

# تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات

دراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض

إعداد

د. فلاح بن فرج السبيعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

## مقدمة

لقد تطورت العلوم الإنسانية تطوراً ملحوظاً. فقد شهدت العقود الماضية تغيراً في أساليب الإدارة وبالتحديد أنماط القيادة الإدارية، بفضل البحوث والدراسات المتخصصة. لذا أصبحت المنظمات تطبق أنواعاً مختلفة من أنماط القيادة الإدارية تسهم في تحفيز البيئة الإدارية عن طريق تطوير مهارات الأفراد ليقودوا هذه المنظمات في الاتجاه السليم (الطيب، ١٩٨٨: ٢٨).

من جانب آخر، ونتيجة لما حدث في العالم خلال العقود الماضية من تنامي للفساد وقضايا لبعض الشركات، ظهر مصطلح حوكمة الشركات كمحاولة للحد من هذه الظواهر؛ حيث ثبتت فوائد تطبيقها. لذا بدأ الاهتمام بالحوكمة بإقرار التشريعات المتعلقة بها على كافة المستويات الحكومية والتشريعية وجهات الإشراف والرقابة ومؤسسات الأعمال. فعمت وجود الضوابط والشفافية في المنشآت يعطي الفرصة للتصرفات غير المقبولة وغير الأخلاقية من بعض المسؤولين.

وفي هذا السياق عرف هلبلينج و سوليفان (٢٠٠٢) حوكمة الشركات بأنها الآليات التي تعمل بموجبها إدارة الشركة داخلياً ويشرف عليها مجلس الإدارة لحماية تلك الشركة من أي سوء استخدام لأموال تلك الشركة.

فالحوكمة تهدف إلى حفظ الحقوق وتهتم بالعدالة والمساءلة والشفافية والصدق والأمانة. وهذا هو موقف الدين الإسلامي من مثل هذه المبادئ، فهو يحدد المسؤولية بدقة ويضع أسساً للمحاسبة ومساءلة الكل؛ فالشخص مسؤول

أمام الله عن كل ما يؤدي من عمل، ويفترض أن يؤدي عمله بالصدق والأمانة والإخلاص والحفاظ على المعلومات الخاصة لعدم استفادة أشخاص منها دون آخرين (عثمان ظهير، ٢٠٠٩).

وقد بدأت المملكة العربية السعودية في تطبيق اللوائح الخاصة بالحوكمة اقتناعاً بأهمية هذا المنهج الذي يحد من ظاهرة الفساد الإداري ويزيد الثقة في الاقتصاد، وذلك بسن التشريعات المتعلقة بالحوكمة للحد من التداخل في المهمات الذي يؤثر سلباً على الأداء. وحيث إن حوكمة الشركات تتأثر بعدة عوامل محيطة بها من أهمها أنماط القيادة الإدارية، لذا فإن هناك تأثيراً لأنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات. وهو ما جاء هذا البحث للتعرف عليه.

### مشكلة الدراسة

نال موضوع حوكمة الشركات اهتماماً متزايداً من الباحثين والمهتمين؛ وذلك لدور الحوكمة المهم في تطور المنظمات ونجاحها. كما أن معرفة أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على حوكمة الشركات حاز على الكثير من اهتمام الباحثين، وذلك إيماناً بالدور الفاعل لنمط القيادة في تطبيق مبدأ حوكمة الشركات والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تطور المنظمة.

لذا برزت للباحث أهمية دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات، وذلك من خلال فهم العلاقة بين نمط القيادة وتطبيق حوكمة الشركات.

واتساقاً مع ماتقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يسهم في توضيح مشكلة الدراسة ومسبباتها.

- ١- ما مفهوم القيادة الإدارية وما أنماطها؟
- ٢- ما مفهوم حوكمة الشركات وما خصائصها ومعايير تطبيقها؟ وما آليات تطبيق الحوكمة؟
- ٣- ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات؟

### هدف الدراسة

تركز هذه الدراسة على معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات، وذلك عن طريق وصف أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها أو ارتباطها بحوكمة الشركات.

لذا تهدف هذه الدراسة إلى مايلي :

- ١- وصف أنماط القيادة الإدارية ومزاياها ومعرفة خصائصها ومغوقات تطبيقها.
- ٢- التعرف على مفهوم الحوكمة.
- ٣- دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات.
- ٤- الإسهام في تقديم دراسة علمية تضاف إلى هذا الموضوع.

### أسئلة الدراسة

- ١- ما مفهوم القيادة الإدارية؟
- ٢- ما أنماط القيادة الإدارية؟
- ٣- ما مفهوم حوكمة الشركات؟
- ٤- ما خصائص حوكمة الشركات؟
- ٥- ما تأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات؟
- ٦- ما العلاقة بين البيانات الشخصية لعينة الدراسة (العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة، سنوات الخدمة) وأنماط القيادة الإدارية وأثرها على حوكمة الشركات.

### فرضيات الدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية و حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مسمى الوظيفة، عدد المرؤوسين، مجموع سنوات الخدمة.
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، والنمط غير الموجه) وحوكمة الشركات.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ضرورة الاستجابة للتغيرات الإدارية المتسارعة نتيجة للمتغيرات البيئية التي تفرض تغيراً في نمط الإدارة يتواءم مع المتغيرات ويستفيد من إيجابياتها ويتلافى سلبياتها، وهذا يتطلب تطبيق نمط القيادة الذي يؤثر إيجاباً في تطبيق مبدأ حوكمة الشركات وهو ما تسعى هذه

الدراسة إلى إثباته. كما تحاول هذه الدراسة تقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح أثر أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات، وهو ما يمثل إضافة علمية متواضعة جديرة بالاهتمام. فالحوكمة تسهم في إيجاد وتحفيز الكوادر القيادية ورفع مستوياتها وتأمين الرقابة الداخلية للحد من الفساد وسوء الإدارة وذلك باعتماد مبدأ الشفافية والإفصاح. وسيسهم هذا البحث في التركيز على معرفة تأثير أنماط القيادة الإدارية على الحوكمة.

## حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على البحث في أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على حوكمة الشركات.

**الحدود الزمنية:** جرى تنفيذ هذه الدراسة خلال النصف الأول من عام ٢٠١٢م.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على قطاع شركات التأمين بمدينة الرياض.

## مفهوم القيادة الإدارية

مفهوم القيادة بشكل عام مرتبط بالبشرية منذ ظهورها؛ فأمر طبيعي ومطلوب وجود قائد لكل مجموعة يوجهها لتحقيق هدفها، وذلك لتوحيد جهود المجموعة.

وقد وصف (Likert) القيادة بأنها هي الحفاظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يرى أن القيادة هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة".

فمنط وأسلوب القيادة في أي منظمة يؤثر في تطويرها وفي توجيه العاملين والارتقاء بمستواهم.

لذا فإن اهتمام الباحثين والمسؤولين الإداريين بالقيادة ينبع من إدراكهم بأهميتها في تطور العمل الإداري واقتناعهم بأنها آلية ناجحة لتحقيق الأهداف. فالنجاح الذي يتحقق للمنظمات هو خلاصة للمنهج الإداري المطبق من القياديين، وذلك من خلال ما يؤدون من أعمال وتأثيرهم في تابعيهم لتحقيق أهداف منظماتهم.

ونتيجة لأهمية تأثير القيادة على المرؤوسين، أصبح الاهتمام بها كبيراً، حيث يعدُّ نمط القيادة الناجح مؤثراً في تحفيز الفرد وحثه ودفعه إلى بذل قصارى جهده. كما أن القيادة تتضمن تقويم دوافع الأفراد وتلبية متطلباتهم ومعاملتهم بإنسانية ( House 2006: 178 )؛ فالقائد الناجح هو الذي يستخدم إبداعه في التأثير في تابعيه بالشرح لهم عن طريقة الأداء بغدّة وسائل لتغيير الأخطاء التي يقعون فيها (عباس، ٢٠٠٤: ٢٩)

ومن خلال الاستعراض لهذه التعاريف والمفاهيم يمكن تعريف القيادة بأنها: أسلوب وفن التأثير في التابعين للوصول إلى هدف المنظمة. حيث تعدّ حلقة الوصل بين المرؤوسين وهدف المنشأة بتوجيههم لتحقيق الهدف.

### أنماط القيادة الإدارية

وفيما يلي ملخص لمفاهيم بعض النظريات ذات العلاقة بأنماط القيادة الإدارية:

#### • نظرية السمات

تنطلق نظرية السمات من أن القائد شخص عظيم أعطاه الله خصائص لم يعطها غيره. وهنا تأييد لمبدأ أن القيادة تولد مع الشخص، وتتمثل في صفات تتوافر فيه عن غيره. وحول هذه النظرية، صنف شوقي طريف (١٩٩٣م) الصفات الموجودة في هذا الشخص بثلاث خصائص هي: أ- ذاتية تتمثل في الصفات التي يرثها الإنسان، ب- القدرات العقلية، ج- المهارات الاجتماعية (ص ١٢٣).

#### • نظرية الموقف

ومفهومها أن القائد الناجح هو الذي تتوافر فيه مهارات لكل موقف يواجهه للتعامل مع كل موقف حسب مايتطلبه. وهذه النظرية جاءت كردة فعل لنظرية السمات (سالم القحطاني، ٢٠٠١: ٧٢)

#### • نظريتا ماكريجر ("X" و "Y")

يرى داجلاس ماكريجر أن هناك نظرة سلبية للمدراء تجاه العاملين بأنهم كسالى بطبيعتهم لا يؤدون أعمالهم إلا بسلطة تتابعهم، وأن الفرد يرغب أن يكون

تابعاً لنملا يتعرض للمشاكل، ولذا يعتقد المدراء أنه يمكن تخويف العاملين ليؤدوا أعمالهم؛ وهو ما سماه نظرية (X). (نشان و نشان، ٢٠٠٤: ٢١)

ولذا طرح ماكريجر فرضية سماها نظرية (Y). والتي تتضمن النظرية الإيجابية للعامل؛ حيث تفترض النظرية أن العامل لا يكره العمل، ويؤدي المطلوب منه بشكل طبيعي، وأن سياسة المكافآت وغيرها تؤثر في أداء الشخص والتزامه بأهداف المنشأة التي يعمل بها. وبناءً على هذه النظرية فإن على المدراء تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم (راتشمان وآخرون، ٢٠٠١: ٢٦٠-٢٦١)

#### • نظرية الشبكة الإدارية

تنظر هذه النظرية إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بعدي "الاهتمام بالعمل" و "الاهتمام بالعاملين" وأنه لا يتجه إلى نموذج محدد. فلا بد من الاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الاجتماعية في العمل وإرضاء العاملين وتحقيق الضمان الوظيفي؛ لذا فالأسلوب القيادي يجب أن يخلط بين النماذج المختلفة ولا يكون ارتباطه بنموذج محدد (Blake & Mouton ١٩٧٨).

#### • نظرية هيرسي وبلانشارد

يرى Hersey & Blanchard (١٩٦٩م) أن النمط القيادي المتبع يتطلب تهيئة العمل بدرجات مختلفة تتحدد حسب درجة نضج العاملين. ويتوجب على القائد اختيار طريقة التعامل التي تناسب احتياجات المرؤوسين، حيث إن كل مرحلة تتطلب الأسلوب الذي يناسبها. وهناك سلوكان قياديان يمثلان البعدين الأساسيين لهذه النظرية، هما السلوك المتعلق بالعمل وآلياته وواجباته، والسلوك المتعلق ببعده العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوسين (القطاطي، ٢٠٠١: ٨٤).

#### • نظرية Tennenbaum & Schmidt

تتمثل هذه النظرية في كيفية اختيار القائد للنمط القيادي الذي يتبعه من بين سبعة أنماط قيادية تتأثر بالعوامل الشخصية للقائد وعوامل أخرى تتعلق

بالمرووسين والعوامل التنظيمية. وهذه الأنماط السبعة تتوزع بين سلطة اتخاذ القرار بيد القائد وسلطة اتخاذ القرار المتمركزة بيد الجماعة، موزعة كما يلي:

**النمط الأول:** يتخذ القائد القرار ثم يعلنه للمرووسين.

**النمط الثاني:** يتخذ القائد القرار ويحاول شرحه للمرووسين وإقناعهم به.

**النمط الثالث:** يقدم القائد أفكاره للمرووسين ويناقشهم ويقنعهم بها.

**النمط الرابع:** يتخذ القائد قرارات قابلة للتغيير عند مناقشتها مع مرووسيه.

**النمط الخامس:** يعرض القائد المشكلة على المرووسين ويطلب منهم إبداء آرائهم حولها.

**النمط السادس:** يحدد القائد للمرووسين خطوطاً عريضة للقرار ويعطي المرووسين صلاحية دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

**النمط السابع:** يترك القائد للمرووسين حرية اتخاذ القرار بناءً على الأنظمة واللوائح الخاصة بالمنشأة (Robbins 1988: 123-124)

#### • نظرية ماكلياند

يرى ماكلياند أنه عندما يصبح طموح الإنسان أعلى من مستوى أدائه فإن ذلك يصبح دافعا له وحافزا على أداء العمل، لذا فإن الفرق هو الحافز؛ فالإنسان بناءً على هذه النظرية يملك طاقة يمكن أن تستثار بعنصر خارجي هو الحافز الذي يثير الدافعية داخل الشخص (العنقري، ١٩٩٩: ٢٦)

#### • نظرية "هيرزبرج"

تتلخص هذه النظرية في أنه لكل فرد مجموعتان مستقلتان من الاحتياجات تؤثران على سلوكه. المجموعة الأولى سماها بالعوامل الدافعة، وهي وظيفة الفرد وإنجازاته ومسؤولياته واحترام الآخرين واعترافهم بإنجازاته الوظيفية. أما المجموعة الثانية فقد سماها عوامل الصيانة أو الوقاية أو العوامل الصحية. وعدم توافر تلك العوامل يؤدي الى الامتناع وعدم الرضا، ولكن توافرها لا يؤدي الى دافعية قوية للعمل، وسبب تسميتها بعوامل الصيانة أو الوقاية هو لضرورتها لضمان الحد الأدنى من إشباع الحاجات. (الوابل، ٢٠٠٥: ٣٠-٣١)

لذا يمكن القول بأن نمط القيادة الإدارية هو السلوك الذي يتبعه القائد للتأثير في مرؤوسيه، وأن تطبيق نمط القيادة الإدارية الناجح والمناسب هو محاولة من القائد للحصول على أفضل إنتاجية ممكنة من المرؤوسين لصالح المنشأة.

ومع اختلاف الباحثين والمهتمين حول تحديد وتصنيف أنماط القيادة الإدارية وذلك لاختلاف توجه وطبيعة مناقشة الباحث، إلا أنه يمكن وبشكل عام تصنيف أنماط القيادة الإدارية بأحد الأنماط التالية:

**أولاً: النمط الدكتاتوري.** وهو تركيز السلطة والتحكم بيد القائد فقط، ومن ثم يرسم القائد السياسات ويتخذ القرارات ولا يسمح بمشاركة المرؤوسين. كما أن القائد المتبع لهذا الأسلوب يستخدم الصرامة مع مرؤوسيه في ضرورة تنفيذ التعليمات دون مناقشة. فهو في الحقيقة نمط استبدادي يتسبب في عدم الرضا وعدم الارتياح بين المرؤوسين، وهو ما ينعكس على الإنتاجية سلباً على المدى الطويل.

**ثانياً: النمط الديمقراطي.** والذي بناءً عليه يسمح القائد بمشاركة المرؤوسين في بعض القرارات ويتبادل الآراء معهم ويشركهم في خطط المنشأة ويأخذ مقترحاتهم. وهذا النمط يسمح بقيام علاقات بين القائد ومرؤوسيه بما يمكنه من الاطلاع على ظروفهم وحل الإشكاليات التي قد تعترضهم. وهذا النمط يعدُّ نمطاً فعالاً ومنتجاً ويؤدي إلى شعور المرؤوس بالمسؤولية، ومن ثمَّ زيادة الإنتاجية.

**ثالثاً: النمط غير الموجه:** ويشار فيه إلى ترك القائد السلطة للمرؤوسين دون وجود ضوابط ولا لوائح تحكم العمل. ويصبح دور القائد في هذا النمط مُصنِراً للأوامر، ولا يجري التركيز على الاجتماعات والتخطيط. والتأند باتباع هذا النمط يترك للمرؤوسين الحرية في إنجاز الأعمال دون ضبط ولا تنظيم، وبذلك يصبح كأنه مستشار للمنشأة.

### **مفهوم حوكمة الشركات:**

مصطلح حوكمة الشركات هو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Corporate Governance). وهناك العديد من التعريفات للحوكمة نختار منها مايلي:

عرفها Alamgir (2007) بأنها وضع الضوابط والرقابة لضمان حسن إدارة الشركات وتفعيل دور مجلس الإدارة. أما مؤسسة التمويل الدولية IFC



فعرقت الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. ( Alamgir. 2007 : 7-8 )

وعرقت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها: علاقة إدارة الشركة بمجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين. وهي تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة، والمديزين، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وتوفر الهيكل الذي يتضمن أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء(www.oecd.org).

وقد عرقتها مبادرة Berlin (٢٠٠٤) بأنها "المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها"

(Berlin Initiative Group ( BIG). 2000.www.gccg.de:

4)

وقدّم الصلاح (٢٠٠٥) تعريفا لها بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وأن إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها. وأن الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله".

فحوكمة الشركات تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح، والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الإستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها. وهي في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة بشكل فعال (Hitt , Michael: 2003)

وأورد كل من Hermanson و Rittenberg (٢٠٠٣ : 27) تعريفا لحوكمة الشركات بأنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط للرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها".

أما أبو العطا ( ٢٠٠٦ ) فقد ذكرت أن أهمية الحوكمة تتبع من كونها أداة رئيسية في إصلاح الشأن الداخلي للشركات وتلافي الإشكاليات التي تتبع من تدخل الاختصاصات والتي تفرز بيئة ينمو الفساد الإداري فيها. لذا فهي تحقق الشفافية والعدالة ومساءلة الإدارة والحد من استغلال السلطة. كما تمكن من تكوين لجنة مراجعة مستقلة بما يزيد من الثقة في المنشأة نحو أعضاء مجلس الإدارة بما ينعكس إيجاباً على تحسن مستواها والإسهام في تنمية الاقتصاد بشكل عام. ومن هذا المنطلق جرى تطبيق حوكمة الشركات في العالم بإيجاد أنظمة ولوائح خاصة بها.

وبناءً على ما ذكره شاكرا (٢٠٠٥) فقد وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية في العام ١٩٩٩م إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية تركز على قيم الشركة ومواثيق الشرف وإستراتيجية الشركة المعدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي وإسهام الأفراد في ذلك. وكذلك التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بما في ذلك التسلسل الوظيفي للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس وتدقيق المعلومات بشكل مناسب داخليا وخارجيا. ووضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا. وضرورة توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر، وأيضا مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح. ووجود حوافز مالية وإدارية (مادية أو معنوية) للإدارة العليا والموظفين تحقق العمل بطريقة سليمة.

إن حوكمة الشركات تدور حول كيفية إقامة هيكل يسمح بقدر من الحرية في نطاق أحكام القانون، واتباع معايير الشفافية والوضوح، والدقة في القوائم المالية، حتى يمكن للمستثمرين والدائنين أن يقارنوا بسهولة بين الاستثمارات المحتملة. وقد بدأت الجهود حول حوكمة الشركات بوضع معايير دولية تساعد على نمو وتوسع الشركات عبر الحدود عن طريق إقناع المستثمرين والدائنين أنه يمكنهم الاستثمار بثقة. ومن أجل هذا الهدف، قامت الأجهزة المحاسبية والاتحادات الوطنية للمحاسبين بالعمل لوضع مجموعة من المعايير للمحاسبة الدولية والتي تبرز الحاجة لها في فصل الملكية عن الإدارة. (هلبلينج و سوليفان، ٢٠٠٢)

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن الاستنتاج بأن حوكمة الشركات هي مجموعة من الأنظمة واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تطبيق آليات مناسبة للتحكم في أعمال الشركة بما يحقق خططها وأهدافها. وبمعنى آخر فهي تعني وجود نظام يحكم علاقة منبئية على أسس تمنع أي سوء استخدام للسلطة وتقوي العلاقة الموجودة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء الشركة، وتطبيقها يزيد من الثقة في المنشأة ويسهم في مكافحة الفساد.

ومما ذكر يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص لحوكمة الشركات منها:

الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المساءلة: إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

## معايير حوكمة الشركات:

اهتمت بعض المنظمات والجهات الدولية ذات الاختصاص بحوكمة الشركات بوضع معايير لتطبيق الحوكمة والتأكد من سلامة تطبيقها.

وقد قامت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام ٢٠٠٣ بوضع مبادئ ومعايير للحوكمة في المؤسسات المختلفة، وذلك على أربعة مستويات هي: الممارسات المقبولة للحكم الجيد، وإضافة خطوات لضمان الحكم الجيد الجديد، وتحسين الحكم الجيد محليا عن طريق إسهامات جديدة، والقيادة (شاكر، ٢٠٠٥).

وفي دراسة أجراها النجار (٢٠٠٧) فإن هناك محددات أساسية (داخلية وخارجية) لحوكمة الشركات هي:

المحددات الداخلية: وهي القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات داخل المنظمة والجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وذلك لإلغاء تعارض المصالح، وتشمل آلية اتخاذ القرار والعلاقة بين الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

المحددات الخارجية: وهي المناخ العام للاستثمار في الدولة، ويشمل أنظمة الاقتصاد وكفاءة القطاع المالي والتنافس بين عناصر الإنتاج والسلع والخدمات وكفاءة الأجهزة الرقابية، مثل هيئة سوق المال والجمعيات المهنية المتخصصة (النجار، ٢٠٠٧).

كما أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (١٩٩٩) وضعت خمسة معايير يكون من خلالها تطبيق الحوكمة. تلك المعايير هي: حفظ حقوق المساهمين، والمساواة في التعامل بين جميع المساهمين، ودور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة (معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ١٩٩٩).

وقد توصلت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى ستة معايير يكون من خلالها تطبيق الحوكمة، هي:

- تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة، وذلك بتشجيع الشفافية وتمشيها مع الأنظمة، ووضوح المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية؛ حيث تعمل الحوكمة على الحرص على حقوق حملة الأسهم وتطمينهم على استثماراتهم.
- المعاملة العادلة لحملة الأسهم. وهي المساواة بين حملة الأسهم وإعطائهم الحق في الدفاع عن حقوقهم والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والإطلاع على المعلومات الداخلية التي تخصهم وحمايتهم من العمليات غير السليمة، أو سوء استخدام المعلومات الداخلية.
- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات. وذلك بتشجيع أصحاب المصالح لإيجاد فرص العمل واستمرار المشاريع المالية السليمة.

• الإفصاح والشفافية. وهو ضمان الإفصاح الدقيق عن ملكية نسب الأسهم، وما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بطريقة عادلة.

• مسؤوليات مجلس الإدارة: والهدف هو العمل على التأكد من سلامة الإستراتيجيات الخاصة بالشركة ومسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٤).

أما لجنة بازل للرقابة المصرفية فقد وضعت إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية تتضمن قيم الشركة والتصرفات السليمة التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير، والإعداد الجيد لإستراتيجية الشركة لقياس نجاحها الكلي وإسهام الأفراد في ذلك، والتسلسل الوظيفي للموافقات المطلوبة بتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، وطريقة التعاون بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا، ووجود تدقيق داخلي وخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر تراعي السلطة والمسؤولية (Checks & Balances)، ووجود نظام للحوافز مادية أو معنوية، وأخيرا تدفق المعلومات خارجيا وداخليا بشكل مناسب (شاكرا ٢٠٠٥).

وقد أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر من عام ٢٠٠٦ يهدف إلى تسهيل تطبيق الحوكمة، وضمن الالتزام بالشريعة، واستكمال معايير الحوكمة، وإجراء بعض التعديلا على تعريفات "ضوابط إدارة المؤسسات" الواردة في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ووثيقة لجنة بازل للإشراف المصرفي، وأن تضع كل دولة أو منظمة نموذجا خاصا بها، وتطبيق مبدأ الالتزام، ودعم السلطات الإشرافية. ويتضمن هذا المعيار سبعة مبادئ إرشادية على النحو التالي:

المبدأ الأول: اعتماد بعض التوصيات ذات العلاقة، مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاميم وتوجيهات السلطات الإشرافية، وضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

المبدأ الثاني: ضرورة قيام البنوك بإنشاء لجنة للمراجعة

**المبدأ الثالث :** أن تقوم مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية بالإفصاح والشفافية عن المعلومات، وأن تتحمل المسؤولية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار، وأن يكون ذلك من خلال لجنة ضوابط الإدارة .

**المبدأ الرابع :** أن تصبح مراقبة "احتياطي معدل الأرباح" و "احتياطي المخاطر" والتوصية بكيفية إدارتها من مسؤولية لجنة ضوابط الإدارة.

**المبدأ الخامس:** قبول التنوع في الآراء الشرعية وأن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم في المهارات الشرعية.

**المبدأ السادس:** اعتماد الشفافية في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، والالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو توضيح سبب عدم الالتزام.

**المبدأ السابع:** توضيح طريقة توزيع الأرباح، وبخاصة نسبة المشاركة في الأرباح لأصحاب حسابات الاستثمار قبل فتح حساب الاستثمار ( البلتاجي، ٢٠٠٠).

### **آليات تطبيق الحوكمة:**

ذكر بعض الباحثين أن هناك مجموعة من الآليات المطلوبة لتطبيق الحوكمة. وقد ركزوا على أن منها آليات داخلية تتعلق بمجلس الإدارة واللجان التي يشرف عليها، مثل لجنة المكافآت ولجنة التعيين ولجنة التدقيق. وآليات خارجية، مثل مايتعلق بالأنظمة والمنافسة والتدقيق الخارجي.

ففيما يتعلق بالآليات الداخلية لحوكمة الشركة، فإن الدور الأكبر لمجلس الإدارة؛ حيث يملك الصلاحيات التي تمكنه من تأدية هذا الدور. وللوصول إلى الهدف المنشود من هذا الدور لابد أن ينشئ مجلس الإدارة لجاناً تسهم في الحوكمة، وهي:

- لجنة التدقيق: وتتولى مهمة إعداد التقارير المالية والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ودعم التدقيق الخارجي، وكذلك دعم استقلاليتها، ومهمتها الرئيسية هي التأكيد على تطبيق الحوكمة
- (Robert John، ٢٠٠٤: ٤).

• **لجنة المكافآت:** وتتولى مهمة التأكد من تقديم الحوافز لمن يستحقها ليصبح نموذجاً لغيره، وليعرف الموظفون أن من يعمل بجد واجتهاد يحصل على مكافأة، عكس من يتكاسل عن العمل. وهنا تأكيد وتأكيد لمبدأ مهم جداً وهو العدل في الحوافز؛ حيث إن الإخلال بهذا المبدأ ينعكس سلباً على بيئة العمل. ولا يقتصر دور هذه اللجنة على الإدارة، بل أيضاً تحدد مكافآت مجلس الإدارة ومراجعتها باستمرار. ولا يتحقق ذلك إلا باستقلالية أعضاء هذه اللجان. (Steven Mintz, 2003: 14)

• **لجنة التعيينات:** ودورها هو التأكد من أن التعيين في المنشأة يجري وفقاً لأسس علمية وآليات واضحة وشفافة، وكذلك تقويم المهارات المطلوبة للمنشأة باستمرار

• (Private Sector Corporate Governance Trust (PSCGT): 35)

أما ما يتعلق بالآليات الخارجية لحوكمة الشركات فهي الرقابة الخارجية للملاك والجهات الرسمية والتي يجري من خلالها التأكد من سلامة أداء الشركة لأعمالها، وأن لا يكون هناك استغلال للوظائف، وكذلك التأكد من سلامة تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد ذكر في Wikipedia (2007:7) أن هناك آليات لتطبيق قواعد الحوكمة تتمثل في: ١- منافسة حقوق المنتجات؛ حيث إن الشركة التي لا تستطيع المنافسة تعد إدارتها فاشلة ٢- الاندماجات والاكتمالات، وهي من الآليات التقليدية في العالم لإعادة الهيكلة بتخفيض الإدارة عند الاندماج للسيطرة والاستفادة من التخفيض ٣- التدقيق الخارجي، والذي يساعد على تحسين الكشوفات ٤- التشريعات والقوانين التي عندما تقرر تؤثر على الحوكمة ٥- آليات حوكمة خارجية دولية، مثل منظمة الشفافية العالمية التي تضغط على الدول لمحاربة الفساد المالي والإداري ومنظمة التجارة العالمية التي تطالب بإيجاد نظم مالية ومحاسبية.

### حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية:

لقد أصبح مصطلح حوكمة الشركات (Corporate overnance) متعارفاً عليه في السنوات الأخيرة وذلك لما حظيت به من اهتمام بسبب الحاجة إليها للحد من التجاوزات والتصرفات السلبية التي عانت منها اقتصاديات العالم.

وقد أصبحت الحوكمة وسيلة لتصحيح مسار الشركات؛ حيث يجري الإفصاح عن ما يتعلق بالملكية والإدارة والأمور المالية والمكافآت وذلك بهدف

الوصول إلى نتائج جيدة وسمعة حسنة بعيداً عن الفساد، حيث إنها هي الوسيلة التي تمكن الأفراد والمستثمرين من التأكد من حسن إدارة أموالهم.

ونظراً للتوجه إلى الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية بشكل عام فإن الحوكمة تعدُّ مطلباً رئيسياً في هذا السياق ، لذا لا بد من نشر مفاهيم الحوكمة لاستيعابها من الجميع وكذلك معرفة متطلبات إعدادها.

وفي ورقة بحثية مقدمة من الشمري (٢٠٠٨) ذكر أن السوق السعودية تعدُّ الأكبر عربياً من حيث القيمة السوقية، وأن الحوكمة بالمملكة موجودة منذ عام ١٩٣١م، متمثلة في صدور أول نظام تجاري وإلزام الشركات بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها ومعايير العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة عند إعداد ومراجعة القوائم المالية. وكذلك إنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. وقد أوصى الشمري بالدعوة لمزيد من الدراسات لإصلاح حال السوق المالية وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير وتحسين مستوى أدائها. وتعديل بعض أحكام نظام الشركات السعودي لتعزيز نظام الرقابة الداخلية، وأيضاً تعديل بعض أحكام لائحة الحوكمة بما يتناسب وطموحات أصحاب المصالح، وإلزام الشركات المساهمة بأحكامها، والدعوة لزيادة الوعي لدى مساهمي الشركات المساهمة بحقوقهم في حضور اجتماع الجمعيات العمومية وتنفيذ تعليمات هيئة سوق المال ومن ضمنها لائحة حوكمة الشركات. وكذلك بناء نموذج رقابي لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة، ومراقبة مدى تفعيله؛ حيث يمثل طموحاً تسعى لتحقيقه هيئة سوق المال السعودي.

والمملكة العربية السعودية قطعت شوطاً كبيراً في مجال تشريع القوانين واللوائح التي تنظم حوكمة الشركات بشكل عام، حيث جرى إصدار عدة قرارات تصب في نفس المفهوم وتركز على تطبيق مفاهيم الحوكمة. يمكن تلخيصها فيما يلي:

- النظام التجاري الصادر بالمرسوم الملكي رقم ٣٢ وتاريخ ١٩٣١/٦/١م المتضمن بعض الأحكام العامة التي تنظم مسك الدفاتر التجارية.
- نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٦ وتاريخ ١٩٦٥/٧/٢٠م والذي ألزم الشركات العاملة بالمملكة بإعداد قوائم مالية ومراجعتها من قبل محاسب قانوني مرخص.



• قرار وزارة التجارة رقم ٤٢٢ لعام ١٩٦٨م الذي يحدد بعض الشروط الواجب توافرها لمن يرخص له بمراجعة الحسابات.

نظام المحاسبين القانونيين الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٤٣ في ١٩٧٤/٨/١ الذي نظم مهنة المحاسبين بالمملكة العربية السعودية وأوجد لجنة عليا للمحاسبين القانونيين وأوكل إليها مهمة الإشراف على المهنة وتطويرها.

• قرار وزير التجارة رقم ٦٩٢ في ١٩٨٥/١١/١١م باعتماد أهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها، ومعيار العرض والإفصاح العام، ومعايير المراجعة.

• قرار وزير التجارة رقم ٨٥٢ في ١٩٩٠/٥/٢م المتضمن الالتزام بأهداف المحاسبة المالية ومفاهيمها و معيار العرض والإفصاح العام ومعايير المراجعة عند إعداد ومراجعة القوائم المالية.

• المرسوم الملكي رقم م/١٢ وتاريخ ١٩٩١/١١/١٩م بالموافقة على نظام المحاسبين القانونيين وإنشاء الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التي تتولى مهمة تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وكل ما من شأنه الارتقاء بمستواها.

• نظام الرقابة الداخلية الصادر بقرار وزير التجارة رقم (٢٢١٧) في ٢٠٠٣/١/٣م بشأن الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة.

• هيئة السوق المالية.

أنشئت هيئة السوق المالية (CMA) Capital Market Authority بالمملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم ( م/٣٠) وتاريخ ١٤٢٤/٦/٢هـ وذلك للإشراف على تنظيم وتطوير السوق المالية، و توفير المناخ الملائم للاستثمار في السوق، وزيادة الثقة به، والتأكد من الإفصاح الملائم والشفافية للشركات المساهمة المدرجة في السوق، وحماية المستثمرين والمتعاملين بالأوراق المالية من الأعمال غير المشروعة في السوق.

وترتبط الهيئة برئيس مجلس الوزراء، ولها استقلالها المالي والإداري .

وقد أصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات في المملكة ونشرت في الجريدة الرسمية (أم القرى) السنة ٨٣ العدد : ٤١٢٤ الجمعة ٣

ذو القعدة ١٤٢٧هـ، الموافق ٢٤ نوفمبر ٢٠٠٦م بتاريخ ٢٠٠٦/٧/١، والتي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم أو السندات والعمال والمستهلكين.

هذا وقد أدخلت بعض التعديلات من هيئة السوق المالية بإلزام الشركات بتطبيق بنود اللائحة، حيث جرى التعديل الأول بالقرار رقم 1-36-2008 وتاريخ ٢٠٠٨/١١/١٠م. ثم ورد تعديل في ٢٠٠٨/١١/١٠م بالنص على إلزامية المادة الرابعة عشرة المتضمنة تشكيل لجنة المراجعة، وأوردت غرامات على الشركات المخالفة بعدم الالتزام بالإفصاح.

### منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach الذي يعمل به في البحوث العلمية ذات العلاقة بالدراسات المشابهة؛ حيث جرى الاستناد على الكتب والبحوث والنشرات ومصادر الإنترنت. وكذلك الأنظمة وقواعد وآليات تطبيق الحوكمة الصادرة عن الهيئات المتخصصة في المملكة العربية السعودية وخارجها بما يخدم أغراض هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مجموعة من شركات التأمين التعاوني التي تعمل في مدينة الرياض.

المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

وقد جرى اعتماد كامل مجتمع الدراسة والذي يتكون من عدد (٨٠) مفردة ليكون عينة للدراسة وذلك لصغر حجمه، ثم جرى استبعاد عدد من الاستبانات لعدم اكتمال بياناتها، وتبقى عدد (٤٤) استبانة.

## أداة الدراسة:

صمم الباحث استبانة توافق أهداف الدراسة تتكون من عدد ٧٣ عبارة في ثلاثة محاور للتعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات. المحور الأول يتضمن معلومات عامة. كما يتضمن المحور الثاني من مجالات الاستبانة أنماط القيادة الإدارية. وجرى قياس حوكمة الشركات عن طريق المحور الثالث. وقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (١).

### جدول رقم (١)

#### مقياس ليكرت الخماسي

النوع	الرأي	المتردد المبرمج
1	لا أوافق بشدة	1-1.79
2	لا أوافق	1.8-2.59
3	غير محدد	2.60-3.39
4	أوافق	3.40-4.19
5	أوافق بشدة	4.20-5

## الأدوات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences ، وجرى استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة متوسط فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

٢- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٣- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

٤- اختبار مان- واتنى (Mann-Whitney) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.

### صدق الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### ١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على خمسة متخصصين لتحكيمها، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### ٢- صدق المقياس:

### الصدق البنائي Structure Validity

يعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### ثبات الاستبانة Reliability:

تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة ألفا كرونباخ كما هو موضح:

جدول (٢) ثبات وصدق الاستبانة

م	المجال	الثبات (معامل ألفا كرونباخ)	الصدق*
١	النمط الديمقراطي	0.838	0.915
٢	النمط الديكتاتوري	0.970	0.984
٣	النمط غير الموجه	0.854	0.924
٤	حوكمة الشركات	0.893	0.944
	الدرجة الكلية	0.954	0.976

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب للثبات

ويوضح من النتائج الموضحة في جدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت (0.954). كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.976) وهذا يعني أن الاستبانة ثابتة وصادقة بدرجة عالية. وبذلك يكون الباحث قد أكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول رقم (٣) عرض البيانات الشخصية

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة			المتغير		
			النسبة %	التكرار	
36.4	16	مدير	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
9.1	4	محاسب	95.5	42	ذكر
6.8	3	محلل مالي	4.5	2	أنثى
29.5	13	مسؤول التزام ومراقبة	100.0	44	المجموع
18.2	8	مسؤول علاقات عامة	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
100	44	المجموع	45.5	20	20-30 سنة
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة			20.5	9	31-40 سنة
27.3	12	1-5	27.3	12	41-50 سنة
11.4	5	6-10	6.8	3	51-60 سنة
15.9	7	أكثر من ١٠	100	44	المجموع
45.5	20	لا يوجد	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي		
100	44	المجموع	18.2	8	دكتوراه
توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة			18.2	8	ماجستير
50.0	22	سنة - ٥ سنوات	50.0	22	بكالوريوس
13.6	6	٦ - ١٠ سنوات	6.8	3	ثانوي
6.8	3	١١ - ١٥ سنة	6.8	3	أخرى
18.2	8	١٦ - ٢٠ سنة	100	44	المجموع
2.3	1	٢١ - ٢٥ سنة			
9.1	4	٢٦ - ٣٠ سنة			
100	44	المجموع			

## ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحاور:

### \* أولاً: أنماط القيادة الإدارية

وفيما يلي يعرض الجدول (٤) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للعبارات الخاضعة بـ " أنماط القيادة الإدارية"، وهي على النحو التالي:

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات أنماط القيادة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
النمط الديمقراطي					
١	يدعم تبادل الخبرات بين الموظفين	4.52	0.66	1	أوافق بشدة
٢	مبدؤه في العمل العدالة والموضوعية	4.39	0.75	6	أوافق بشدة
٣	يدعم التحاق الموظفين بالدورات المتخصصة للاستفادة منها	4.14	0.82	10	أوافق
٤	يهتم برفع الروح المعنوية للموظفين	4.43	0.70	5	أوافق بشدة
٥	أسلوبه راق في التعامل مع الموظفين	4.50	0.62	2	أوافق بشدة
٦	يرشح للوظائف القيادية وفقاً لمبدأ الكفاءة وتكافؤ القرص	4.18	0.79	9	أوافق
٧	يضع اقتراحات الموظفين موضع العمل والتنفيذ	4.07	0.70	11	أوافق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
النمط الديمقراطي					
٨	يقدم بعض الخدمات الشخصية للموظفين	3.707	0.95	13	أوافق
٩	يشجع ويحفز الموظفين ويحثهم على التعاون	4.18	0.79	9	أوافق
١٠	يوضح للموظفين أدوارهم في العمل	4.14	0.77	10	أوافق
١١	يقدر الأعمال التي يقوم بها الموظفون	4.34	0.68	7	أوافق بشدة
١٢	يشوش في التعامل مع الموظفين	4.49	0.76	3	أوافق بشدة
١٣	يعمل مع الموظفين بروح الفريق	4.45	0.79	4	أوافق بشدة
١٤	يوضح أهداف الشركة وإستراتيجياتها للموظفين	4.27	0.82	8	أوافق بشدة
١٥	يوضح للموظف خطأه على انفراد	4.27	0.73	8	أوافق بشدة
١٦	يفوض بعض الصلاحيات للموظفين	3.98	0.85	12	أوافق



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
النمط الديكتاتوري					
١٧	هدفه أن يعمل الموظف بكل جهده	3.55	1.23	1	أوافق
١٨	لا يستشير الموظفين في قراراته	2.84	1.26	3	غير محدد
١٩	يحصل على معلومات عن الموظفين من بعضهم	2.52	1.45	8	لا أوافق
٢٠	يسره وجود خلافات بين الموظفين	2.45	1.32	11	لا أوافق
٢١	يراقب الموظفين بشدة	2.77	1.43	4	غير محدد
٢٢	يتبع أسلوب التهديد والوعيد لإنجاز العمل	2.59	1.50	7	لا أوافق
٢٣	يتقيد بالتعليمات حرفياً	2.91	1.16	2	غير محدد
٢٤	لا يهتم بحاجات الموظفين الشخصية بقر إنجاز العمل	2.70	1.37	5	غير محدد
٢٥	يتصيد الأخطاء على الموظفين	2.41	1.30	12	لا أوافق

الاجاه	المرتية	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	العبارات	م
غير محدد	6	1.35	2.61	يحكم على المشاكل القائمة بشكل سريع	٢٧
غير محدد	7	1.33501	2.59	لا يدعم الالتحاق بالدورات التدريبية	٢٨
لاوافق	14	1.34	2.32	ينظر إلى الموظفين نظرة فوقية	٢٩
لاوافق	8	1.36	2.52	لا يستخدم أسلوب التحفيز للموظفين	٣٠
لاوافق	9	1.36	2.50	أسلوبه فى العمل روتينى	٣١
لاوافق	13	1.38	2.34	لا يهتم بالعلاقات الإنسانية	٣٢
لاوافق	11	1.34	2.45	يستخدم سلطته فى تأدية الموظفين لعملهم	٣٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرقبة	الاتجاه
النمط غير الموجه					
٣٤	يحاول عدم مواجهة المشكلات الإدارية	2.52	1.32	12	لاوافق
٣٥	متردد في اتخاذ القرارات	2.61	1.35	10	غير محدد
٣٦	يدعو للاجتماعات دون خطة أو هدف محدد	2.59	1.44	11	لاوافق
٣٧	يعتمد كل الاعتماد على الموظفين	2.91	1.43	2	غير محدد
٣٨	العلاقات الاجتماعية أهم من العمل	2.77	1.33	5	غير محدد
٣٩	منهجه في تفويض الصلاحيات عام	2.66	1.29	8	غير محدد
٤٠	يشعر الموظفون بعدم أهمية الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	2.45	1.39	14	لاوافق
٤١	يتساهل مع الموظفين المهملين في أداء واجباتهم	2.48	1.27	13	لاوافق
٤٢	ينقاد لطلبات الموظفين الشخصية	2.64	1.37	9	غير محدد
٤٣	ليس لديه رؤية واضحة ومحددة لسير العمل	2.68	1.43	7	غير محدد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
٤٤	يفوض الصلاحيات للموظفين للتخلص من المسؤولية	2.48	1.50	13	لاوافق
٤٥	تأثيره في الموظفين ضعيف	2.43	1.42	15	لاوافق
٤٦	لا يؤمن بتوجيه الموظفين	2.75	1.35	6	غير محدد
٤٧	يعطي الفرصة للموظفين لحل مشاكلهم بأنفسهم	2.98	1.28	1	غير محدد
٤٨	يؤمن بتنفيذ الموظف لعمله دون رقابة	2.89	1.30	3	غير محدد
٤٩	لا يهتم كثيرا بحاجات الموظفين	2.68	1.30	7	غير محدد
٥٠	لا يعطي وجهة نظر في الموضوعات التي تناقش	2.84	1.58	4	غير محدد

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بـ "أنماط القيادة الإدارية" ويمكن تصنيف هذا الجزء من عبارات الاستبانة تنازلياً على النحو التالي:

#### النمط اللاديمقراطي

- جاءت العبارة رقم (١) بدعم تبادل الخبرات بين الموظفين ، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٦).
- جاءت العبارة رقم (٥) أسلوبه راق في التعامل مع الموظفين في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٢).

- جاءت العبارة رقم (12) بشوش في التعامل مع الموظفين ، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦).
- جاءت العبارة رقم (٧) يُضع اقتراحات الموظفين موضع العمل والتنفيذ ، في المرتبة (الحادية عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٤).
- جاءت العبارة رقم (١٦) يفوض بعض الصلاحيات للموظفين ، في المرتبة (الثانية عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤).
- جاءت العبارة رقم (٨) يقدم بعض الخدمات الشخصية للموظفين، في المرتبة (الثالثة عشرة والأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥).

#### النمط الديكتاتوري

- جاءت العبارة رقم (١٧) هدفه أن يعمل الموظف بكل جهده ، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢).
- جاءت العبارة رقم (٢٣) يتقيد بالتعليمات حرفياً، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٥).
- جاءت العبارة رقم (١٨) لا يستشير الموظفين في قراراته، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٥).
- جاءت العبارة رقم (٢٥) يتصيد الأخطاء على الموظفين، في المرتبة (الثانية عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩).
- جاءت العبارة رقم (٣٢) لا يهتم بالعلاقات الإنسانية، في المرتبة (الثالثة عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٧).
- جاءت العبارة رقم (٢٩) ينظر إلى الموظفين نظرة فوقية، في المرتبة (الرابعة عشرة والأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٤).

## النمط غير الموجه

- جاءت العبارة رقم (٤٧) يعطي الفرصة للموظفين لحل مشاكلهم بأنفسهم ، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٧)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٨).
- جاءت العبارة رقم (٤٧) يعتمد كل الاعتماد على الموظفين، في المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩)، وبانحراف معياري بلغ (١,٤٢).
- جاءت العبارة رقم (٤٨) يؤمن بتنفيذ الموظف لعمله دون رقابة، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩).
- جاءت العبارة رقم (٤٣) يفوض الصلاحيات للموظفين للتخلص من المسؤولية، في المرتبة (الثالثة عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٥).
- جاءت العبارة رقم (٤٠) يشعر الموظفون بعدم أهمية الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل، في المرتبة (الرابعة عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٥)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٨).
- جاءت العبارة رقم (٤٥) تأثيره في الموظفين ضعيف، في المرتبة (الخامسة عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٣)، وبانحراف معياري بلغ (١,٤٢).

## ثانياً: حوكمة الشركات:

وفيما يلي يعرض الجدول (٥) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للعبارة الخاصة بـ " حوكمة الشركات " ، وهي على النحو التالي:

جدول (٥)  
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لعبارات حوكمة الشركات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه
١	لدى الشركة سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة وواضحة حول الإفصاح	4.02	1.17	5	أوافق
٢	تقرير مجلس الإدارة يوضح ما طبق وما لم يطبق من أحكام لائحة الحوكمة والأسباب	4.00	1.06	6	أوافق
٣	يجري الإفصاح عن عند جلسات مجلس الإدارة ومعدل حضور كل عضو	4.02	0.88	5	أوافق
٤	يجري الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن اختصامات لجنة المراجعة وأعضائها ورئيسها وعدد اجتماعاتها	3.98	0.90	7	أوافق
٥	يجري الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة الترشيدات والمكافآت مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها	3.84	0.86	11	أوافق
٦	يفصح تقرير مجلس الإدارة عن تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل عضو مجلس إدارة وكبار التنفيذيين الذين يتلقون المكافآت والتعويضات من الشركة	3.82	0.84	12	أوافق
٧	يجري الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن أى عقوبة أو جزاء أو قيد احتياطي على الشركة من الهيئة أو من جهة إشرافية أو تنظيمية أو قضائية أخرى	4.00	0.89	6	أوافق
٨	توضع قواعد مكتوبة بخصوص تعاملات أعضاء مجلس إدارة الشركة وموظفيها في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة	3.95	0.94	8	أوافق
٩	يمثل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ثلث أعضاء المجلس	3.89	0.84	10	أوافق
١٠	يقوم المجلس بوضع الإجراءات المتعلقة بتشكيل اللجان وتحديد مهامها ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها	4.23	0.77	2	أوافق بشدة
١١	لدى الشركة مسؤول مطابقة والتزام	4.32	0.80	1	أوافق بشدة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتببة	الاتجاه
١٢	يخصص مجلس الإدارة بعض اجتماعاته لتقييم اساليب الأداء واقتراح اساليب التحسين	4.14	0.70	3	أوافق
١٣	لدى الشركة ميثاق أخلاقي للعاملين بها	4.0682	0.78940	4	أوافق
١٤	تعد لجنة المراجعة تقريراً سنوياً وترفعه للجمعية العمومية للشركة يتضمن ما قامت به من أعمال ونتائج فحصها لنشاط الشركة	4.07	0.76	4	أوافق
١٥	يعلم مجلس الإدارة عن المخاطر المحيطة بشركات التامين	3.90	0.77	9	أوافق
١٦	مجلس الإدارة لديه خبير إكتواري مستقل لتقديم المشورة والدعم الفني	3.75	0.87	13	أوافق
١٧	لدى الشركة خطة طوارئ وتقوم بإجراء اختبارات التحمل واختبارات الملاءة المالية	3.82	0.81	12	أوافق
	عبارات حوكمة الشركات	3.99	0.86		أوافق

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بـ " حوكمة الشركات"، ويمكن تصنيف هذا الجزء من عبارات الاستبانة تنازلياً على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١١) لدى الشركة مسؤول مطابقة والتزام، في المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٨).
- جاءت العبارة رقم (١٠) يقوم المجلس بوضع الإجراءات المتعلقة بتشكيل اللجان وتحديد مهامها ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها، في المرتبة



(الثانية) بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧).

- جاءت العبارة رقم (١٢) يخصص مجلس الإدارة بعض اجتماعاته لتقييم أساليب الأداء واقتراح أساليب التحسين ، في المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧).
- جاءت العبارة رقم (٥) يجري الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها، في المرتبة (الحادية عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦).
- جاءت العبارة رقم (٦) يفصح تقرير مجلس الإدارة عن تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل عضو مجلس إدارة وكبار التنفيذيين اللذين يتلقون المكافآت والتعويضات من الشركة، في المرتبة (الثانية عشرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٤).
- جاءت العبارة رقم (١٦) مجلس الإدارة لديه خبير إكتواري مستقل لتقديم المشورة والدعم الفني، في المرتبة (الثالثة عشرة والأخيرة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٦).

### ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس - العمر - المؤهل التعليمي - مسمى الوظيفة - عدد المرؤوسين - مجموع سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد جرى استخدام الاختبارات اللا معلمية؛ نظراً لأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية. وهذا الاختبار اللا معلمية يصلح لمقارنة ٣ متوسطات أو أكثر.

#### الفرضية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية و حوكمة الشركات تعزى إلى الجنس.

جدول (٦): نتائج الفرضية الأولى- الجنس

المجالات	الجنس	العدد	قيمة U	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النمط الديمقراطي	ذكر	٤٢	10.5	-1.78	0.075
	أنثى	٢			
النمط الديكتاتوري	ذكر	٤٢	11	-1.74	0.80
	أنثى	٢			
النمط غير الموجه	ذكر	٤٢	16	-1.47	0.141
	أنثى	٢			
حوكمة الشركات	ذكر	٤٢	8.5	-1.8	0.059
	أنثى	٢			

يوضح جدول (٦) أنه باستخدام اختبار مان - واتنى" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل المجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. ويرجع ذلك إلى أنه في النمط القيادي ليس هناك اختلاف بين الذكر والأنثى؛ حيث إنهما موظفان تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح وما ينطبق على الذكر ينطبق على الأنثى.

#### الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية و حوكمة الشركات تعزى إلى العمر.

جدول (٧): نتائج الفرضية الثانية- العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
0.003	3	13.770	النمط الديموقراطي
0.288	3	3.768	النمط الديكتاتوري
0.880	3	.672	النمط غير الموجه
0.864	3	.741	حوكمة الشركات

يوضح جدول (٧) أنه باستخدام كروسكال- والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحور "النمط الديموقراطي" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة حول النمط الديموقراطي تعزى إلى العمر لصالح ٤١ - ٥٠ سنة وذلك بعد استخدام اختبار شيفيه (جدول رقم ٨). وسبب ذلك أن الفئة العمرية من ٤١ - ٥٠ سنة تعد أكثر نضجا وفاعلية وخبرة عن غيرها.

أما بالنسبة لباقي المجالات فتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى العمر. وسبب ذلك أن كل الفئات العمرية تبدي رأيها في النمط الديكتاتوري وغير الموجه من غير تحيز أو مجاملات للقياديين أو المدراء.

جدول رقم (٨) نتائج اختبار شيفيه

العمر	أقل من ٣٠ سنة	٣٠-٢٠ سنة	٤٠-٣١ سنة	٥٠-٤١ سنة	٦٠-٥١ سنة	أكثر من ٦٠ سنة
إقل من ٣٠ سنة						
٣٠-٢٠ سنة						
٤٠-٣١ سنة						
٥٠-٤١ سنة		**				
٦٠-٥١ سنة						
أكثر من ٦٠ سنة						

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل التعليمي  
جدول (٩): نتائج الفرضية الثالثة - المؤهل التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
.630	4	2.580	النمط الديمقراطي
.188	4	6.153	النمط الديكتاتوري
.010	4	13.181	النمط غير الموجه
.185	4	6.192	حوكمة الشركات

يوضح جدول (٩) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لمحور "النمط غير الموجه" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول النمط الديمقراطي تعزى إلى المؤهل التعليمي لصالح مؤهل الماجستير، وذلك بعد استخدام اختبار شيفيه (جدول رقم ١٠). ويرجع ذلك إلى أن حاملي مؤهل الماجستير أكثر ممارسة للبحث ولا يزالون في طور البحث العلمي عن غيرهم من أصحاب المؤهلات الأخرى.

أما بالنسبة لباقي المجالات (النمط الدكتاتوري وغير الموجه) فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المؤهل التعليمي. حيث إن آراء أصحاب المؤهلات لا تختلف فيما بينها بالنسبة للنمط الدكتاتوري والنمط غير الموجه، فتسري عليهم القوانين واللوائح دون تحيز.

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار شيفيه

العمر	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوي	أخرى
دكتوراه					
ماجستير					
بكالوريوس		**			
ثانوي					
أخرى					

#### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات تعزى إلى مسمى الوظيفة.

جدول (١١): نتائج الفرضية الثالثة - مسمى الوظيفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
.924	4	.905	النمط الديموقراطي
.321	4	4.687	النمط الديكتاتوري
.347	4	4.460	النمط غير الموجه
.826	4	1.501	حوكمة الشركات

يوضح جدول (١١) أنه باستخدام كروسكال-والاس " تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى مسمى الوظيفة. ويرجع ذلك إلى سواسية الموظفين أمام الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل.

#### الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات تعزى إلى عدد المرؤوسين.

جدول (١٢): نتائج الفرضية الثالثة - عدد المرؤوسين

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
.171	3	5.012	النمط الديمقراطي
.818	3	.930	النمط الديكتاتوري
.803	3	.993	النمط غير الموجه
.380	3	3.079	حوكمة الشركات

يوضح جدول (١٢) أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد المرؤوسين. ويرجع ذلك إلى أن أفراد العينة لا تختلف باختلاف عدد المرؤوسين.

#### الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية و حوكمة الشركات تعزى إلى مجموع سنوات الخدمة.

جدول (١٣): نتائج الفرضية الثالثة - مجموع سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	المجال
.222	5	6.980	النمط الديمقراطي
.098	5	9.284	النمط الديكتاتوري
.169	5	7.780	النمط غير الموجه
.096	5	9.352	حوكمة الشركات

يوضح جدول (١٣) أنه باستخدام كروسكال- والاس<sup>١</sup> تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمجالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للدراسة تعزى إلى مجموع سنوات الخدمة.

ويرجع ذلك إلى أنه ليس هناك اختلاف في آراء أفراد العينة تجاه أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات باختلاف سنوات الخدمة.

**الفرضية السابعة:**

توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الديكتاتوري، النمط غير الموجه) وحوكمة الشركات.



جدول (١٤) معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات

	حوكمة الشركات	النمط: غير الموجه	النمط الدكتاتوري	النمط الديمقراطي	
النمط الديمقراطي	معامل ارتباط بيرسون	1	-.061	-.208	.317
	مستوى الدلالة	.693	.176	.036	
	العدد	44	44	44	
النمط الدكتاتوري	معامل ارتباط بيرسون	1	-.061	-.052	
	مستوى الدلالة	.693	.000	.740	
	العدد	44	44	44	
النمط غير الموجه	معامل ارتباط بيرسون	1	-.208	-.011	
	مستوى الدلالة	.000	.176	.942	
	العدد	44	44	44	
حوكمة الشركات	معامل ارتباط بيرسون	1	-.052	.317	
	مستوى الدلالة	.740	.036	.942	
	العدد	44	44	44	

يوضح الجدول (١٤) أن العلاقة بين النمط التديموقراطي وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية إيجابية؛ حيث إن معامل الارتباط كان (٠,٣١٧)، كما أن العلاقة بين النمط الدكتاتوري وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية سلبية؛ حيث كان معامل الارتباط (-٠,٥٢)، ويتضح أيضا أن العلاقة بين النمط غير الموجه وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية سلبية؛ حيث كان معامل الارتباط (-٠,١١).

## النتائج التحليلية للدراسة:

بناءً على التحليل الإحصائي ل فقرات الاستبيان المطبق على عينة الدراسة، كانت النتائج كالتالي:

### أولاً: أنماط القيادة الإدارية

- ١- النمط الديمقراطي:
  - جاءت العبارة رقم (١) "يُدمع تبادل الخبرات بين الموظفين" في المرتبة (الأولى)؛ حيث حازت على الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة.
  - جاءت العبارة رقم (٨) "يقدم بعض الخدمات الشخصية للموظفين" في المرتبة (الثالثة عشرة والأخيرة)؛ حيث حازت على عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.
- ٢- النمط الديكتاتوري:
  - جاءت العبارة رقم (١٧) "هدفه أن يعمل الموظف بكل جهده" في المرتبة (الأولى)؛ حيث حازت على الموافقة من قبل أفراد العينة.
  - جاءت العبارة رقم (٢٩) "ينظر الى الموظفين نظرة فوقية" في المرتبة (الرابعة عشرة والأخيرة)؛ حيث حازت على عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.
- ٣- النمط غير الموجه:
  - جاءت العبارة رقم (٤٧) "يعطي الفرصة للموظفين لحل مشاكلهم بأنفسهم" في المرتبة (الأولى)؛ حيث حازت على الرأي غير المحدد من قبل أفراد العينة.
  - جاءت العبارة رقم (٤٥) "تأثيره في الموظفين ضعيف" في المرتبة (الخامسة عشرة)؛ حيث حازت على عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

### ثانياً: حوكمة الشركات

- جاءت العبارة رقم (١١) "لدى الشركة مسؤول مطابقة والتزام" في المرتبة (الأولى)؛ حيث حازت على الموافقة بشدة من قبل أفراد العينة.
- جاءت العبارة رقم (١٦) "مجلس الإدارة لديه خبير إكتواري

مستقل لتقديم المشورة والدعم الفني" في المرتبة (الثالثة عشرة والأخيرة)؛ حيث حازت على عدم الموافقة من قبل أفراد العينة.

### ثالثاً: العلاقة بين البيانات الشخصية وأنماط القيادة الإدارية

#### ١- الجنس:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول مجالات الاستبانة تعزى إلى الجنس.

#### ٢- العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول النمط الديمقراطي يعزى إلى العمر لصالح ٤١-٥٠ سنة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول النمط الدكتاتوري وغير الموجه.

#### ٣- المؤهل التعليمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول النمط الديمقراطي تعزى إلى المؤهل التعليمي لصالح مؤهل الماجستير.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول النمط الدكتاتوري وغير الموجه.

#### ٤- المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

#### ٥- عدد الرؤوسين:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد الرؤوسين.

#### ٦- سنوات الخدمة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

## رابعاً: العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، الدكتاتوري، غير الموجه) وحوكمة الشركات

- ١- العلاقة بين النمط الديمقراطي وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية إيجابية؛ حيث إن معامل الارتباط كان (٠,٣١٧).
- ٢- العلاقة بين النمط الدكتاتوري وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية سلبية؛ حيث كان معامل الارتباط (- ٠,٥٢).
- ٣- العلاقة بين النمط غير الموجه وحوكمة الشركات علاقة ارتباطية سلبية؛ حيث كان معامل الارتباط (- ٠,١١).

## التوصيات :

لقد هدفت الدراسة إلى قياس أنماط القيادة الإدارية وحوكمة الشركات والخصائص الشخصية للعاملين، وتأثير أنماط القيادة الإدارية على حوكمة الشركات. واعتمدت الدراسة على بيانات أولية للوصول إلى هدف الدراسة.

ومن خلال النتائج يمكن التوصية بما يلي:-

- ١- ضرورة أخذ آراء الموظفين حول القرارات قبل صدورها.
- ٢- عدم اتباع أسلوب تصيد الأخطاء على الموظفين لتجنب كرههم للقيادة.
- ٣- التركيز على تقوية العلاقات الإنسانية لتحفيز العاملين وحثهم على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- ٤- عدم التعالي على الموظفين، وعدم استخدام نظرة فوقية للتعامل معهم.
- ٥- الالتزام بالمسؤولية وعدم تفويض الصلاحيات بهدف التهرب من المسؤولية.
- ٦- أهمية الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل وإشعار الموظفين بذلك.
- ٧- ضرورة الإفصاح في تقارير مجلس الإدارة عن وصف مختصر لاختصاصات لجنة الترشيحات والمكافآت مع ذكر أسماء أعضاء هذه اللجنة ورئيسها وعدد اجتماعاتها.
- ٨- ضرورة الإفصاح عن تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل عضو مجلس إدارة وكبار التنفيذيين اللذين يتلقون المكافآت والتعويضات من الشركة.
- ٩- ضرورة تعيين خبير إكتواري مستقل لتقديم المشورة والدعم الفني.

١٠- دعم نمط القيادة الديمقراطية لإتاحة الفرصة لتطبيق حوكمة الشركات.

١١- أرى أن هناك جوانب ينبغي توجيه الباحثين لها مستقبلاً. من أهم تلك الجوانب مايلي: دراسة أنماط إضافية للقيادة الإدارية غير الأنماط الرئيسية الثلاثة التي جرت دراستها في هذا البحث. وتطبيق الدراسة على شركات أخرى إضافة إلى شركات التأمين. كما أقترح أن يبدأ الباحثون من النتائج التي جرى التوصل إليها في هذا البحث لتكون منطلقاً لهم في بحوثهم.

## مراجع البحث

### المراجع العربية

الطيب، حسن أبشر، التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ١٦٧.

عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن عثمان ظهير من الرياض - - ١٤٢٩/٠٨/٢٣ هـ في بحثه الموسوم (دراسة: حوكمة الشركات مبدأ إسلامي يخفف التكاليف ويجذب الاستثمارات).  
(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٠٤م).

أبو العطاء، نرمين، " حوكمة الشركات - سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد ( 8 )، يناير 2006، ص48.

د. عيد بن حامد الشمري إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق بعنوان (( دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي )) في الفترة من ١٥-١٦ تشرين الأول ٢٠٠٨م.

فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام ٢٠٠٥ " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة

في: Egyptian Banking Institute, Corporate Governance in the  
. Banking Sector Workshop, March 2006.

د.كاترين هلبلينج و د.جون سوليفان مارس ٢٠٠٢م - مركز المشروعات  
الدولية الخاصة " تأسيس حوكمة الشركات في الاقتصادات الخاصة والصاعدة  
والانتقالية".

محمد سليمان الصلاح "الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة  
حوكمة الشركات"، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق  
الداخلي في إطار حوكمة الشركات - القاهرة 2005، ص5.

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام ١٩٩٩ .

أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف  
الكويتية، العدد ٤٠، مارس ٢٠٠٧ .

د/ محمد البلتاجي - خبير في المصرفية الإسلامية - جريدة الاقتصادية .

د. سالم سعيد القحطاني (القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي  
العالمي)، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م، مرامر للطباعة والتخليف.

شوقي طريف (١٩٩٣م)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب  
القاهرة.

ديفيد راتشمان وآخرون (٢٠٠١م)، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد  
رفاعي و محمد سيد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان (٢٠٠٤م)، السلوك التنظيمي في  
الإدارة والإشراف التربوي، ط٣ دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبدالله العنقري (١٩٩٩م)، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء  
العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير  
غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

عبدالرحمن علي الوابل (٢٠٠٥م)، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع  
مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم  
الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

## المراجع الأجنبية

- Blake Robert & Gane Mouton 1978 The New Management Grid . Gulf Publishing co. Houston.
- Robbins, Stephen 1988. Essentials of organizational Behavior, Englewood, New Jersey.
- (www.oecd.org)
- Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, 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.
- Berlin Initiative Group ( BIG) (2000.www.gccg.de, p. 4.)
- Hitt et al. Hitt , Michael A. et al., " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " 5th ed., South-Western Thomson , 2003, p.308
- ermanson , Dana R. and Rittenberg , larry E. , " Internal Audit and Organizational Governance " , The Institute of Internal Auditors Research Foundation , 2003 , P. 27.
- Robert, John, " Agency Theory , Ethics and Corporate Governance " , presented at the Corporate Governance and ethics Conference, Mac Quarie, Graduate School of Management –Sydney, Australia, June 28-30, 2004, p. 4.
- Private Sector Corporate Governance Trust , op cit ,p. 35
- Mintz, Steven M., " Improving Corporate Governance Systems : A Stakeholders Theory Approach " , 2003 , www.aaahq/Am2003/cpe/ethics/Forum , p.14.
- Wikipedia , the Free Encyclpedia , " Corporate Governance " , 2007. www.en.wikipedia.org/wiki/corporate-governance , p.7.