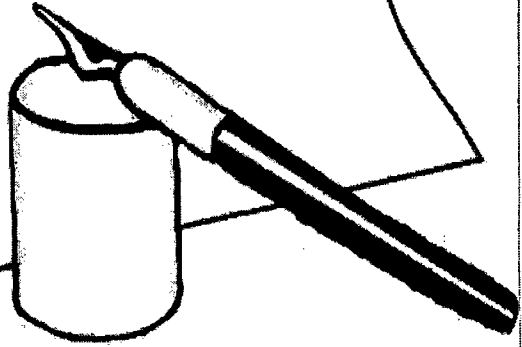


مدى الالتزام بمبادئ  
حوكمة المؤسسات في  
المصارف الليبية  
د. / محمد سليمان محمد اكريم





## مدى الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الليبية

د. محمد سليمان محمد اكريم\*

Mohamed.Elbrasi@gmail.Com

### ١ - المقدمة:

نظراً لتزايد الانتقادات الموجهة لمؤسسات الأعمال، نتيجة زيادة نسبة المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية واتساع دائرة الفساد الإداري والأخلاقي، الذي تشهده العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها وعلى المستوى العالمي، تعالت الأصوات والدراسات العلمية في السنوات القليلة الماضية، التي تتادي بضرورة تطوير المؤسسات لمعايير عمل أكثر رقيماً، توفر التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها.

ومع تنامي الاهتمام بضرورة الالتزام بأخلاقيات العمل داخل مؤسسات الأعمال في الآونة الأخيرة، تزايدت التساؤلات بين الباحثين والمختصين بمجال إدارة الأعمال حول أهمية دور حوكمة المؤسسات في تحسين جودة أداء العمل، وتعزيز ثقة كافة الأطراف ذات العلاقة والمصلحة.

ظهرت مجموعة من المبادئ التي عُرفت اصطلاحاً بمبادئ الحوكمة أو الإدارة الرشيدة؛ والتي توفر الإطار التنظيمي الذي يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها، في ظل تحديد القواعد المتعلقة بتحسين الأداء والنزاهة والشفافية، وكيفية اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات المديرين والعاملين، بالإضافة إلى تحديد حجم ونوعية البيانات والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها للمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، وكيفية المحافظة على حقوقهم. لذا، سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط بعض الضوء على هذا الموضوع.

\* محاضر بقسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار: البيضاء - ليبيا.

## ٢- مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الأكاديمية والمهنية والقانونية التي بذلت وتبذل في سبيل وضع وتطبيق المعايير والمبادئ العامة لحوكمة المؤسسات، والتي من أبرزها مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، والتي كان الهدف من تطويرها يتمثل بمساعدة الدول والمؤسسات في تحسين الأطر القانونية والتنظيمية لعملية الحوكمة على المستوى الدولي.

وبالرغم من جهود مصرف ليبيا المركزي التي تمخضت في تطوير دليل لحوكمة المصارف الليبية وغيرها من التشريعات ذات العلاقة؛ ومع ذلك يلاحظ بشكل عام في الواقع العملي أن هناك قصوراً في تطبيق مبادئ الحوكمة، يتمثل في ضعف التزام كثير من القيادات الإدارية بمبادئ حوكمة المؤسسات المتعارف عليها دولياً ومحلياً، وبالتالي زيادة معدل التجاوزات والمخالفات المالية والإدارية لدى كثير من المؤسسات الليبية، خاصة المصرفية.

الأمر الذي يجعلنا نتساءل حول مدى التزام المديرين في المصارف التجارية الليبية بمبادئ حوكمة المؤسسات. وبذلك، يمكن تحديد وتلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- ما مدى التزام مديري الإدارة العليا - في المصارف قيد الدراسة- بمبادئ حوكمة المؤسسات المتعارف عليها دولياً ؟
- هل هناك اختلافات جوهرية بين آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول مدى التزام مديري الإدارة العليا - في المصارف قيد الدراسة- بمبادئ حوكمة المؤسسات ؟

## ٣- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مفهوم وطبيعة حوكمة المؤسسات.
  - التعرف على أهم مبادئ الحوكمة المتعارف عليها دولياً ومحلياً.

- معرفة مدى التزام المديرين في المصارف قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة.
- محاولة التعرف على مدى وجود اختلافات جوهرية حول مدى التزام المديرين - في المصارف قيد الدراسة- بمبادئ حوكمة المؤسسات.
- تقديم بعض النتائج والتوصيات التي قد تفيد الجهات المختصة.

#### ٤- فرض الدراسة:

الفرض الصفري: لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول مدى التزام مديري الإدارة العليا - في المصارف قيد الدراسة- بمبادئ حوكمة المؤسسات.

الفرض البديل: توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول مدى التزام مديري الإدارة العليا - في المصارف قيد الدراسة- بمبادئ حوكمة المؤسسات.

#### ٥- مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً إلى انتشار فروع المصارف الليبية على رقعة جغرافية واسعة، وتشابهاها في بيئة العمل والأنظمة الإدارية والقانونية. تم تحديد مجتمع الدراسة في المديرين العاملين بالإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية العاملة بالمنطقة الشرقية من دولة ليبيا وهي؛ المصرف التجاري الوطني، ومصرف الوحدة، ومصرف التجارة والتنمية. حيث بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة (١٨٨) مديراً.

ونظراً لكون عمليات الالتزام بمبادئ الحوكمة مرتبطة بشكل كبير بالقيادات الإدارية العليا في المؤسسات قيد الدراسة، كما أن أخذ تقييم من القيادات الإدارية العليا مباشرة حول مدى التزامهم بمبادئ الحوكمة قد لا يكون موضوعياً وفق العديد من الدراسات السابقة، فإنه قد يكون من الأجدي والأدق أخذ هذا التقييم من رؤوسى القيادات الإدارية العليا الممثلين في رؤساء الأقسام. لذا، تم تحديد عينة الدراسة في رؤساء الأقسام العاملين بالإدارات العامة للمصارف قيد الدراسة، حيث بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (١٣٩) رئيس قسم.

## ٦- منهجية وأساليب الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم الاعتماد في تجميع البيانات الأولية للدراسة على المقياس الذي أعده مطر ونور (٢٠٠٧)، المستند على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبعد تعديله ليتوافق مع طبيعة مشكلة هذه الدراسة، تكون مقياس هذه الدراسة من ستة أبعاد أساسية وفقاً لتوزيع ليكرت الخماسي. كما يلي:

- التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية.
- المعاملة العادلة والمحافظة على حقوق حملة الأسهم.
- المحافظة على حقوق أصحاب المصالح الآخرين.
- توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية.
- الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

ولتحليل البيانات الأولية لهذه الدراسة، المستمدة من استمارات الاستقصاء والتي كان عدد الصالح منها لعملية التحليل (١٠٨) استمارة، فقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات عبارات المقياس حيث كان معدل معامل ثبات المقياس بالكامل حوالي (٩٣.٧%)، وهو معدل جيد جداً. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي، لتحديد الاختلاف في مدى التزام المديرين بمبادئ حوكمة المؤسسات بالمصارف قيد الدراسة.

## ٧- أهم الدراسات السابقة:

- دراسة شهاب (٢٠١٠) وتمثلت أهم نتائجها؛ بأن الأداء التنافسي لدى الشركات - قيد الدراسة- تأثر تأثيراً طردياً وإيجابياً بكل من أبعاد المنظور الاستراتيجي لحوكمة المؤسسات (البعد الهيكلي، القيمي، الرقابي).

- دراسة الرياطي(٢٠١٠)، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد لدى معظم مسؤولي وموظفي المصارف قيد الدراسة، وعي وثقافة حول لجنة بازل وما تصدره من تعليمات وتوجيهات لتنظيم سير العمل بالقطاع المصرفي، وكل ما تم تحقيقه من متطلبات إنما كان امتثالاً لتعليمات وتوجيهات مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بالمصارف، ومنشورات مصرف ليبيا المركزي.
- دراسة محمد(٢٠٠٩)، وخلصت إلى وجود ضعف بشكل عام في الالتزام بقواعد الحوكمة لدى الشركات قيد الدراسة، كما تفتقد لمبادئ الإفصاح للمساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى تميزها فيما يتعلق بنظم المراجعة والرقابة الداخلية.
- دراسة العميان والسعودي(٢٠٠٨) وكان من أهم نتائجها؛ وجود علاقة إيجابية معنوية بين الحوكمة والشفافية الإدارية.
- دراسة مطر ونور (٢٠٠٧)، وخلصت إلى أن من أهم جوانب الخلل في تطبيق حوكمة المؤسسات؛ تتمثل في عدم التزام مجالس الإدارة بقواعد السلوك الأخلاقي كما يجب، بالإضافة إلى عدم التزام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، ولجوء بعض الإدارات إلى استعمال وسائل غير مشروعة كالرشاوى للحصول على العقود والعطاءات.

#### ٨- أهمية الدراسة:

يتبين من استعراض الدراسات السابقة، أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال؛ فمن حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على معرفة مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات. أما من حيث المجال فتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها أجريت على المديرين العاملين بالمؤسسات المصرفية الليبية.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات الميدانية العربية التي تناولت هذا الموضوع من الجانب الإداري، حيث تناولت معظم الدراسات السابقة هذا الموضوع من منظور المحاسبة المالية، وذلك بالرغم من ارتباط هذا المفهوم -أي حوكمة المؤسسات- بشكل كبير بعملية الإدارة في الواقع العملي، والذي يعني بأبسط معانيه الإدارة الرشيدة.

#### ٩- الخلفية النظرية للدراسة:

لقيت حوكمة المؤسسات في السنوات الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك نظراً لدورها الحاسم في تحسين الأداء المالي والإداري من خلال تقديم المعايير الكفيلة بالكشف عن حالات الفساد والاختلاس والتحايل المالي وسوء الإدارة، بالقدر الذي يؤدي إلى كسب ثقة كافة الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بالمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات المالية بصفة خاصة. لذا، نحاول في هذا الجزء من الدراسة التعرف على مفهوم وأهم مبادئ حوكمة المؤسسات المتعارف عليها محلياً ودولياً.

#### ٩-١- مفهوم حوكمة المؤسسات:

نتيجة ثراء وحداثة مصطلح حوكمة المؤسسات (Corporate Governance)، وتعدد أصوله وجذوره الممتدة إلى فروع المعرفة المختلفة القانونية والسياسية والمحاسبية والإدارية، تعددت تعاريفه. ومع ذلك فقد عرّف مصرف ليبيا المركزي (٢٠١٠) حوكمة المؤسسات بأنها؛ عملية بناء الأسس اللازمة للإدارة السليمة والبيئة الرقابية الفاعلة، والمحافظة على مصالح كافة الأطراف المعنية بالمصرف (المساهمون، والمودعون، وأصحاب الحقوق الأخرى)، فضلاً عن المتعاملين معه والمستثمرين وغيرهم، وتعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي.

ويتوافق هذا التعريف إلى حد ما مع تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (٢٠٠٤)، الذي جاء فيه بأن الحوكمة؛ تتضمن توضيح مجموعة العلاقات بين الإدارة التنفيذية للمؤسسة، ومجلس إدارتها، وحملة الأسهم بها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين، وبالتالي فهي توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف



المؤسسة، وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف، وتسهيل عملية الرقابة الفعالة. كما يعتمد تطبيق إطار حوكمة المؤسسات على البيئة القانونية والتنظيمية، بالإضافة إلى عوامل أخرى. مثل، أخلاقيات العمل، ومدى إدراك المؤسسات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل في محيطها، التي يمكن أن يكون لها تأثير على سمعتها ونجاحها في المدى البعيد.

لذلك، يمكن تعريف مصطلح **حوكمة المؤسسات** وفقاً لهذه الدراسة: بأنه مجموعة من المبادئ أو العلاقات التي يتم بموجبها توجيه المؤسسات ومتابعتها، لأجل تحسين الأداء وتحقيق التوازن بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بها، من خلال التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية، وتوضيح صلاحياتها ومسئولياتها في العمل، والالتزام بالمعاملة العادلة والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح، بالإضافة إلى الالتزام بمتطلبات الشفافية، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وبذلك، يمكن القول بأن مفهوم حوكمة المؤسسات يركز على ثلاث ركائز أساسية (حماد، ٢٠٠٥). هي كالآتي:

أ- إدارة المخاطر: وذلك يتم من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح عن المخاطر المحتملة للمساهمين وأصحاب المصلحة.

ب- الرقابة والمسؤولية: أي تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة المتمثلة في أطراف رقابية عامة. مثل، هيئة سوق المال، والمصرف المركزي، ومصلة الضرائب. أو أطراف رقابية مباشرة. مثل، المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة أو المراقبة، والمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين. أو أطراف أخرى. مثل، العاملين، والعملاء، والمودعين، والمقرضين.

ج- الالتزام بالسلوك الأخلاقي: من خلال ضمان الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، والشفافية والمصادقية عند تقديم المعلومات والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

ويتضح مما سبق بأن من أهم خصائص حوكمة المؤسسات (حماد، ٢٠٠٥).

تعزير ما يلي:

- الانضباط: إتباع السلوك الأخلاقي الملائم في العمل.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية عن كل ما يحدث في المؤسسة.
- العدالة: احترام حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط معينة.
- المسؤولية: تحمل الإدارة المسؤولية أمام كافة الأطراف.
- المساءلة: إمكانية تقييم أعمال أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن صالح.

#### ٩-٢ - مبادئ حوكمة المؤسسات لمتعارف عليها دولياً ومحلياً:

كما تعددت وتنوعت تعاريف مفهوم حوكمة المؤسسات حسب التخصصات والجهات المختلفة، فقد تعددت المبادئ الأساسية لهذا المفهوم. ومع ذلك، يمكن القول أن من أهم المبادئ استخداماً وأكثرها شيوعاً والتي تحظى بقبول عالمي واسع، حيث تمثل الأساس الذي تبنى عليه أطر حوكمة المؤسسات على مستوى العالم؛ هي مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD). والتي كان الهدف من تطويرها يتمثل بمساعدة الدول والمؤسسات في تحسين الأطر القانونية والتنظيمية لعملية الحوكمة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن هذه المبادئ تركز بشكل أساسي على المؤسسات المساهمة؛ أي التي يملكها مجموعة من المستثمرين، ويتم تداول أسهمها في الأسواق المالية. ومع ذلك، تُعد هذه المبادئ في حدود معينة أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة المؤسسات الأخرى التي لا يتم تداول أسهمها في الأسواق المالية، مثل المؤسسات المملوكة بشكل تام للدولة، أو المؤسسات الخاصة المغلقة ذات الملكية الفردية أو العائلية. وبذلك، تمثل هذه المبادئ أساساً مشتركاً لتوحيد وتطوير أساليب حوكمة المؤسسات، خصوصاً في ظل العولمة وتعزير التجارة العالمية وانحسار الحدود الإقليمية (مطر ونور، ٢٠٠٧).

وعلى الرغم من أن هذه المبادئ عامة نسبياً في طبيعتها بسبب تطبيقها العالمي، إلا أنها توفر أساساً جيداً لوضع مبادئ خاصة لكل دولة أو بيئة عمل معينة، حيث تعترف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (٢٠٠٤) بعدم وجود نموذج مثالي لحوكمة المؤسسات يمكن تطبيقه بحذافيره على كافة المؤسسات حول العالم، وأن المبادئ بطبيعتها تتطور وتتغير حسب بيئة وطبيعة عمل المؤسسات. لذلك، صيغت هذه المبادئ بشكل عام وموجز لكي يسهل فهمها وتطبيقها من قبل المؤسسات على مستوى العالم من ناحية، ومن ناحية أخرى لا تستهدف أن تحل هذه المبادئ محل المبادرات المحلية في مجال الصياغة التفصيلية لأدوات وأساليب حوكمة المؤسسات.

لذا، فقد تم في هذه الدراسة إضافة مبدئين آخرين رأينا أنهما مهمين وضروريين لنجاح وتفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات في البيئة الليبية هما؛ مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية، ومدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. عليه، فقد تحددت المبادئ التي تناولتها هذه الدراسة. فيما يلي:

أولاً- التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية: إن مفهوم القيادة الإدارية في إطار منهج الحوكمة يناهض ضرورة تطوير المؤسسات لمعايير عمل أكثر رقيماً، توفر التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها، وبالتالي يذهب إلى ما هو أبعد من التزام القادة الإداريين بمعايير الكفاءة وتحسين الأداء، ليشمل الالتزام بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية في العمل المتمثلة في المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والتسامح. ودعم التزام المرؤوسين بتلك المبادئ، الأمر الذي لا يتم غالباً بشكل عفوي أو تلقائي، بل بشكل مخطط ومدروس بنفس الطريقة التي يتم التعامل فيها مع الأولويات التنظيمية الأخرى في العمل، وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية قوية، تهدف لبناء المؤسسة الأخلاقية القائمة على الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف ذات المصلحة، والتي تتوفر البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات (اكريم، ٢٠١٢).

ثانياً- المعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم: لتطبيق هذه المبدأ فإنه لا يجب فقط على إدارة المؤسسة احترام حقوق المساهمين (أغلبية وأقلية أو مواطنين وأجانب)؛ بل مساعدتهم أيضاً على ممارسة هذه الحقوق بفاعلية. حيث يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة العادلة لكافة المساهمين، وخصوصاً صغار المساهمين أو المساهمين الأجانب، مع تعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم(منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ٢٠٠٤).

ثالثاً- المحافظة على حقوق أصحاب المصالح الآخرين: إضافة إلى الالتزام بالمحافظة على حقوق المساهمين، يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات المحافظة على حقوق كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، حيث يتوجب على القائمين بالإدارة تعريف أصحاب المصالح بحقوقهم وواجباتهم ومسئولياتهم، وذلك عن طريق فتح قنوات اتصال فعالة، تمكنهم من الوقوف على الوضع المالي والإداري للمؤسسة، وفرصها المستقبلية في البقاء والنمو(مطر ونور، ٢٠٠٧).

رابعاً- الالتزام بالإفصاح والشفافية: لقد نصت الكثير من القوانين والقواعد التجارية والمالية صراحة بالإفصاح الملزم للمؤسسات المساهمة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن حرص المؤسسات المساهمة على توفير إفصاحات إضافية طوعية أو اختيارية، بالإضافة إلى الإفصاحات الإلزامية يعزز من حوكمة المؤسسات؛ لأن الإفصاح الإلزامي يوفر عادة الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح، في حين أن أصحاب المصالح يتطلعون دائماً إلى الحصول على المزيد من البيانات التي تساعدهم في ترشيد قراراتهم، خاصة المتعلقة بالتوقعات والتقديرات المستقبلية، كما يساعد الإفصاح الاختياري على تعزيز الثقة بالمؤسسة وتحسين صورتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية(مطر ونور، ٢٠٠٧).

خامساً- توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية: تخضع المؤسسات المساهمة غالباً لسيطرة مجلس إدارة، يقوم بتفويض جزء من صلاحياته إدارة تنفيذية تتولى إدارة الشؤون اليومية للمؤسسة، على أن تقوم بالحصول على موافقة ومصادقة مجلس الإدارة فيما يخص القرارات الهامة والإستراتيجية. وبذلك، يكون من أهم مهام

مجلس الإدارة التوجيه والمراجعة الإستراتيجية للموازنات السنوية والنفقات الرأسمالية والأهداف والخطط المستقبلية، بالإضافة إلى تقدير المرتبات والمكافآت والمزايا الممنوحة للمديرين التنفيذيين. ولكي يتم ذلك يجب أن يكون هناك هيكل تنظيمي وخريطة تنظيمية واضحة ومكتوبة توضح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية، بالإضافة إلى نظام فعال للرقابة والمتابعة يوضح إجراءات الضبط الداخلي بالمؤسسة (بويكر، ٢٠٠٧).

سادساً- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: لكي يتم التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة المؤسسات السالفة الذكر، فإن الأمر يتطلب بالإضافة إلى ذلك التزام المؤسسات المساهمة بمبدأ المسؤولية الاجتماعية أو مواطنة المؤسسات، المتمثل في المساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، أو أن تضحى المؤسسة بجزء من أرباحها لتوفير الرعاية الصحية المناسبة لموظفيها، أو توفير فرص عمل مناسبة لتوظيف العمالة المحلية، أو المساهمة في جهود المحافظة على البيئة المحيطة ومكافحة التلوث، بالإضافة إلى القيام بالأعمال الخيرية وتقديم معونات أو تبرعات للجمعيات الخيرية أو تقديم منح دراسية للطلبة، أو على الأقل الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء (مطر ونور، ٢٠٠٧).

### ٩-٣- مدى توافق التشريعات الليبية مع مبادئ حوكمة المؤسسات:

بعد الإطلاع على القانون رقم (٢٣) لسنة (٢٠١٠) بشأن النشاط التجاري، والقانون رقم (١) لسنة (٢٠٠٥) بشأن المصارف وتعديلاته، بالإضافة إلى قرار مجلس مصرف ليبيا المركزي لسنة (٢٠١٠) بشأن اعتماد دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي. يمكن القول بأنه إلى حد ما تتوفر بعض ما جاءت به مبادئ منظمة التنمية التعاون والاقتصادي لحوكمة المؤسسات، في الإطار التشريعي الذي حدده المشرع الليبي. وبالتالي، توفر بعض المتطلبات القانونية والتنظيمية لتحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات وفقاً لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في المصارف التجارية الليبية.

## ١٠- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، والمتمثلة في قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى عرض مستوى الأهمية النسبية لكافة متغيرات الدراسة. ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المقياس المستخدم في الدراسة يتبع تدرج ليكرت الخماسي. لذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة سيتم التعامل معها لتحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
٤ : ٥	٣ : ٣.٩٩	أقل من ٣

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات من (٤) فأكبر فسيكون مستوى الإجابات مرتفعاً، بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣:٣.٩٩) فإن مستوى الإجابات متوسطاً. أما إذا كانت المتوسط الحسابي أقل من (٣) فإن مستوى الإجابات سيكون منخفضاً. عليه، سنعرض أولاً نتائج التحليل الوصفي. ومن ثم عرض اختبار فرض الدراسة.

### ١٠-١ - مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية:

تشير النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (١) إلى أن آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول بُعد السلوكيات الأخلاقية لقياداتهم الإدارية العليا كانت بشكل عام بالمستوى المتوسط. الأمر الذي يعني أن هناك مستوى متوسط للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية حسب المشاركين في الدراسة بين القيادات الإدارية العليا بالمصارف قيد الدراسة. وهذه النتيجة تختلف إلى حد ما مع دراسة محمد اكريم (٢٠١٢)، حيث بلغ مجموع الوسط الحسابي لهذا الالتزام (٢.٤٠)؛ أي تحت المستوى المنخفض، بانحراف معياري (٠.٧٣).

جدول (١) مدى التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	انسجام الأقوال مع الأفعال	٢.٩٠	٠.٩٥	منخفض
٢	المحافظة على حقوق الآخرين	٣.٣٢	٠.٩٩	متوسط
٣	الالتزام بعدالة المعاملة	٢.٨١	١.١٦	منخفض
٤	تقديم المصلحة العامة على المصالح الخاصة	٢.٩٧	١.٠٨	منخفض
٥	التغاضي عن بعض الأخطاء غير المقصودة	٣.٠٥	٠.٨٩	متوسط
٦	تشجيع النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل	٢.٩٤	١.٣٠	منخفض
٧	السؤال عن مدى توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	٣.٠٤	١.٣٢	متوسط
٨	تقييم مدى النجاح في أداء العمل بنتائجه بالإضافة إلى كيفية إنجازه	٣.٠٩	١.٢٦	متوسط
٩	مكافئة كل من يلتزم بالمعايير الأخلاقية	٢.٧٨	١.٢٧	منخفض
١٠	معاينة كل من يخالف المعايير الأخلاقية	٣.٥٤	١.٠٤	متوسط
	المجموع	٣.٠٥	٠.٨٠	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

١٠ - ٢ - مدى الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم:  
 يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (٢)، بأن إجابات المديرين -المشاركين في الدراسة- حول بُعد الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم كانت بشكل عام في نطاق المستوى المتوسط، الأمر الذي يدل على أن هناك التزام متوسط نسبياً من قبل الإدارة - بالمصارف قيد الدراسة-

بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم. وهذا يتوافق إلى حد ما مع نتيجة دراسة مطر ونور (٢٠٠٧)، حيث بلغ مجموع الوسط الحسابي لهذا الالتزام (٣.٥٣)؛ أي المستوى المتوسط.

جدول (٢) مدى الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تكفل إدارة المصرف حق المساهمين في المشاركة الفاعلة في انتخاب ومساءلة أعضاء مجلس الإدارة	٣.٣٣	١.٠١	متوسط
٢	تكفل إدارة المصرف حق المساهمين في المصادقة على القرارات الإستراتيجية	٣.٣٠	٠.٩٧	متوسط
٣	تكفل إدارة المصرف حق المساهمين في الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة	٣.١٢	٠.٩٦	متوسط
٤	تكفل إدارة المصرف حق المعاملة العادلة للمساهمين سواء أكانوا أغلبية أو أقلية، مواطنين أم أجانب	٣.٣١	٠.٩٧	متوسط
٥	تكفل إدارة المصرف حق حصول المساهمين على تعويض عادل ومناسب في حال تم انتهاك حقوقهم	٣.٤٢	٠.٩٩	متوسط
	المجموع	٣.٣٠	٠.٧٥	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

### ١٠ - ٣ - مدى المحافظة على حقوق أصحاب المصالح الآخرين:

ينضح من النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول (٣)، بأن إجابات المديرين - محل الدراسة- حول متغير المحافظة على حقوق أصحاب المصالح الآخرين كانت متوسطة. الأمر الذي يعني بأن هناك التزام عام متوسط من قبل الإدارة- بالمصارف قيد الدراسة- في المحافظة على حقوق أصحاب المصالح.



وهذا يتوافق أيضاً إلى حد ما مع نتيجة دراسة مطر ونور (٢٠٠٧)، حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الالتزام (٣.٢٢)؛ أي المستوى المتوسط.

جدول (٣) مدى المحافظة على حقوق أصحاب المصالح الآخرين

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تحتزم إدارة المصرف حقوق أصحاب المصلحة المحددة في القوانين واللوائح والتشريعات النافذة	٣.٥٧	٠.٨٢	متوسط
٢	تقدم إدارة المصرف التعويضات المناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصلحة	٣.٣٧	٠.٩٩	متوسط
٣	تحرص إدارة المصرف على توفير المعلومات المطلوبة لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب	٣.٤٣	٠.٩٨	متوسط
٤	تعاقب الإدارة التنفيذية كل من يتصل بمجلس الإدارة أو الأطراف ذات المصلحة للتعبير عن قلقه تجاه بعض الممارسات الأخلاقية	٣.٢٨	١.١٠	متوسط
٥	تهتم الإدارة بمدى موضوعية وعدالة الإجراءات المتبعة في تعيين وتدريب ومكافئة الموظفين	٣.٠٥	١.١٠	متوسط
	المجموع	٣.٣٤	٠.٦٩	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

١٠- ٤- مدى توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية:

يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (٤)، بأن إجابات المديرين المشاركين في الدراسة- حول متغير مدى توضيح أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لصلاحياتها ومسؤولياتها كانت متوسطة، بمعنى أن هناك دليل بوجود التزام عام متوسط من قبل الإدارة - بالمصارف قيد الدراسة- بتوضيح الصلاحيات

والمسؤوليات. وهذه النتيجة تتوافق إلى حد ما مع نتيجة دراسة مطر ونور (٢٠٠٧)، حيث كان المتوسط الحسابي للالتزام العام في تلك الدراسة (٣.٩٠)، أي ضمن المستوى المتوسط.

جدول (٤) مدى توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يوجد بالمصرف نظام داخلي يحدد بوضوح حقوق وصلاحيات ومسؤوليات كافة العاملين به.	٣.٣١	١.٢٤	متوسط
٢	يلتزم مجلس الإدارة بعقد اجتماعات دورية ومنتظمة وموثقة بمحاضر رسمية	٣.٨٥	٠.٨٦	متوسط
٣	تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة من قبل مجلس الإدارة	٣.٧٤	٠.٧٩	متوسط
٤	يخضع مجلس الإدارة للمساءلة من قبل المساهمين في الجمعية العمومية	٣.٦٢	٠.٩٤	متوسط
٥	تستجيب الإدارة التنفيذية لاقتراحات وتوصيات لجان التدقيق والمراجعة	٣.٦٠	٠.٩١	متوسط
	المجموع	٣.٦٢	٠.٧١	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

#### ١٠ - ٥ - مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية:

تبين النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (٥) بأن إجابات المديرين - المشاركين في الدراسة - حول متغير الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية تعتبر بشكل عام متوسطة، الأمر الذي يعني أن هناك دليل مقبول بوجود التزام متوسط من قبل الإدارة - بالمصارف قيد الدراسة- بمتطلبات الإفصاح والشفافية المتعارف عليه مهنيًا. وهذه النتيجة تختلف إلى حد ما مع نتيجة دراسة محمد (٢٠٠٩)، التي خلصت بأن المؤسسات قيد الدراسة تفتقد بشكل عام لمعظم مبادئ الإفصاح للمساهمين وأصحاب المصالح.

جدول (٥) مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	تحرص الإدارة التنفيذية على إعلان الأهداف والخطط الإستراتيجية للمصرف	٣.٣١	١.٠٣	متوسط
٢	تحرص إدارة المصرف على عرض معلومات كافية عن المخاطر والعمليات المستقبلية	٣.١٠	١.٠٩	متوسط
٣	يحرص أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على توفير معلومات كافية عن مؤهلاتهم وخبراتهم الشخصية	٣.٤٦	١.٠٥	متوسط
٤	تحرص إدارة المصرف على نشر بيانات مالية سنوية ومرحلية متوافقة مع معايير الإفصاح المتعارف عليها مهنيًا	٣.٧٣	٠.٩٢	متوسط
٥	تحرص إدارة المصرف على توفير معلومات كافية عن كافة تعاملاتها مع الأطراف ذات المصلحة	٣.٤٤	٠.٨٦	متوسط
	المجموع	٣.٤١	٠.٧٤	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

١٠ - ٦ - مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (٦) بأن إجابات المديرين - المشاركين في الدراسة- حول متغير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن القول بأنها بشكل عام متوسطة، الأمر الذي يعني بأن هناك التزام عام متوسط من قبل الإدارة - بالمصارف قيد الدراسة- بمبدأ المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع الذي تعمل في نطاقه والبيئة المحيطة. وهذه النتيجة تختلف إلى حد ما مع نتيجة دراسة مطر ونور (٢٠٠٧)، حيث كان المتوسط الحسابي للالتزام العام في المستوى المنخفض.

جدول (٦) مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	نحرص الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة	٣.٦٨	١.٠٠	متوسط
٢	نحرص إدارة المصرف على تسديد الضرائب المستحقة بالقيمة العادلة وفي الوقت المناسب	٤.١١	٠.٧٩	مرتفع
٣	يساهم المصرف بقسط معقول في تقديم التبرعات المادية والعينية للجمعيات والمؤسسات الخيرية	٣.٤٨	١.١٠	متوسط
٤	نحرص إدارة المصرف على الاهتمام ببرامج الرعاية الصحية	٣.٧٦	٠.٩٥	متوسط
٥	نحرص إدارة المصرف على تدريب وتطوير الموارد البشرية	٣.٩٠	١.٠٢	متوسط
	المجموع	٣.٧٩	٠.٧٢	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

١٠ - ٧ - مدى التزام المديرين بمبادئ حوكمة المؤسسات:

من خلال ما سبق، نلاحظ من الجدول رقم (٧) وبعد احتساب المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير حوكمة المؤسسات، بأن بُعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى في الأهمية، يليه بُعد توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية، ثم بُعد الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ثم يليه بُعد المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، ويليه بُعد الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم، بينما حل بُعد التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة. وبشكل عام يمكن القول أن مدى التزام الإدارة - في المصارف قيد الدراسة - بمبادئ حوكمة المؤسسات حسب رأي المديرين المشاركين في الدراسة، كانت في المستوى المتوسط.

جدول (٧) مدى التزام المديرين بمبادئ حوكمة المؤسسات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية	٣.٠٥	٠.٨٠	متوسط
٢	الالتزام بالمعاملة العادلة والمحافظة على حقوق المساهمين	٣.٣٠	٠.٧٥	متوسط
٣	المحافظة على حقوق أصحاب المصالح	٣.٣٤	٠.٦٩	متوسط
٤	توضيح الصلاحيات والمسؤوليات	٣.٦٢	٠.٧١	متوسط
٥	الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية	٣.٤١	٠.٧٤	متوسط
٦	الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية	٣.٧٩	٠.٧٢	متوسط
	المجموع	٣.٣٦	٠.٥٨	متوسط

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

١٠ - ٨ - عرض نتائج اختبار فرض الدراسة:

بعد إجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه على بيانات الدراسة الميدانية، عند

مستوى معنوية (٠.٠٥). كانت نتائج اختبار الفرض كما في الجدول رقم (٨):

جدول (٨) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
بين المجموعات	٧.٣٤	٢	٣.٦٧	١٣.٣١	٠.٠٠
داخل المجموعات	٢٨.٩	١٠٥	٠.٢٧٦		
المجموع	٣٦.٢٤	١٠٧			

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه في الجدول رقم (٨)، أن قيمة (F) تساوي (١٣.٣١) ومستوى المعنوية يساوي (٠.٠٠)، ونظراً لكونه أقل من (٠.٠٥). لذا، نرفض الفرض الصفري للدراسة، ونقبل الفرض البديل القائل بوجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول مدى التزام مديري الإدارة العليا في المصارف قيد الدراسة (المصرف التجاري الوطني، ومصرف الوحدة، ومصرف التجارة والتنمية) بمبادئ حوكمة المؤسسات.

### ١١ - الخاتمة:

استناداً على وصف وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كما خلصت عن بعض التوصيات. هي كالآتي:

#### أولاً- نتائج الدراسة:

- بعد احتساب المتوسطات الحسابية، تبين بأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية جاء في المرتبة الأولى في الأهمية حسب رأي المديرين المشاركين في الدراسة، يليه بُعد توضيح صلاحيات ومسؤوليات القيادات الإدارية، ثم بُعد الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ثم يليه بُعد المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، ويليه بُعد الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم، بينما حل التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة. وجميعها كانت في نطاق المستوى المتوسط.
- بشكل عام يمكن القول أن مدى التزام الإدارة العليا - في المصارف قيد الدراسة - بمبادئ حوكمة المؤسسات حسب رأي المديرين المشاركين في الدراسة، كانت في المستوى المتوسط.
- من خلال اختبار فرض الدراسة تبين أنه توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين آراء المديرين المشاركين في الدراسة حول مدى التزام مديري الإدارة العليا في المصارف قيد الدراسة (المصرف التجاري الوطني، ومصرف الوحدة، ومصرف التجارة والتنمية) بمبادئ حوكمة المؤسسات.

ثانياً- توصيات الدراسة:

- على ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة احترام ومراعاة وتشجيع الجهات المسؤولة في المصارف الليبية والعربية المتمثلة بأعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، للالتزام بمبادئ ومعايير السلوك المهني والأخلاقي في العمل، باعتبارها تمثل قنوات يحتذى بها دخل تلك المؤسسات.
  - العمل على إيجاد وتعزيز ثقافة تنظيمية ومحاسبية أخلاقية داخل المؤسسات الليبية بصفة عامة والمؤسسات المصرفية بصفة خاصة، من خلال استخدام بعض أنشطة الموارد البشرية، لدعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية في العمل.
  - ضرورة قيام جهات الرقابة والإشراف على المصارف الليبية بمزيد من التعرف والتوعية والمساعدة والتشجيع لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات.
  - كما نوصي من خلال هذه الدراسة المؤسسات الليبية والعربية المساهمة ببذل المزيد من الاهتمام بمبدأ الالتزام بالمعاملة العادلة لحملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم بشكل خاص.
  - وفي الختام نوصي الباحثين في الإدارة بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوع حوكمة المؤسسات الليبية والسلوكيات الأخلاقية في العمل.

قائمة المراجع

- اكريم، محمد سليمان(٢٠١٢)، "أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الرباطي، أحمد سعد(٢٠١٠)، "مدى توافق الأسس المتبعة لإدارة المخاطر الائتمان بالمصارف التجارية الليبية مع مقررات لجنة بازل الثانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- العميان، ماضي محمد؛ السعودي؛ موسى أحمد(٢٠٠٨)، "مدى توافر خصائص الحاكمة وأثرها في الشفافية الإدارية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، ص ص ٢٩٩-٣٦٨.
- الجزائر، محمد محمد رضا(٢٠٠٩)، نموذج مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق حوكمة الشركات وأثر ذلك على أبعاد المنظمات الأثرية (المفضلة) لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- بويكر، ناجي حامد(٢٠٠٧)، مدى توفر المتطلبات اللازمة لتحقيق مبادئ حوكمة الشركات وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- حماد، طارق عبد العال(٢٠٠٥). حوكمة الشركات(المفاهيم- المبادئ- التجارب). القاهرة:.
- شهاب، زينب إسماعيل(٢٠١٠)، "إطار مقترح لتأثير تطبيق إستراتيجية حوكمة الشركات كمخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي"، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.



- مصرف ليبيا المركزي (٢٠١٠). دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي. طرابلس. منشورات مصرف ليبيا المركزي.
- محمد، أشرف جمال الدين (٢٠٠٩)، " حوكمة شركات قطاع الأعمال العام المصري الخاضعة لقانون (٣) لسنة (١٩٩١) " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، ص ص ٢٣-٨٢.
- مطر، محمد؛ نور، عبد الناصر (٢٠٠٧)، " مدى التزام الشركات المساهمة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الثالث، ص ص ٤٦-٧١.
- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (٢٠٠٤). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات. ترجمة: مركز المشروعات الدولية الخاصة. القاهرة: منشورات مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- Ellen fox, Bett-Jane Crigger, Melissa Bottrell, Poul Bauck(2008). Ethical Leadership Fostering An Ethical Environment & Culture. Notional Center For Ethics in Health Care.USA.
- Edward Aronson(2003), "Ethics And Leader Integrity In The Health Sector, Unpublished Thesis Doctor", Faculty Of Management McGill University Montreal.
- Michael E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison (2005), "Ethical Leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **organizational behavior & Human decision processes**, vol. 97, issue2, pp 117-134.
- Linda Trevino, L. Hartman, M. Brown(2000), " Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", **California Management Review**, VOL.42,NO.4, PP.128-142.