير و الإبداع لحل
 المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية،

فيه أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، و أن كل عملية
 تتم حاليا لابد و أنها تحتوي على أي هدر سواء كان
 الهدر ماديا أو معنويا أو فكريا أو غيره من الأمور
 الضئيلة التي لا نلقى لها بالاً و التقليل من هذا الهدر
 مهما كان نوعه ينتج قيمة مضافة للعملية ، و العميل
 هو المستفيد في النهاية من نتائجها ⁹.

ويعبر " ماساكي إمامي" العلم الياباني صاحب فكرة
 الكايزن (Kaizen) عن فكرته في صورة مظلة تحتوي
 على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر،
 والكايزن كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر.



الشكل يبين مظلة "الكايزن" (Kaizen). ¹⁰

5 - أدوات تطبيق منهجية الكايزن وفق معايير
الجودة الشاملة: TQM تعتبر أدوات تطبيق منهجية
 الكايزن المستوحاة من فلسفة الجودة الشاملة هي
 الأساليب و المناهج العلمية و العملية التي تُطبق على
 كافة الأنشطة بغرض تطويرها و تحسينها، و تتنوع
 أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة و المهام، و
 على حسب الأهداف المرجوة من الجودة، و من أهم
 النماذج و أشهرها :

5-6 نظام ضمان الجودة الآيزو (ISO) : إن مصطلح الآيزو يمثل اختصارا لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و هي International Organization: Standardization of و مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم أكثر من 100 دولة في عضويتها، وهي تهتم بتوحيد المواصفات و المقاييس في العالم، و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، و هي الأكثر شهرة في العالم لارتباطها بالتعامل التجاري الدولي¹⁷.

يقوم نظام الآيزو ISO على أساس المبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة الشاملة، كما جاء في (دار الجودة، الوحدة الحادية عشر)

- **القيادة :** تعمل القيادة على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة و توحيد توجه جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف و ذلك بتكوين بيئة إيجابية.
- **التركيز على العميل :** تركز المنشأة على تفهم و تحديد متطلبات و رغبات العميل الحالية و المستقبلية ، بل و تتجاوز توقعاتهم.
- **مشاركة العاملين:** أهم موارد أي منشأة هي الموارد البشرية و مشاركتهم الكاملة في إدارة و تحسين الجودة داخل المنظمة مما يؤدي إلى نجاح نظام الجودة و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

و يعرفه عبد الرحمان توفيق في كتابه (إدارة الجودة الشاملة على أنه " استخدام العقل في التصدي النشاط للمشكلة".¹⁴

5-4 خريطة التدفق (Flow Chart) : هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

5-5 منهجية ستة سيجما : (Six Sigma) (σ6)

تعتبر " الستة سيجما" أو ما يسمى " النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، و هي من أهم و أبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامة متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر و تحقيق الكمال، و ذلك عام 1980. و يشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في ملون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، و يرتبط مصطلح " الستة سيجما" أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب (Zero Defect)¹⁵ و من الناحية التطبيقية تعد " الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعلية في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة و العملية الإنتاجية¹⁶.

تعتبر أخلاقيات العمل نمط من أنماط الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس السلوكيات التي تنشأ في بيئة الأعمال الاقتصادية، وهي مجموعة من القيم والضوابط والمعايير التي تتمحور حول أهمية العمل وكيف يتصرف الفرد في بيئة عمله، وكيف يتعامل مع المواقف والظروف، كما يرتبط النظام الاقتصادي بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً فهما في علاقة تفاعلية و تغذية عكسية feedback، يقوى أحدهما وينشط بقوة الآخر ويضعف بضعفه، فكلما كانت أخلاق مجتمع أو مؤسسة ما سليمة كان اقتصاديتها سليمة، لهذا أصبحت أخلاقيات العمل Work Ethics تشكل جزءاً رئيسياً من صناعة النمو في الشركات.

1- مفهوم أخلاقيات العمل: Work Ethics

ظهرت أول مدونة لأخلاقيات العمل سنة 1913 في مؤسسة PENNEY، وقد امتد الاهتمام بالأخلاقيات فيما بعد إلى الخمسينيات من القرن العشرين، والأخلاق إذا نظرنا إليها نظرة عامة وشاملة فإنها "هي مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً"¹⁸

وتعرف أخلاقيات العمل الإداري بوجه عام بأنها مجموعة من الصفات الحسنة التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة ليؤدي عمله على الوجه الأمثل¹⁹.

وقد عرف Garden الأخلاق بأنها ما يؤمن به الفرد من القيم خلال القيام بسلوك معين في موقف معين، وهو يتفق في ذلك مع Negros الذي يرى في

- مدخل العمليات: تدار جميع أنشطة المنشأة على أساس العمليات و التي قد تنظم عدة إدارات في العملية الواحدة بدلاً من تحسين العمل كإدارات منفصلة.

- مدخل إدارة النظم: و ذلك عبر تحديد و التعرف على العمليات المرتبطة و إدارتها كنظام موحد يساهم في تحقيق فعالية و كفاءة المنشأة لتحقيق أهدافها.

- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر لجميع العمليات هدفاً دائماً للمنشأة عبر فرق العمل و من خلال الاستماع إلى صوت العميل و الإدارة الفعالة للشكاوى و الاقتراحات.

- القرارات المبنية على الحقائق: تصدر القرارات في المنشأة الناجحة بعد تحليل للمعلومات و سجلات و التعرف على مواطن الخلل و طرق الإصلاح و بتالي تكون هذه القرارات أكثر صواباً و أقل خطأ، و غير مبنية على التخمين والحدس.

- علاقة منفعة وشراكة متبادلة مع الموردين: لا يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والمنشأة قائمة على السعر فقط والحصول على البضاعة بأقل سعر حتى لو أدى ذلك إلى الخسارة المورد، بل يجب تأسيس علاقة دائمة تقوم على مبدأ المشاركة والمنفعة المتبادلة.

ثانياً : أخلاقيات العمل (مقاربة نظرية)

هذه المفاهيم، ولكن يوجد فجوة كبيرة بين هذا الوعاء الحضاري والممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمنظمات²³

2-2 المؤسسات التعليمية: تستطيع المؤسسات أن تلعب دوراً مهماً في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم مسائل الأخلاق والعلاقات العامة.

2-3 الأسرة: وهي النواة الأساسية في المجتمع وأساس صلاحه أو فساده والمؤثر بشكل رئيسي على السلوكيات والتصرفات البشرية.

2-4 بيئة العمل: يرتبط الموظف بعمله من خلال بيئة العمل التي يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي تضم مجموعة من العوامل منها الزملاء والقيم السائدة في المؤسسة.

2-5 البيئة الاجتماعية: تشكل البيئة الاجتماعية نظاماً يضم مجموعة من القيم والعادات والأعراف، يجب التقيد والتمسك بها وبذلك تعتبر محدد للواجبات الأخلاقية والقيم الشخصية التي تمثل السلوك البشري.

2-6 التشريعات والقوانين: تؤثر التشريعات والقوانين في السلوك الأخلاقي، حيث أن القانون يحدد المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه العمال والمدراء .

2-7 ثقافة المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الأخلاق مكمل لثقافة المؤسسة، وتبدأ ثقافة المؤسسة بصورة عامة من القائد فهو يوضح وينجز أفكار وقيم معينة حيث أن المدير يكون مسؤول على دعم وخلق

الأخلاق أنها مجموعة من المبادئ المدونة، تأمر وتنها عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم²⁰.

ويرى (P.F.Drucher) أن الأخلاق في الإدارة "هي ذلك العلم الذي يدرس ويعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم و الرسائل المؤدية إلى الأهداف"، ويعرف Woller أخلاقيات العمل على أنها الالتزام بالقيم الأخلاقية والأمانة والاستقامة والثقة والصدق في العمل²¹.

مصادر أخلاقيات العمل: من أهم خصائص السلوك الإنساني أنه مسبب وهادف ومدفوع، فهو لا يأتي من فراغ حيث تقف عدة عوامل ورائه، ولذا فإن التعرف على مصادر السلوك ودراستها وتحليلها، وتوظيفها بشكل سليم لصالح المؤسسة أمر في غاية الأهمية، إضافة إلى أن التعرف على مصادر السلوك لدى الأفراد في المؤسسة يفيد في التنبؤ بالظواهر المرتبطة بهذا الجانب، ومن ثم السيطرة عليها أو التكيف معها بالشكل الذي يكون في صالح المؤسسات²².

ومن أهم هذه المصادر :

1-2 المصدر الديني: تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة، " ويُعدّ الإسلام الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية في مختلف مناحي الحياة؛ إذ استمد الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية مقبولة من

أخلاقيات الإدارة وتوجيهها باتجاه معين دون غيره خاصة في ظل ظروف التطور التكنولوجي وزيادة المنافسين.²⁵

ثالثاً : المقاربة النظرية لمفهوم حوكمة المنظمات:

1- مفهوم الحوكمة: Governance

لا تكاد تجد تعريفاً موحداً لمصطلح الحوكمة، فتعرف فمؤسسة التمويل الدولية IFC تعرف الحوكمة بأنها: (النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها)²⁶.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها : (مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحمله الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح).²⁷

أما بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD فيعرفها على أنها (ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار تدبير شؤون بلد ما على جميع المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها).²⁸

ويعرف البنك الدولي World Bank الحوكمة بأنها الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام.

ويعرفها كل من shlefer و vishny "حوكمة الشركات أنها تشمل جميع الآليات التي تضمن لمختلف الملاك عائداً على الاستثمار مع تفادي حصول المدراء

ثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي في المؤسسة.²⁴

3- عناصر أخلاقيات الأعمال: تولد الأخلاقيات

من أرحام عدة، كل له دور مميز في التأثير على تلك الأخلاقيات وعملية بنائها وتتمثل بعناصرها الأساسية المتمثلة بما يأتي:

3-1 أخلاق الفرد الشخصية: حيث تعتبر الأخلاق

جوهر العمل كما هي جوهر الإنسانية , لذلك فإن التزام العاملين آياً كانت مواقعهم في المنظمة بقواعد الأخلاق والسلوك المحدد من قبل المنظمة وصفته الأساسية ستؤدي إلى تحقيق استقرار المنظمة بوضعها الحالي ومن ثم نموها وتطورها.

3-2 الثقافة التنظيمية: والتي تعني الإطار القيمي

والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمد المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف فقد تعني المظاهر السلوكية أو القيم المشتركة أو القواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية إضافة إلى القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية.

3-3 أنظمة المنظمة: سياسات وأنظمة ومبادئ

الأخلاق ونظم المكافأة بمجملها تساهم في تشكيل أخلاقيات الإدارة وتوجه السلوك باتجاه معين وبالتالي فأنها توجه سلوك العاملين بما يعزز العمل بأخلاقيات لإدارة.

3-4 الجمهور الخارجي: كالأنظمة الحكومية والزبائن

وقوى السوق والمنافسون الذين يساهمون في تكوين

1-4 مفهوم الحوكمة على المستوى السياسي:

تؤثر الحوكمة الجديدة في هذا المستوى على الديمقراطية، أي أنها تقوم على مبدأ المشاركة، وعلى مبدأ دولة القانون، وأيضا العدالة الاجتماعية في تولي المناصب العمومية.

1-5 مفهوم الحوكمة على المستوى الاجتماعي:

يتسع مفهوم الحوكمة في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة، ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات اتجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للشركات.³¹

2- مقومات الحوكمة: تتكون الحوكمة من نوعين

من المقومات هما:

1-2 المقومات الخارجية: هي البيئة الاستثمارية

والتشريعية والتنظيمية في البلد، وتتألف من كل القوانين النازمة لعمل الشركات وحمايتها، بالإضافة للبيئة المصرفية والرقابية.

2-2 المقومات الداخلية: هي القواعد والأسس

التي تحدد آلية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل الشركة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

3- مبادئ الحوكمة: Governance**Principles****1-3 المساءلة: Accountability بأنها**

«خطوط واضحة وفعالة للمساءلة (القانونية - السياسية - المالية - الإدارية) لضمان المحاسبة المالية، والقانونية، والإدارية، والسياسية للجهات المختلفة

وكبار المساهمين على ملكية جزء من هذه العوائد بشكل مفرط»²⁹

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات الدولية في مجال التنمية الإنسانية بمختلف أبعادها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث تم استخدام هذا المصطلح للتركيز على المساءلة المالية للحكومات. فوفقا للحكومة؛ فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية وفعالة فقط، بل لابد أيضا أن تكفل العدالة والمساواة.³⁰

1-1 مفهوم الحوكمة على المستوى القانوني: تقوم

الحوكمة من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة، وتعد الحجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم.

1-2 مفهوم الحوكمة على المستوى الاقتصادي:

يعني مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي على طريقه يستطيع المستثمرون الذين يفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال لتحقيق قدر من طمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم.

1-3 مفهوم الحوكمة على المستوى التقني: تؤثر

على استعمال الوسائل المتطورة والحديثة في التدبير الإداري والمالي بما يعمل على تحقيق التطوير والتجديد.

وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، الابتزاز، المحاباة، استغلال النفوذ وغير ذلك من أفعال.

3-6 العدالة Justice يُقصد بها درجة تقديم الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، إلخ للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص.

3-7 الانضباط Discipline: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

3-8 المسؤولية الاجتماعية Social

Responsibility: هي ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة التامة من قبل الحكومة تجاه التنمية المستدامة لمجتمعاتها.³³

4 - معايير الحوكمة : وضعت لجنة بازل في العام 1999 مجموعة من إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:³⁴

4-1 قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

4-2 إستراتيجية الشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

4-3 التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنة تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4-4 وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات والإدارة العليا.

المقدمة للخدمات القطاع الحكومي، القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية....) ضرورة إنشاء نظام فعال للتدقيق الداخلي الخاصة بإجراءات وعقود الشراء، فضلاً عن ضرورة وجود نظام فعال للطعن يضمن إتاحة سبل قانونية للتظلم.

3-2 المشاركة Participation: تعتبر مشاركة

المواطنين والمجتمع المدني فاعلاً أساسياً في عملية التنمية، لكونها تساهم في دعم الحكم الديمقراطي، وتسهل التفاعل بين الدولة والمجتمع من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار.

3-3 الشفافية Transparency : بمعنى توافر

كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية هو أنها ينبغي أن تكون آمنة وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال، ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها³²

3-4 سيادة القانون Rule of Law: ينصرف

مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف - سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني - للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح... إلخ .

3-5 مكافحة الفساد Combating

Corruption: يُعرف الفساد بأنه إساءة استخدام

السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب اصة،

والمستثمرين والعملاء الداخليين والخارجيين في الخدمات والمنتجات وسائر التصرفات الإدارية.

ويلاحظ في السنوات الأخيرة اتساع نطاق البحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة التي تعد في جوهرها دعوة للالتزام الأخلاقي والاجتماعي داخليا وخارجياً والتي تتجسد في إشاعة مفاهيم العمل المثابر والتحسين المستمر والسلوك المنضبط وهذه بحد ذاتها ثقافة تنظيمية فرعية من النظام القيمي والثقافي للمنظمة ككل.³⁶

وعلى هذا الأساس برزت مفاهيم في مجال التحسين المستمر تسعى إلى تعزيز مبدأ الأخلاقيات والسلوكيات المهنية كمبدأ "المقارنة المرجعية" Benchmarking وهي من التطبيقات المعاصرة والتي مفادها تطوير وتحسين الأداء الوظيفي و أخلاقيات العمل وتحديد نواحي القصور فيهما مقارنة بالمؤسسات والمنظمات، فهي تجيب على عدة أسئلة يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على إمكانياتها، وهي:³⁷

- أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال؟
- ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟
- ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن أن نقارن عماليتنا بعملياتها؟

- كيف يمكن أن نتميز بين هذه المؤسسات؟

ومن المفاهيم التي برزت في مجال التحسين المستمر والتي تسعى إلى تعزيز مبدأ الأخلاقيات ثقافة إدارة الجودة الشاملة TQM، و هي الفلسفة التي تستخدم في إدارة جميع الأنشطة لتحقيق احتياجات العميل بما يحقق

4-5 توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات .

4-6 مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

4-7 الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضاً بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.

4-8 تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.³⁵

4 - التحسين المستمر و تعزيز أخلاقيات العمل:

أصبح من المسلمات الإدارية أن عملية التحسين المستمر هو تلك العمليات القائمة على استكشاف أفضل الطرائق والمناهج لإيجاد وسائل لتحسين طرق الأداء في المنظمة، وهي تستند في تحقيق ذلك على أمرين أساسيين هما تحسين وتطوير أنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية، وتحسين وتطوير للموارد البشرية بدعم وتعزيز أخلاقيات وظيفية ملائمة لبيئة العمل، وكما تركز منهجية التحسين المستمر على جودة الأعمال والعمليات تركز على جودة الأخلاقيات المهنية، والتي من شأنها تعزيز ثقته المستهلكين

أهميته في تطوير وتحسين بيئة الشغل هو دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل سواء على صعيد مؤسسات الدولة أو الشركات الخاصة بما يوفق مبادئ هذه المؤسسات وأهدافها، فالحوكمة كما مر معنا من أهم الأساليب التي تحفز فئة أصحاب المصالح من مستثمرين أو موردين أو عاملين الدخول في مختلف التعاملات مع المؤسسات الحكومية، وأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح.

ومنهم من يعد الحوكمة هي نفسها أخلاقيات العمل، وقد عرف مارفن كينغ (Mervyn King) في تقريره الرابع "الحوكمة" بأنها باختصار: "ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية (Ethical and Effective Leadership) من قبل السلطة الحاكمة في المؤسسة بهدف تحقيق النتائج الأربعة التالية:

(ثقافة أخلاقية، أداء جيد، رقابة فاعلة، الشرعية).³⁹

والمقصود بالسلطة الحاكمة على سبيل المثال مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء أو من يقوم بدورهم في المؤسسات المختلفة أو مجلس النظارة/النظار في الأوقاف أو حتى مالك المؤسسة الفردية)، وعرف القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن "خليط من النزاهة والعدالة والشفافية والجدارة والمسؤولية والمسائلة"، وعرف الأخلاق بأنها: "معاملة الآخرين بنفس الطريقة التي تحب أن يعاملوك بها".⁴⁰

فمن أهداف وغايات نظام الحوكمة في الشركات إرساء مفاهيم الالتزام والانضباط والشفافية والإفصاح، من أهم كمبادئها تعزيز تقديم سيادة القانون ومكافحة الفساد بكل أنواعه وعلى رأسه فساد الأخلاق الإدارية

رضائية وتحقيق الربحية للمؤسسة، مع الاستمرار في التحسين والتطوير المستمر.

ويرى الدكتور "ميسر إبراهيم" رئيس قسم الإدارة الصناعية في مقاله: (أخلاقيات الجودة) أن محاور أخلاقيات الجودة تركز على الأمور التالية:

- أخلاقيات المجهزين في توفير المواد والتجهيزات بالجودة المتفق عليها من دون تحايل أو تجاوز المتطلبات الداخلية على حساب المظهر والشكل.
- أخلاقيات قسم الفحص والمختبرات في التعاطي مع نتائج الفحص ..
- أخلاقيات قسم التسويق في التعامل مع اشتراطات الزبون (حاجاته ورغباته) ونقلها بأمانة ومصداقية عالية، مع انتهاز مبدأ المكاشفة مع الزبون.
- أخلاقيات قسم الإنتاج في الصراحة وعرض المشكلات وتوفير الشروط والمواصفات.
- أخلاقيات الإدارة العليا وإدارة الجودة في التعامل مع (أهداف، والحاجات،...)³⁸

5- دور حوكمة المنظمات في تعزيز جودة

أخلاقيات العمل: تعد الحوكمة "Governance"

من الآليات الموجهة لسلوك العاملين وأدائهم في المنظمات سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو المستوى الخارجي، والمساهمة في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة التي تبنتها معظم الشركات السائرة في طريق التقدم والتميز ، وما يجب الإشارة إليه وإلى

دور كبير وأثر بالغ في تعزيز أخلاقيات العمل ودعمها وأنها الباعث على جعلها موافقة وملائمة للظروف الراهنة والمتنبأ بها ، باعتبار الأخلاق العمل قابلة للتطوير والتحسين على مدار الوقت وإستراتيجية التحسين المستمر آلية من آليات التحسين والتطوير، لاسيما في الآونة الأخيرة في ظل تبني معظم المؤسسات والشركات نظام الحومة والذي عالج بدوره مجموعة كبيرة من الأخلاقيات الإدارية الفاسدة على نطاق واسع، و التي لم يكن أحد يظن أنها من مسببات إفلاس العديد من المنظمات حول العالم و ضعف أدائها على مختلف الأصعدة، وبناءً عليه و من خلال ما تقدم معنا في هذه الورقات يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات مفادها وملخصها:

- ضرورة إدراك المؤسسات على الصعيد الخاص أو العام أن إستراتيجية التحسين المستمر (كبعد هام من أبعاد الجودة الشاملة) عملية إدارية لا يمكن إغفالها في تحقيق وتعزيز أخلاقيات العمل داخل المنظمة.
- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة لمستجدات التحسين المستمر لضمان الاستقرار والتنافس في سوق المال والأعمال.
- تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات (الإفصاح والشفافية والمسائلة والعدالة....)
- ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين بأهمية نظام

المسبب لهدر المال، والذي عرفه معجم أوكسفورد الإنكليزي (الفساد): "بأنه انحراف أو تدمير النزاهة في أداء الوظائف العامة من خلال الرشوة والمحابة".

لهذا كان من أهم ما عانيت به حوكمة الشركات درء مفسدات السلوكات غير سوية وإقصاء الآثار الجانبية الناجمة عن الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال و فقدان التحكم في الأنظمة الإدارية، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة.

وفي دراسة " نعيمة زعرور" حول مساهمة الحومة في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية في مجلة (اقتصاد المال والأعمال) جاء فيها أن من أهداف الحوكمة تحسين قدرة الشركات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.⁴¹

و دراسة أخرى قام بها الأستاذان "غانية و مداح" لدى مجلة التنمية الاقتصادية حول دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال لدى البنوك الجزائرية كانت من أهم نتائجها أن تجلي مظاهر الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية يكون من خلال الالتزام بتطبيق بعض مبادئها الأساسية مثل الالتزام البنوك التجارية بالمعاملة العادلة بين أعضائه وكذا الالتزام بالمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة، والالتزام بتوفير متطلبات الإفصاح والشفافية وكذا الوفاء بالتزاماتها اتجاه البيئة والمجتمع.⁴²

خاتمة هذه الورقة وتوصياتها:

وفي الأخير وعلى ضوء ما استعرضناه في هذه الورقات البحثية نستنتج أن لعملية التحسين المستمر

⁴ - جيمس ماكريث، بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 2015، ص 196.

⁵ - سملاي، يحظية: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، 2003، ص 178.

⁶ - علاء، جاسم: نفس المرجع السابق، ص 284.

⁷ - وليد حسين: نفس المرجع السابق، ص 428.

⁸ - Christian, Doucet : LaQualité, itcic, Collection : Que sais-je ? édition, Blida, Alger, 2013, p39.

⁹ - إبراهيم، توفيق. (2010). قصتي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، العدد 1، 2010، ص 41.

¹⁰ - السلمي علي محمد: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للآيزو، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ص 82.

¹¹ - جابر، عبد الحميد: الذكاءات المتعددة والفهم تنمية وتعميق، القاهرة، دار الفكر العربي، 2003، ص 62.

¹² - عبد الرحمان، توفيق: الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك، 2011، ص 386.

¹³ - جيمس ماكريث، بوب بايتس: الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية، 2015، ص 234.

¹⁴ - محمود، عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 54.

¹⁵ - Park, Sung H: Six Sigma for Quality and Promotion, Asian, Productivity Organization, 2003, p02.

الحوكمة لاسيما في تفعيله وتوجيهه نحو أخلاقيات العمل.

- تكثيف الوعي لدى جميع الأطراف المساهمة بخطورة الفساد الإداري وتوضيح الأخطار والآثار الناتجة عنه خاصة على المستوى الأخلاقي والقيمي، فهو ينشر ثقافة الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين الأفراد.

- تفعيل الدورات و الورشات التدريبية لإرساء ثقافة الأخلاقيات المهنية من شأنها تطوير وتحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي داخل التنظيمات.

- إجراء دورات تقييمية منتظمة لمعرفة نواحي التقدم و القصور بالاستعانة على تطبيق منهجية "المقارنة المرجعية" *Benchmarking* وهي من التطبيقات المعاصرة في تحسين الأداء و أخلاقيات مقارنة بالمؤسسات والمنظمات الأخرى.

الهوامش:

¹ - ملوك منصف: أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية، حالة المواصفة 9000-2000 iso، رسالة ماجستير، جامعة فرحة عباس سطيف، ص 39.

² - وليد حسين الدين: اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 46، 2015، ص 427.

³ - علاء، جاسم سليمان: استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة: بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 41، 2014، ص 283.

Paving the Way to Financial Stability and Development, Cairo, May 7 – 8,2007.

²⁷ -Freeland,C: Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8,2007.

²⁸ - فطوم مخنث: دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف، دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2020، ص 77.

²⁹ - لخديري راهم: تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18/2، 2017، ص 129.

³⁰ - بن حسين سليمة: الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، 2015، ص 183.

³¹ - فطوم مخنث، المصدر السابق، ص 86.

³² - خلف عبد الله الوردات: الحوكمة في القطاع العام، موقع مقال منصة مقالات عربية: <https://mqqaal.com>، 2017.

³³ - خلف عبد الله الوردات، المصدر السابق.

³⁴ - محمد ياسين غادر: محددات الحوكمة ومعاييرها، الملتقى الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 17، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 21.

³⁵ - محمد ياسين غادر، المصدر السابق، ص 21.

³⁶ - محمد عجيلة، محمد مولود غزيل: أخلاقيات وثقافة الجودة في منظمات الأعمال، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 2، 2016، ص 151.

³⁷ - الرحيم محمد: المقارنة المرجعية مفهومها وأهمية تطبيقها، مجلة الدراسات أمنية، العدد 2012، 7.

³⁸ - ميسر إبراهيم أحمد: أخلاقيات الجودة، مجلة تنمية الرافيدين، جامعة الموصل، العدد 88، 2007، ص 29.

¹⁶ - سعيد بن حمود الزهراني: سيجما ست، مجلة عالم الجودة، العدد 01، 2010، ص 29.

¹⁷ - خضير، كاضم محمود: إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2016، ص 107.

¹⁸ -Daft, R.L. and R.A. Noe; Organizational Behavior, Fort worth: Harcourt College Publishing,2001;p25.

¹⁹ - فاطمة عبد الرقيب فاضل محمد: أخلاقيات العمل، شبكة الألوكة، 2018، ص 11.

²⁰ - حوشين كمال، و رحيل أسية: دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة المستقبل الاقتصادي، العدد 01/المجلد 7، 2018، ص 222.

²¹ - Waller Gary : Business Ethics society and Adam smith :some observations in the liberal business Ethics, journal of scout economics,vole25,N°03,1996, p915.

²² - خضرة خرفي: أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 06.

²³ - خالد محمد حياصات وآخرون: أخلاقيات العمل الإسلامية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 1/11، 2012، ص 299.

²⁴ - خضرة، الصدر السابق، ص 06.

²⁵ - جمال أحمد الدوري: اثر أخلاقيات الأعمال على عناصر الإبداع الإداري في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة جامعة عمان الأهلية، 2006، ص 07.

²⁶ -Alamgir: Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform:

³⁹ - علاء أبو نعيمة: الحوكمة المؤسسية وأخلاق العمل،
نشر: نشر الثلاثاء 23 ابريل 2019.

<https://www.acc4arab.com/post/alhwkmh-almussyh-wakhlakyat-alam>, 2019.

⁴⁰ - علاء أبو نعيمة، 2019.

⁴¹ - زعرور نعيمة، عبد الحق سعدي: مساهمة حوكمة
المؤسسات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، مجلة اقتصاد
المال والأعمال، جامعة الوادي، العدد 05/01، 2020،
ص58.

⁴² - نذير غانية، عبد الباسط مداح: دور الحوكمة في تعزيز
أخلاقيات الأعمال كمكون أساسي للمواطنة، مجلة التنمية
الاقتصادية، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 2، 2016،
ص219.