



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتور:

بوطلاعة محمد

إعداد الطلبة:

- سعيداني عائدة

- علام عائشة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. بوطلاعة محمد
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	

السنة الجامعية 2022/2021

شكره وتوفيقه

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد
أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ونشهد أن محمدا عبده
ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث
المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا
الأستاذ الدكتور "بوطلاعة محمد" الذي لن تكفي حروف هذه
المذكرة لإفائه حقه بتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد على انجاز هذا
البحث، لاسيما من عمل على كتابته وطباعته جزاهم الله خيرا.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديته:

- ❖ إلى من تمنوا أن يروني في هذا المستوى من العلم، ولم يقدر لهم ذلك لروح أمي وأبي الطاهرة الذين ربياني راجيا من الله أن يجعلهم من رفقاء الحبيب المصطفى.
- ❖ إلى القلبين الكبيرين والدي العزيز ووالدتي الحبيبة الذين شجعاني أداهما الله لي.
- ❖ أخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم يخلوا بشيء من أجلي.
- ❖ إلى كل العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم.
- ❖ إلى رفيقتي وصديقتي التي قسمت معي جهد إعداد هذا العمل "علام عائشة".
- ❖ إلى جميع صديقاتي وزميلاتي وزملائي.
- ❖ إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.
- ❖ إلى كل من دعا لي بالتوفيق والنجاح أهديه هذا العمل.

عائدة

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

والذي أهديته:

❖ إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار "والدي العزيز".

❖ إلى بسمة الحياة وسر الوجود "أمي العزيزة" أكرمها الله وأطال في عمرها

بالخير والبركات.

❖ إلى روح عمتي الطاهرتين "كريمة"، "ليلى".

❖ إلى أخوتي وأخواتي الذين كانوا سنداً لي في حياتي ولم ييخلوا بشيء من أجلي.

❖ إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما وكل العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم.

❖ إلى رفيقتي وصديقتي التي قسمت معي جهد إعداد هذا العمل "سعيداني عائدة".

❖ إلى جميع صديقاتي وزميلاتي وزملائي.

❖ إلى كل من دعا لي بالتوفيق والنجاح أهديه هذا العمل.

عائشة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I-III
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	V
الملخص	
مقدمة	أ

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:	6
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	7
المطلب الأول: نشأة ومفهوم وأسباب الإهتمام بحوكمة الشركات	7
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	11
المطلب الثالث: النظريات التي تركز عليها حوكمة الشركات	15
المبحث الثاني: التأصيل العلمي لحوكمة الشركات	22
المطلب الأول: مبادئ وآليات حوكمة الشركات	22
المطلب الثاني: خصائص وركائز حوكمة الشركات	34
المطلب الثالث: المحددات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	37
خلاصة الفصل:	42

الفصل الثاني: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:	44
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية	45
المطلب الأول: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية	45

المطلب الثاني: مفهوم وأنماط المسؤولية الاجتماعية:	47
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض	50
المبحث الثاني: إدارة المسؤولية الاجتماعية	55
المطلب الأول: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية	55
المطلب الثاني: استراتيجيات وأهداف المسؤولية الاجتماعية	64
المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	67
المبحث الثالث: العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية	70
المطلب الأول: تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR	70
المطلب الثاني: تفسير علاقة نظريات حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات OECD	73
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات	77
خلاصة الفصل:	78

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

تمهيد:	80
المبحث الأول: تقديم حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-	81
المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة -	81
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	82
المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات في مؤسسة مطاحن بني هارون	86
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	88
المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة	88
المطلب الثاني: مجتمع ونموذج الدراسة	89
المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها	90
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة	94
المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات	96
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة	96

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد محاسبة المسؤولية الاجتماعية.....	98
المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور المسؤولية الاجتماعية.....	101
المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.....	103
خلاصة الفصل:	107
خاتمة.....	108
قائمة المراجع.....	114
قائمة الملاحق.....	124

- جدول 1: توزيع أنماط الملكية على المؤسسات 19
- جدول 2: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الأول ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
بالدرجة الكلية للمحور 91
- جدول 3: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثاني دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات
الإدارة بالشركات بالدرجة الكلية للمحور 91
- جدول 4: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثالث محاسبة المسؤولية اتجاه الإفصاح والشفافية بالدرجة
الكلية للمحور 92
- جدول 5: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الرابع مسؤوليات مجلس الإدارة بالدرجة الكلية للمحور .. 92
- جدول 6: معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور 92
- جدول 7: معامل الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ 93
- جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس 96
- جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر 96
- جدول 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي 97
- جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة 97
- جدول 12: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات) ... 98
- جدول 13: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة
بالشركات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة 99
- جدول 14: استجابات أفراد الدراسة لعبارات لبعد (الإفصاح والشفافية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة. 100
- جدول 15: استجابات أفراد الدراسة لعبارات لبعد (مسؤوليات مجلس الإدارة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة
..... 101
- جدول 16: استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مرتبة حسب متوسطات
الموافقة 102
- جدول 17: اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) 104
- جدول 18: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية
الاجتماعية 104

قائمة الأشكال:

- شكل 1: يوضح توفر إطار فعال لحوكمة الشركات 23
- شكل 2: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ECDO) 30
- شكل 3: خصائص حوكمة الشركات 36
- شكل 4: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات 36
- شكل 5: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات 38
- شكل 6: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات 40
- شكل 7: يوضح تلخيصا لحجج المؤيدين والمعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية 53
- شكل 8: المسؤولية الاجتماعية الشاملة 59
- شكل 9: هرم (Carroll Archie) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (1991) ... 59
- شكل 10: هرم (Wayne Visser) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول النامية
(2005) 60
- شكل 11: نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال 62
- شكل 12: هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2016) .. 63
- شكل 13: هرم (Najeb Masoud) الدولي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2017) . 63
- شكل 14: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية 65
- شكل 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بيني هارون -القرارم قوقة- 85
- شكل 16: نموذج الدراسة 89

الملخص:

جاء هذه المذكرة كمدخل لتوضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة قياسية في مؤسسة "مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-" بالاعتماد على استمارة بحث لقياس دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر كآلية لخلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت القيم الاقتصادية ليست المحدد الوحيد لتقييم المؤسسات الاقتصادية بل هناك رأس المال اللامادي كالقيم الثقافية، سياسية واجتماعية.

الكلمات الافتتاحية: حوكمة الشركات، مبادئ حوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

Abstract:

This memorandum came as an introduction to clarify the role of applying the principles of governance in activating the dimensions of social responsibility, by addressing a record case study in the "Bani Haroun Mills Corporation –Grarem Gouga-" based on a research form to measure the role of applying the principles of governance in activating the dimensions of social responsibility, which are considered As a value creation mechanism for the economic institution, where economic values are not the only determinant of evaluating economic institutions, but there is intangible capital such as cultural values, political and social

Keywords: Corporate governance, principles of corporate governance, social responsibility, dimensions of social responsibility.



مقدمة



مقدمة

زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أصبح العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات ووصفت هذه الأزمة بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال فيما بين المؤسسات والحكومات لذلك أصبح من الضروري تبني مبادئ وأسس الحوكمة التي تمكن المؤسسات من بناء نظام متين يتم من خلاله ضبط جميع الأعمال داخل المؤسسة وخارجها مما يسمح لها بتحسين أداءها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

ويرتبط مفهوم الحوكمة بمفاهيم أخرى ذات العلاقة، والمتمثلة في مصطلح المسؤولية الاجتماعية، حيث أن التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي جعلها تضع الربح والعائد الاقتصادي من أولوياتها، ولكن في الآونة الأخيرة أصبح تقييم المؤسسات الاقتصادية لا يقتصر على القيم الاقتصادية فقط، وإنما هناك قيم ثقافية، قانونية، سياسية واجتماعية التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال دراسة مدى فعالية الحوكمة في تفعيل المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر قيمة مضافة في حد ذاتها للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: الإشكالية

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون؟

وفي محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيسي قسمت هذه الدراسة إلى الأسئلة التالية:

- ما أثر مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- ما أثر مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- ما أثر مبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟
- ما أثر مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون؟

ثانيا. فرضيات الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات التي يتم إثباتها أو نفيها من خلال إنجاز البحث، وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لحوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية:

- يوجد أثر لمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- يوجد أثر لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- يوجد أثر لمبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.
- يوجد أثر لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة كون حوكمة الشركات جاءت من اجل تحسين إدارة الشركة، مما يسمح بدعم وتفعيل دور المسؤولية الاجتماعية في خلق قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية.

رابعا: أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص وتحليل الدور الذي تلعبه الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات الاقتصادية، وكذا تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية" على المتغير التابع "حوكمة الشركات".

خامسا. منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع، ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وذلك من خلال وصف وتحليل علاقة حوكمة الشركات

بالمسؤولية الاجتماعية، كما تمت الاستعانة بالمنهج التاريخي. أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة.

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب النظري والتي تتمثل أساسا في المسح المكتبي من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول الموضوع، وكذا ما هو متوفر على شبكة الأنترنت، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان والمقابلة وتدعيمه بالأشكال البيانية والاستنتاجات والملاحق لتسهيل عملية عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية.

سادسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تبرز أهم مبررات اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال إدارة الأعمال؛
- أهمية الموضوع الناجمة من كونه أحد المواضيع الراهنة والهامة على المستوى المحلي والدولي؛
- عدم الاهتمام بحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الجزائرية.

سابعا: صعوبات الدراسة

- عدم توفر الوقت الكافي لأجراء الدراسة
- صعوبة التنقل بين البلديات (ميلة-القرارم قوقة).
- تداخل المعلومات المتاحة من مرجع إلى آخر.
- صعوبة إقناع بعض الموظفين بالتجاوب والإجابة على أسئلة الإستبيان.
- صعوبة التعامل مع برنامج SPSS.

ثامنا: الدراسات السابقة:

- ❖ عيسى عبد الله عيسى، إمكانية حوكمة الشركات من تحسين الأداء في الشركات الصناعية، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة (غير منشورة) جامعة دمشق، 2008 تهدف هذه الدراسة إلى عرض المفاهيم والمبادئ التي يقوم عليها نظام الحوكمة في البيئة الليبية التحسين أداء المؤسسة.
- ❖ غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013 وتهدف هذه الدراسة إلى عرض الدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

❖ نبيل قبلي، " دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين - دراسة حالة - " أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص محاسبة مالية وبنوك جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف- لسنة 2017.

حيث تناول البحث ما مدى تأثير مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأهم ما توصل إليه الباحث أن التدقيق المالي يلعب دور هام في الوصول إلى أفضل أداء مالي ممكن في شركات التأمين، كما أنها تعتبر من أهم مبادئ حوكمة الشركات في شركات التأمين.

تاسعا: هيكل الدراسة: قمنا بتقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الاول بعنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات حيث قسمناه الى مبحثين، المبحث الاول تضمن ماهية حوكمة الشركات اما المبحث الثاني تضمن التأصيل العلمي لحوكمة الشركات.

أما في الفصل الثاني فقد كان بعنوان حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تناول المبحث الاول ماهية المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الثاني إدارة المسؤولية الاجتماعية اما المبحث الثالث العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث يختص بالجانب التطبيقي لدراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة تناول المبحث الاول تقديم حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة- اما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة اما المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة

الشركات

تمهيد:

برزت مسألة حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة بإعتبارها أساسا للتنمية الإقتصادية وقد شكلت إهتمام العديد من السلطات الإشرافية والرقابية والعديد من الباحثين، وحيث زادت أهميتها في القطاع العام والخاص لما لها من أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة وحماية حقوق المساهمين وجميع الأطراف أصحاب المصالح، حيث تعتبر حوكمة الشركات من بين المفاهيم التي ارتبطت كثيرا بالآزمات المالية والأخلاقية والفساد الذي عرفته كبرى الشركات في العالم، مما دفع بالضرورة للبحث عن أساليب جديدة تأخذ في الحسبان القيم والمبادئ الأخلاقية وتقوم على الشفافية والوضوح في التعامل والمشاركة في ظل مجموعة من المسؤوليات ترتبط بالأساس بخدمة المجتمع ككل.

وعليه يحتل موضوع حوكمة الشركات اليوم أهمية كبيرة نظرا للدور الذي تلعبه في إقتصاديات الدول فالحوكمة أسلوب إداري جدير يجب تطبيقه بطريقة صحيحة نظرا لتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

يتطرق هذا المبحث الى دراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وذلك بتوضيح مفهوم حوكمة الشركات ونشأتها يتبعه ذكر الأهمية والأهداف والنظريات التي تركز عليها، لأن مفهوم حوكمة الشركات يعتبر إلهام بنسبة للمساهمين والمديرين بعد ظهور الإنهيارات الإقتصادية والمالية والفساد الإداري وغياب الأخلاق حيث حرس العديد من المؤسسات الإقتصادية ورجال الأعمال على دراسة هذا الأسلوب الإداري وفهمه.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم وأسباب الإهتمام بحوكمة الشركات

أولاً: نشأة حوكمة الشركات:

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق عليه التجار وخبراء البحار «القبطان المتحكم جيداً Good Governer»، ومن ثم فقد تمت وترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية وكانت الحوكمة تعني في هذه مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد البحرية والتي توضح (ما يجب، وما يتعين، وما لا يجب وما لا يتعين)، أي تحديد طريق الصواب والخطأ، وتوضيح الحقوق والتزامات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة وحدود مسؤولية كل منهم.¹

على الرغم من الإستعمال الحديث لهذا المصطلح إلا أن ظهوره يعود لزمان بعيد فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع أولاً لنظرية الوكالة "Théorie d'agence" التي يعود ظهورها أولاً للأمريكيين Means & Berls سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأس المال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له أثاره على مستوى أداء المؤسسة، ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد Jensen et Meckling سنة 1976 حين قدما تعريف لهذه النظرية الشهيرة "نحن نعرف نظرية الوكالة كالعلاقة بموجبا يلجأ شخص "الأصيل" صاحب رأس المال لخدمات شخص آخر "الوكيل" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة.

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين الملكية الرأسمالية التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالمؤسسة عقود تفرض عليهم العمل لصالح

¹ محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 07.

المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجرة يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن إختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الإثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلال بشروط العقد الذي يربط المسير بالمؤسسة¹، تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة، ولهذا السبب تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة وأصبح شائع استخدامه من قبل الخبراء، ولا سيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية وعند التعرف الى تجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، كانت الولايات المتحدة الأمريكية السبقة في هذا المجال إذا قامت بورصة نيويورك (NYSE) بإقتراح قواعد تلزم المؤسسات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري المؤسسات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر المؤسسات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل التطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل ببروكسيل مهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للمؤسسات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، وفي أمريكا اللاتينية قامت سبع دول في سان باولوا بتنفيذ مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات وتشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وهناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل: لبنان، الأردن، تونس، المغرب، وبعض دول الخليج الأخرى².

ثانيا: مفهوم حوكمة الشركات:

كأي مفهوم ذا أهمية لا يزال النقاش دائر حول تعريف موحد لحوكمة الشركات إذا سعت كل جهة ذات صلة بالموضوع إلى إعطاء تعريف حسب صفتها القانونية ومصالحها الاقتصادية الإجتماعية والسياسية.

¹ هوام جمعة، لعشوري نوال، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية" الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة "واقع، رهات، وأفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر 2010.

² بتول محمد نوري، على خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة". الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.

أ- مفهوم الحوكمة لغويا: يتضمن مفهوم الحوكمة من الناحية اللغوية العديد من الجوانب التي تتمثل في:

- ✓ الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- ✓ الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ✓ الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

✓ التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين¹.

ب- مفهوم الحوكمة اصطلاحا: «حوكمة الشركات» ترجمة لكلمة إنجليزية هي "governance Corporate" فكلمة "Corporate" معناها شركة، وكلمة "governance" معناها حاكمة من الإحكام والحاكمة²، ويشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنكليزي لكلمة "Governance" الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقا إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات أخرى، إلا أنا الأكثر شيوعا وتداولاً بين الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية³.

لقد تعددت التعاريف من قبل المنظمات العالمية والخبراء والباحثين وذلك من وجهة النظر التي يتبناها كل منهم:

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسة لتعزيز ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين⁴.

وقد عرفت حوكمة الشركات بأنها "علاقة بين عدد من الأطراف والمشاركين التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المؤسسة"⁵.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

² محمد عبد الحكيم عمر، حوكمة الشركات (تعريف مع إطلالة إسلامية)، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، القاهرة - مصر، 23 أبريل 2005، ص 02.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 24.

⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 12.

⁵ عطا الله وراد خليل، "دور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، سبتمبر 2005.

وحوكمة الشركات كحقل من حقول الإقتصاد، فهي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفؤة في المؤسسات باستخدام آليات الحوافز مثل العقود، والتشريعات وتصاميم الهياكل التنظيمية¹.

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح².

وفيما يلي سندرج بعض التعاريف من قبل المؤسسات الرسمية:

1. **تعريف البنك الدولي 1992:** الحكم الراشد مردف التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى

للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها³.

2. **تعريف مؤسسة التمويل الدولي (IFC):** حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

3. **تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD):** حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين⁴.

4. **تعريف لجنة كادبوري البريطانية:** حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة مؤسساتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطحة بالأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتقديم الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لمؤسسة من جهة وبين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة من جهة أخرى⁵.

¹ أحمد زكريا الصيام، "دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان"، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بالأردن، العدد 42، صيف 2009.

² طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، 2011-2012، ص 16.

³ فاطمة الزهرة طاهري، عيسوي سهام، "دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.

⁴ محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، مجلة بنك الإستثمار القومي، دار الشروق، القاهرة، جويلية 2007.

⁵ محمد عبد الحكيم عمر، مرجع سابق، ص 03.

5. تعريف البنك العالمي (BM): "بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"¹.

6. تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): هي " لإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وترتكز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة"².

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج:

- حوكمة الشركات هي النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.
- الحوكمة هي مجموعة من القواعد والحوافز والمقومات التي تعمل على تقوية أداء المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات.
- الحوكمة هي النظام الذي بموجبه يتم تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- حوكمة الشركات هي الأسلوب الذي تدار فيه المؤسسات لصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والآليات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا.
- حوكمة الشركات هي الإطار الذي يضبط الممارسات لمديري المؤسسات وترشد القرارات.
- الحوكمة هي مجموع من الممارسات والأساليب والطرق التي يتم بها تعظيم قيمة المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

أولا: أهمية حوكمة الشركات:

حظيت حوكمة الشركات باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة وذلك لأسباب كثيرة منها اهتمام الدول والشركات باجتذاب الاستثمار وتحسين الأداء فإن الفضائح المالية والحروب الأموال ألقت بظلال مظلمة على الاقتصاديات في جميع أرجاء العالم ومن ثم فإن الإرشادات الموجودة حاليا ينبغي إليها باعتبارها مكون من

¹ سليمان رشيدة، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012/2013، ص 11.

² مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات. القاهرة، 2003، متاح على الموقع التالي <http://www.kantakji.com/media/165536/file3279.pdf>، تم الإطلاع عليه يوم 2015/03/02، 10:45.

بين العديد من المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن الإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات ومن هنا يمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:

- تخفيض المخاطر.
- تعزيز الأداء.
- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية.
- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.¹

ويمكن توضيح هذه النقاط من منظور مستخدميها وذلك كما يلي:

1. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات

- يتمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة والمساهمين ومجلس الإدارة.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصالح المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين) بالأخص المستثمرين الأجانب (التمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعقد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي، وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظى الشركات التي تطلق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيداً قد يقوموا بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمهم لتقنهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

2. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين.

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل .

¹ مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتنظيم المراجعة الداخلية للمؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20 و 21 يناير 2008، ص 17.

- الإفصاح الكامل على أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.¹

3. أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية

تتمثل في طريقة تحديد النشاط الاقتصادي، لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال ونشاط الاستثمار وخفض تكاليف المعاملات في تكاليف التنظيم وإدارة الأعمال وتمثل تكاليف المعاملات ما يلي:

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التحويل ورأس المال.
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة.
- تكلفة تكوين المؤسسات وتنظيمها.
- تكلفة نقل وتصدير واستيراد السلع والالتزام باللوائح والتمثيل الحكومي أهم مشكل تعاني منه المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة هو التأثير النسبي لارتفاع تكاليف المعاملات لأنها تضمن عناصر كثيرة هذا ما يؤثر سلبا على حجم هيكل المؤسسات.²

4. أهمية الحوكمة من الناحية القانوني

يهتم القانونيون بمبادئ واليات حوكمة المؤسسات كونها تعمل على الوفاء بكافة حقوق الأطراف المنتمية للمؤسسة من :

حملة الأسهم، مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين العاملين، المقرضين وأصحاب المصالح وغيرهم، من هذا المنطق فإن التشريعات واللوائح المؤسسة العمل المؤسسة تعد بمثابة العمود الفقري لمبادئ واليات الحوكمة التي تعمل على ضبط العلاقة بقوانين وقرارات محددة بين الأطراف المنتمية للمؤسسة، وتتداخل قواعد حوكمة المؤسسات بعدد من القوانين مثل: قوانين المؤسسات، أسواق المال، البنوك، المحاسبة والمراجعة، المنافسة المشروعة ومنع الاحتكار، قانون الضرائب والعمل.

كما أنها تعمل على تنفيذ العقود بطريقة فعالة، وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2002 بأن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات (codes of corporate governance) تتضمن أسواق المال والمؤسسات.

¹ قصاص قiche، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2002، ص 35.

² صديقي خضرة، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة يومي 30 و 31/01/2012، ص 4.

رغم اختلاف القوانين والأنظمة الأساسية لمرتبطة بحوكمة المؤسسات إلا أن الأنظمة القانونية تعد عاملا أساسيا لضمان تطبيق جيد لقواعد الحوكمة، هذا فضلا عن أهمية معايير الإفصاح والشفافية والمراجعة والمحاسبة.

5. أهمية الحوكمة من الناحية المحاسبية والرقابية

الأمر الذي فوق أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، وأن أهمية دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق تزداد من خلال التركيز على ثلاثة عوامل أساسية: الإفصاح، الشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة، وسعيا لضمان المزيد من الانضباط أصدرت الولايات المتحدة تشريعا جديدا أطلق عليه اسم "sarbanes Oxley" ينص على أهمية انتهاج آليات دورية وسريعة لضمان الحصول على الإفصاح والشفافية المطلوب، كما يدعو إلى تشكيل لجان من أعضاء مستقلين لمتابعة أعمال مراجعة الحسابات والقوائم المالية بحياد تام، كما يشير أيضا إلى أهمية إنشاء جهاز متابعة ومراقبة أداء مؤسسات المحاسبة والمراجعة وضمان كفاءة أداء مهامها.¹

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات:

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاته، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء للشركات أو المنظمات أو المؤسسات أو الجمعيات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح²، ولذلك تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء نذكر منها:

- تحقيق العدالة والشفافية في المعاملات المؤسسة وحقوق المسألة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائداتهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.

¹ بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة المؤسسات ودورها في تخفيض المنظمات الحديثة، بجامعة البليدة، 18 و19 ماي 2011، ص 8.

² محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 63.

- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة¹.
- تخفيض المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول.
- رفع مستويات الأداء لمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع².

المطلب الثالث: النظريات التي تركز عليها حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي إمتداد لبعض النظريات الاقتصادية والقانونية، حيث أرجعت بعض الأدبيات نشأة الحوكمة إلى عدد من الأفكار والنظريات الاقتصادية والقانونية كفكرة فصل الملكية عن الإدارة ونظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات ونظرية حقوق الملكية التي ارتكزت عليهم حوكمة الشركات وفسرت ضرورة وجودها بالمؤسسة لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين.

أولاً: نظرية الوكالة:

يعود ظهور نظرية الوكالة أولاً للأمريكيين Berls & Means سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة وهذا الفصل له أثاره على مستوى أداء المؤسسة، ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس (الأصيل) صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر (الوكيل) لكي يقوم بدله ببعض المهام هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة"³.

1- موضوع النظرية:

- تبحث في كيفية إشكالية الإنتهازية (تضارب المصالح) في المؤسسة.
- تعتمد هذه النظرية بدرجة عن المعلومات (الرشادة المحدودة).

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 222.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص-ص 29-28.

³ خاسف جمال الدين، فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.

2- الهدف من النظرية: حتى ينتفع صاحب الحق من حقه يفوض إلى الوكيل بعض المهام للأسباب التالية:

- غير مؤهل بالأدارة: الأصل دائما يبحث عن تعظيم المنفعة ولأنه غير مؤهل بالإدارة يقوم بتفويض الوكيل ذلك المؤهل اللازم للإدارة.
- لا يستطيع بمانع ما.
- تشتت في الملكية: نظرا لتشتت في الملكية يجعل الأصل غير قادر على مراقبة كل الأعمال وبالتالي يجب تفويض السلطة للوكيل¹.

3- فرضيات نظرية الوكالة:

أ. تضارب المصالح: نتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية في عقد الوكالة، فإنها تنشأ بموجب ذلك دوافع مختلفة للطرفين الملاك والمديرين ويعرف بتضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار في وظيفة معينة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمه هو شخصا أو أحد أقربائه أو أصدقائه المقربين، ويقدم كل من "Jensen et Meckling" نوعين من هذا التضارب:²

تضارب بين المساهمين والمديرين: ويحدث هذا التضارب في حالات منها:

- يعين المساهمون مدير سيمتلك الإذن بإمكانية إستعمال حقوق الملكية، فكلا الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أن موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أن المدير تم تعيينه سيعمل وفق ما تقتضيه مصالحهم.
- إتباع دالة هدف الإدارة لطرق محاسبية تؤدي إلى زيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع هدف حملة الأسهم لأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى.
- يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمرة بالمؤسسة، ويسعى المديرون إلى تخفيض المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المديرون بطريقة غير مباشرة (تعارض في الأهداف).

¹ غربي وهيبة، محاضرات في مقياس نظرية المؤسسة. أولى ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2013/2014.

² رزقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011/2012، ص 170.

✚ تضارب بين المساهمين والدائنين: ينشأ التعارض هنا بين الطرفين بسبب:

- تحول الملاك إلى استخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية وإنخفاضها من جهة الديون.
- حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، مما يزيد من احتمال حدوث إفلاس.
- يتوقع أن يطلب الدائنون عائداً أكبر، لأخذهم المخاطرة السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحد من تصرفات الملاك¹.
- ب. الرشادة المحدودة (النسبية): إن أطراف الوكالة (أصلاء، وكلاء) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو الرشد النسبي وأن تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية.
- ج. الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية: على الرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء، إلا أن هناك حاجة مشتركة ولو ضعيفة للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى².
- د. عدم تماثل المعلومات: تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وإن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحياناً هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي بعضها الآخر³.
- هـ. لامركزية الوكيل: يترتب عليه ضرورة توفر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من إتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع لأصل.

4- تكاليف الوكالة:

يفترض أن يلتزم المسير بإدارة عمليات والتسيير لفائدة الموكل (المالك)، إلا أنه في الواقع يسعى المسير إلى تعظيم ثروته الخاصة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور تكاليف الوكالة التي يمكن تصنيفها كالآتي:

¹ بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، 2007/2008، ص ص 18-19.

² رزقي عمار، مرجع سابق، ص 171.

³ بتول محمد نوري، على خلف سليمان، مرجع سابق.

- أ. النوع الأول: يتحمل به الأصل، الذي يتعين عليه أولاً أن يضع حوافز جذابة لوكيله مع قيامه في الوقت نفسه بمراقبة الوكيل وتسمى هذه التكلفة بتكلفة الرقابة "Monitoring cost".
- ب. النوع الثاني: يتحمل به الوكيل الذي يبذل جهده ليؤكد للأصيل أنه شخص موثوق به قادر على الوفاء بوعوده هذه التكلفة تسمى بتكلفة الارتباط "Bonding cost".
- ج. النوع الثالث: هو محض التباين، عفواً أو عمداً، بين القرارات التي يتخذها الوكيل والقرارات التي كان يتعين عليه اتخاذها تعظيماً لرفاهة (ثراء) الأصل هذه التكلفة تسمى بفائض الخسارة "Residual Loss"¹.

ثانياً: نظرية حقوق الملكية

نظرية حقوق الملكية إلى كل من "Alchain et Demeiz" سنة 1973م، وكانت نقطة إنطلاق تحليل هذه النظريات هو النظر في التفاعلات الإقتصادية والإجتماعية بين الأفراد، بحيث إعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل حقوق ملكية شئ معين، تمنح هذه الملكية السلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.

المؤسسة حسب نظرية حقوق الملكية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضواً يعتبر فيه مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة².

- 1- هدف نظرية حقوق الملكية:** إن نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتها، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل.
- الاستقلالية في استعمال الأصول ومراقبة الشاملة.
 - التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلاً إلا البائع والزبون، في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل وإحترام جذري لحقوق الملكية.

¹ المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2008، ص 51.

² غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 14.

2- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

- أ. تعظيم المنافع.
- ب. المعلومات غير كاملة وتكاليف ليست معدومة.
- ج. السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تفضيلات الأشخاص.
- د. سلوك الأفراد تتأثر بالهيكل التي نشأت وتطورت فيها¹.

3- خصائص حقوق الملكية:

- أ. تفرد المالك باستعمال الأصل: المالك له الحرية الشاملة باستعمال الأصل الذي يمتلكه وإخضاعه للرقابة.
- ب. القابلية للتنازل: حق الملكية لا يرتبط بشخص معين أي يمكن تبادل حقوق الملكية.

4- ممارسات نظرية حقوق الملكية:

- أ. حق الإستعمال (L'usus): يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه.
- ب. حق الاستثمار (Le fructus): يستفيد صاحب الحق من نتائج إستعمال حقه.
- ج. حق التصرف (La basas): تصرف صاحب الحق في حقه (يتنازل عنه، يورثه...).
- د. الغرض من إستخدام هذه الحقوق من أجل الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق المنفعة².

الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق وذلك وفق الجدول التالي:

جدول 1: توزيع أنماط الملكية على المؤسسات

صاحب الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
نمط الملكية				
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	لا
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر: غضبان حسام الدين، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. مرجع سابق، ص: 15.

¹ جلاب محمد، محاضرات في مقياس نماذج حاكمية المؤسسات، ثانية ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2015/2014.

² غربي وهيب، مرجع سابق.

- في المؤسسة الرأسمالية: حق الإستعمال حق الاستفادة من داخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد المالك في أغلب الحالات.
- في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.
- في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الإستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من داخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.
- في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات¹.

ثالثا: نظرية تكاليف الصفقات

وضع Williamson سنة 1985 القواعد الجديدة للاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وإدخال الفرضيات السلوكية، الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان كما أن نظرية تكاليف الصفقات ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك المؤسسات باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود². فقد أشار كل Batles، Alchian، Densetz، Jenesen، Mcekling إلى أنه بالنظر إلى المنشأة من الناحية القانونية نجدها أنها مجموعة من التعاقدات التي ترتبط بين كل من مالكي الشركة وعوامل الإدارة، والتي تهدف لتحقيق مصالحها الذاتية بالإضافة لمسؤوليتها في التنسيق ومتابعة وتقييم بقية المدخلات الأخرى، وأضاف Klein Caffee أن هذا الإطار التعاقدى يهدف إلى تقليل تكاليف الوكالة مما يؤدي إلى تعظيم الربحية وإرتفاع القيمة الكلية للمؤسسة³.

كتب كوز سنة 1937 مقال حول طبيعة المنشأة الذي جلب معه الإيجاب على سؤال لماذا يتم إنشاء المؤسسات ؟، وكانت إجابته ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقد لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف إنجاز الصفقة الإضافية الأخيرة) مساوية لتكاليف إنجاز هذه الصفقة في سوق أو في أي مؤسسة أخرى⁴.

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مرجع سابق، ص 14.

² رزقي عمار، مرجع سابق، ص 160.

³ أحمد خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2012، ص 97.

⁴ غربي وهيبة، مرجع سابق.

1- مفهوم نظرية تكاليف الصفقات: يعتبر "Renald h coase" أن تكاليف الصفقة (تغطي الأسعار المفاوضات، ثمة الصفقة..)، أما "Amow" 1970، فاعرفه تكاليف الصفقات " بأنها تكاليف تشغيل النظام الاقتصادي".

2- فرضيات نظرية تكاليف الصفقات: تعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين:
أ. الرشادة المحدودة: والرشادة حسب H. Simon متعلقة بإنتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة الأفراد محدودي الكفاءة، وبالتالي يجدون صعوبة في تقدير التوجهات المعقدة وعدم التأكد للمحيط الخارجي، أي لا يملكون كل العناصر والمعلومات التي تمكنهم من إتخاذ قرار عقلائي صرف كما أن معالجة جميع المعطيات أمر في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلا (والصعوبة تكمن في تكاليف جمع المعلومات، تكاليف معالجتها والحسابات التي تدخل في إتخاذ القرار، حالة عدم التأكد الملازمة للمحيط الاقتصادي).

ب. إنتهازية الفرد: الفرد بطبيعته إنتهازي، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية، وعند الإقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح، الإنتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية وإعلان الفشل وبتحريف العبارات، ونميز بين نوعين من الإنتهازيين:

- الإنتهازيون Ex ante: الشريك له إستعداد ورغبة في التخلص من الورطة منذ بداية العلاقة التعاقدية، وعادة ما تتم هذه الإنتهازية قبل تحرير العقد بين الأطراف.
- الإنتهازيون Ex post: الشريك له الاستعداد للتخلص من الورطة حينما تتاح فرصة لذلك والاستفادة من الوضعيات الخاصة، وعادة ما تتم هذه الإنتهازية حين تنفيذ العقد¹.

¹ رزقي عمار، مرجع سابق، ص- ص 161-163.

المبحث الثاني: التأصيل العلمي لحوكمة الشركات

سيتم في هذا المبحث التعرف على مبادئ وآليات حوكمة الشركات وكما سنتطرق إلى ذكر خصائص وركائز هذا المفهوم ويتبعه التطرق إلى المحددات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

في إجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في الفترة من 27 إلى 28 أبريل عام 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية، وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة الشركات، وفي ماي 1999 تم إصدار المبادئ التالية:

- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة¹.

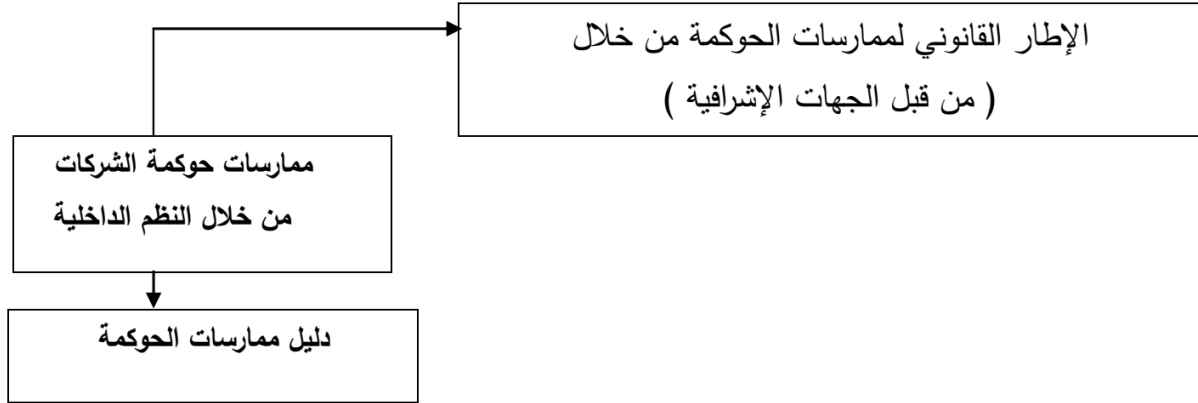
وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أبريل 2004 بإدخال بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات لتشمل ستة مجموعات رئيسية يندرج تحت كل منها عدد من المبادئ التفصيلية، وهذه المجموعات هي:

- توفر إطار فعال لحوكمة الشركات.
- حقوق المساهمين.
- المعاملة العادلة للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

¹ مركز المشروعات الدولي الخاص (CIPE) حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص 145.

1- المبدأ الأول: توفر إطار فعال لحوكمة الشركات

شكل 1: يوضح توفر إطار فعال لحوكمة الشركات



المصدر: علي أحمد الزين، محمد حسني عبد الجليل الصبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009، ص 76.

وبالنسبة للإطار القانوني للممارسات الحوكمة من قبل الجهات الإشرافية فقد ناقش المبدأ الأول من المبادئ الصادرة عن OECD في عام 2004 الآتي:

"ينبغي أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع دور القانون وأن يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والرقابية والالتزام بتطبيق القانون" مع مراعات المتطلبات التالية:

- ◀ يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعات تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة الأسواق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.
- ◀ أن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافية والالتزام بتطبيقه.
- ◀ ينبغي أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
- ◀ ينبغي أن تتمتع الجهات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية.

وبالنسبة لممارسات الحوكمة من خلال النظم الداخلية فيمكن مناقشتها من خلال الآتي:

- التشكيل الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياته.
- الفصل بين دور كل من رئيس مجلس والعضو المنتدب، وتحديد أدوارهم.
- تشكيل اللجان الفرعية (لجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت، لجنة التعينات، وغيرها).
- وضع إستراتيجيات الشركة، وخطط العمل، وسياسات المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط ووضع الأهداف للأداء ومتابعة التنفيذ ومتابعة أداء المؤسسة والإشراف العام على الانفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- متابعة كفاءة ممارسة مؤسسة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- اختيار المديرين التنفيذيين وتحديد مرتباتهم وحوافزهم ومتابعتهم والقيام عند الضرورة بإحلالهم والإشراف على تخطيط المسار المهني للعاملين.
- مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المنشأة والمساهمين في الأجل الطويل.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والإتصالات.
- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
- ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة، القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة¹.

2- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين من خلال التأكيد على الآتي:

- أ. تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
 - تأمين أساليب تسجيل الملكية.
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول على معلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
 - المشاركة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين.
 - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - الحصول على حصص من أرباح الشركة.

¹ علي أحمد الزين، محمد حسني عبد الجليل الصبيحي، مرجع سابق، ص 76.

ب. للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية بالمؤسسة ومن بينها:

◀ التعديلات في النظام الأساسي أو في غيره من الوثائق الأساسية للمؤسسة.

◀ طرح أسهم إضافية.

◀ أي تعاملات مالية غير عادية قد تسفر على بيع المؤسسة.

ج. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

د. بتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين في ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.

هـ. ينبغي السماح الأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

و. ينبغي أن يتاح للمساهمين ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسابان التكاليف والمنافع المقترنة بممارساتهم لحقوقهم بالتصويت¹.

3- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من مراعاة مايلي:

◀ معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لمواقفهم ومراعات حماية حقوق الأقلية من المساهمين من ممارسات الاستقلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.

◀ حضر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ويمنع التداول بين الداخلين في المؤسسة والتداول الشخصي الصوري.

◀ يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى².

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 232.

² مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على الموقع التالي:

www.oecd.org/daf/ca/cirpiratagovernanceprinciples/35032070.pdf تم الإطلاع عليه في يوم: 2015/01/25، 17:45.

4- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

لم تغفل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة الشركات حماية أصحاب المصالح خلال إصداراتها المختلفة.

- ◀ يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- ◀ عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك الحقوق.

- ◀ ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- ◀ عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب السماح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة، وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

وكان من الطبيعي ألا تغفل المبادئ حقوق العاملين والنقابات تجاه المؤسسة ومجلس إدارتها في إطار واضح ومحدد في حياة المؤسسة أو عند تعسرها وانتهائها، حيث أشارت المبادئ إلى أنه:

- ◀ ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنون من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الانتفاض أو تجاهل حقوقهم انما فعلوا ذلك.
- ◀ ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين إن هذا المبدأ يهدف لاحترام الحقوق القانونية والاتفاقيات بين المصالح والمؤسسة، وكذلك التعاون بينهم، وحق حصولهم على معلومات فضلا عن التواصل والتعريف عن المخالفات¹.

5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات وهناك مجموعة من الارشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الخامس المتعلقة بالإفصاح والشفافية وهي:

¹ أحمد خضر، مرجع سابق، ص 121.

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات التالية:

- ✓ النتائج المالية والنتائج عمليات المؤسسة.
 - ✓ أهداف المؤسسة.
 - ✓ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
 - ✓ سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في المؤسسة وما إذ كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
 - ✓ العمليات المتعلقة بأطراف من المؤسسة أو أقاربهم.
 - ✓ عوامل المخاطرة المتوقعة.
 - ✓ الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- ب. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.
- ج. ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مرجع مستقل كفى مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في النواحي المادية والهامة.
- د. ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للمؤسسة هو أن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- هـ. ينبغي في قنوات بث المعلومات أن تتوفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- و. وينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال بتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض مهم في مصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة¹.

¹ محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص-ص 44-45.

6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة يعملوا على أساس المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح وإهتمامات أصحاب المصالح الآخرين.

د. ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:

◀ إستعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطرة، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ، وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.

◀ الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

◀ إختبار وتحديد مكافآت ومرتببات والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة وإستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

◀ مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل.

◀ ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.

◀ رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة.

◀ الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

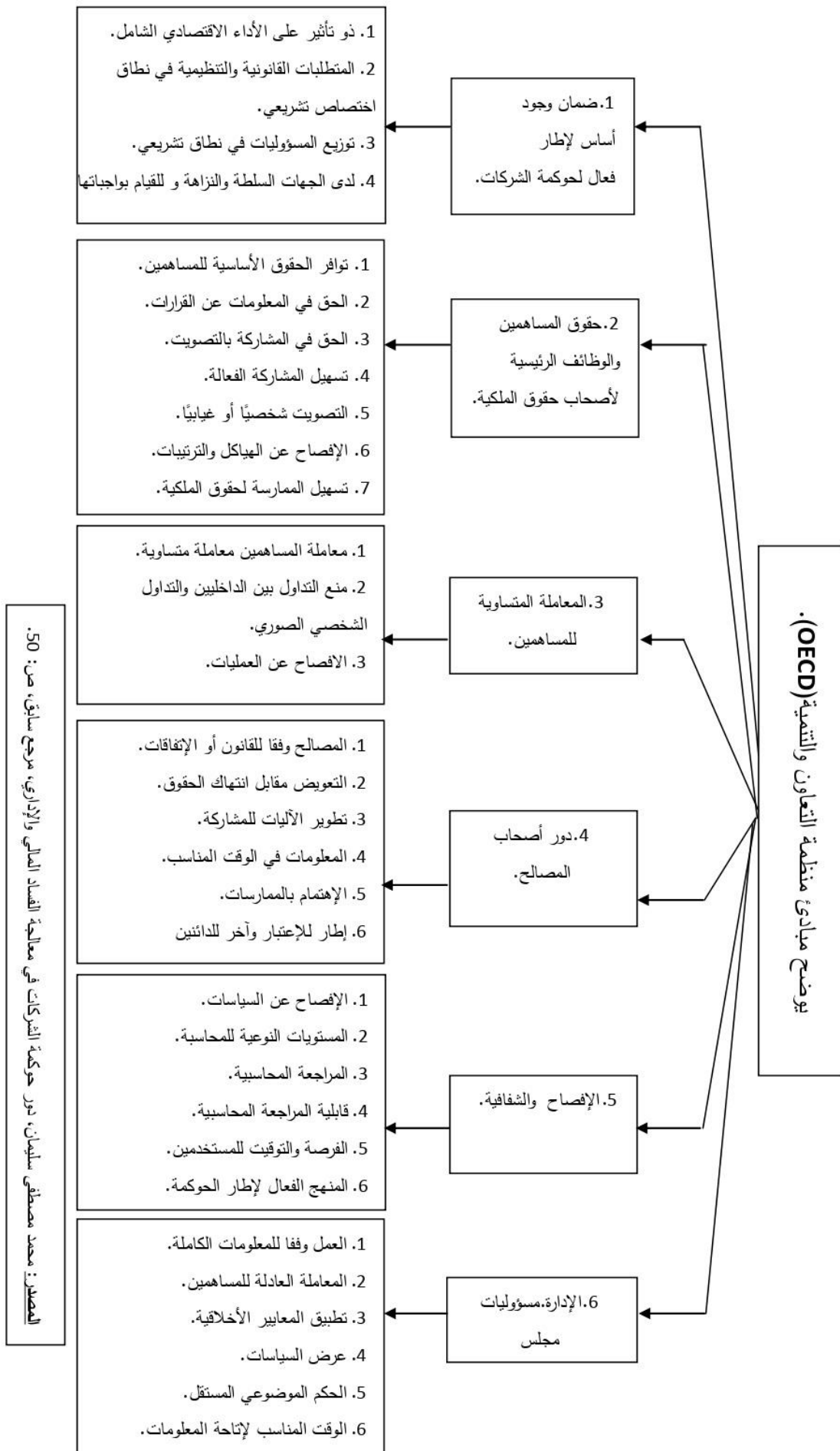
هـ. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات والإرشادات المجلس الإدارة بحيث يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة وهي كالتالي:

- ◀ ينبغي أن تتنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة وترشيح أعضاء المجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- ◀ عندما يتم إنشاء لجان إدارية ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
- ◀ ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.
- ◀ حتى يمكن الأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب¹.

والشكل التالي يوضح مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:

¹ - محمد مصطفى إسماعيل، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009، ص ص 63-64.

شكل 2: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ECDO)



ثانياً: آليات حوكمة الشركات

تعد آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمن حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية ومراقبة الحسابات، ويمكن تصنيف مجموعة آليات المستخدمة إلى نوعين من آليات الحوكمة¹:

1- آليات الداخلية لحوكمة الشركات

أ. دور مجلس الإدارة: يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكفأة الإدارة العليا كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم بإختيار الإدارة العليا، فضلاً عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، والميزة الرئيسية لهذه اللجان أنها لا تحل محل مجلس الإدارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة².

ب. لجنة التدقيق: لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والإضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تقصح عنها المؤسسات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2006/2007، ص 27.

² بروش زين الدين، دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية من الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012.

ج. **لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

د. **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الاعلان عن وظائف المطلوب إشغالها¹.

هـ. **التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي، وفي هذا السياق يرى " Archanbault " أن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير، وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة فقد أكدت لجنة كادبري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها².

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية

¹ حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، " آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012.

² بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سابق.

المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن هذه الآليات مايلي:

أ. **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Impavido&Hess، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذ إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة المؤسسات في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحد إختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية¹.

ب. **الاندماجات والإكتسابات:** مما لا شك فيه إن الإندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، لأن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الاندماج.

ج. **التدقيق الخارجي:** يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة².

د. **التشريع والقوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه اللآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين

¹ عزيزة بن سمينة، طيني مريم، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات تأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير - تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، 03-04 ديسمبر 2012.

² حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق.

الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم¹.

المطلب الثاني: خصائص وركائز حوكمة الشركات

أولاً: خصائص حوكمة الشركات

مما أشرنا إليه في التعاريف السابقة فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية:

1- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وهذا الانضباط يتحقق من خلال:

- بيانات واضحة للجمهور.
- وجود حافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للأسهم.
- الالتزام بأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال.
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.
- إقرار نتيجة الحوكمة في تقرير.

2- الشفافية: يقصد به تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات،

وحرية تداول المعلومات كما تتحقق هذه الشفافية من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة.
- نشر التقرير السنوي في موعده.
- نشر تقرير المالية البينة في الوقت المناسب.
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.
- الإفصاح العادل عن النتائج السنوية.
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات.

3- الإستقلالية: ويعني لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وتتحقق من خلال:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة¹.

¹ عزيزة بن سمية، طنبني مريم، مرجع سابق.

4- المسألة: بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم.
- التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.

5- المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال:

- عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين.
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية².

6- العدالة: أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، ويمكن أن يتحقق من خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات.
- إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة³.

7- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر للمؤسسة كمواطن صالح، ويتحقق ذلك من خلال:

- وجود سياسة واضحة تؤكد على تمسك بالسلوك الأخلاقي.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية⁴.

¹ صالح إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص-ص 16-17.

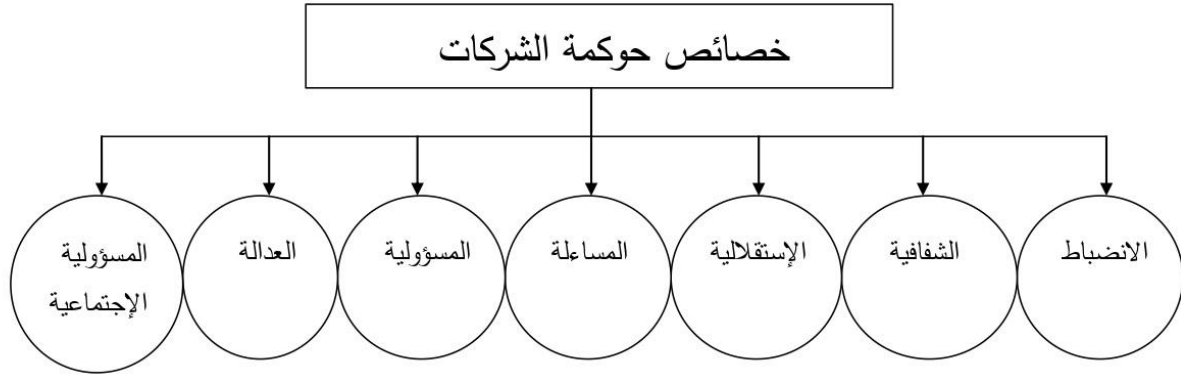
² عطاء الله ورد خليل، محمد الفتاح لعشماوي، مرجع سابق، ص 129.

³ صالح إبراهيم الشعلان، مرجع سابق، ص 23.

⁴ عطاء الله ورد خليل، محمد الفتاح لعشماوي، مرجع سابق، ص 130.

والشكل التالي يوضح باختصار خصائص حوكمة الشركات:

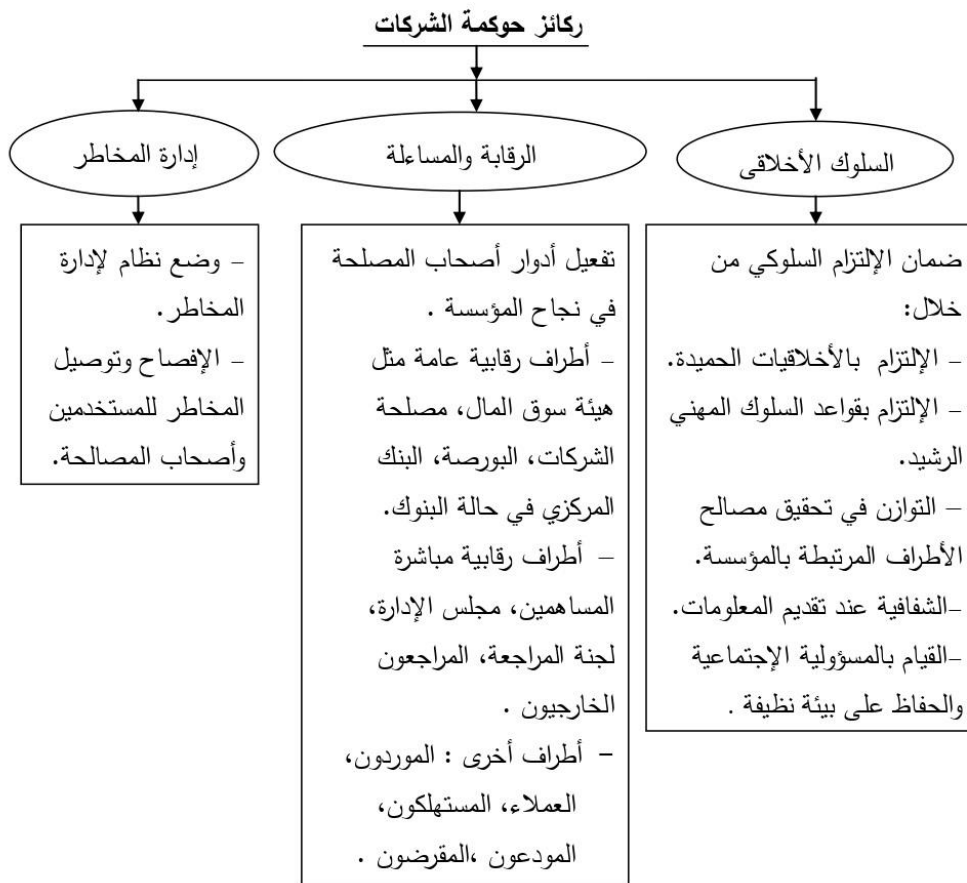
شكل 3: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 23.

ثانيا: ركائز حوكمة الشركات: تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل 4: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر 2007/2008، ص 49.

المطلب الثالث: المحددات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

أولاً: **محددات حوكمة الشركات:** كي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق الجيد والسليم لمبادئ حوكمة الشركات، وتشمل هذه العوامل والمحددات على نوعين من المحددات:

1- المحددات الخارجية: وهي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية) هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها على سبيل المثال الجمعيات التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني و الاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص¹.

2- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة²، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل، ويجب أن يلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد فحوكمة الشركات ليست سوء جزء من محيط إقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاق المؤسسات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضاً على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات للمصالح البيئية

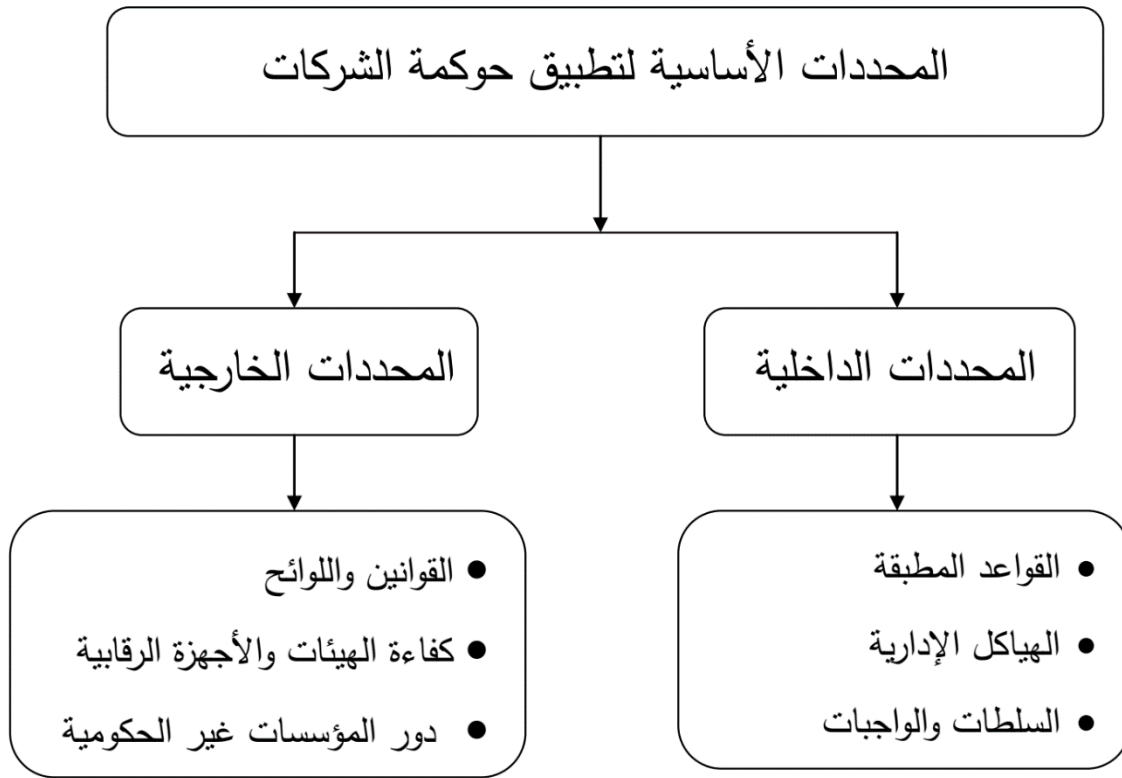
¹ محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

² ريد كورتل، "حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 15-16 أكتوبر، 2008.

والإجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويلة¹.

والشكل الموالي يوضح باختصار المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات:

شكل 5: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 19.

ثانيا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة وأصحاب الملاكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا، عائلات أو كتل متحالفة، أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة، وفي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 21.

حوكمة الشركات، وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة، ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة.¹

كما يلعب الدائنون دوراً هاماً في قياس درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادى العديد من الهيئات الإشرافية المتخصصة لقطاع البنوك والاتفاقيات الدولية كإتفاقية بازل، بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيق تلك المبادئ بالحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توفر مزايا عديدة لكلا من البنوك وتلك الشركات، فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة على أموالها وعلى قدرة الشركات على السداد، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب بتكلفة مناسبة. ويلعب العاملون أيضاً دوراً هاماً في الإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي التشريعي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات، ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً وذلك بحسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.²

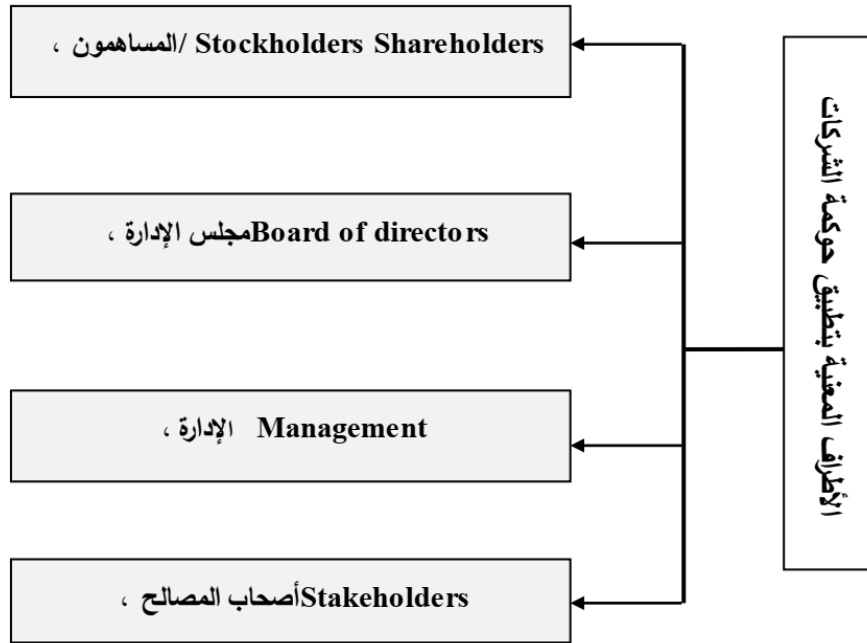
ويقسم "سليمان، 2009" من وجهة نظره مجموع الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات إلى أربع أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها.³

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 17.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 17.

³ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 20.

شكل 6: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 20.

1- المساهمون:

يعتبر المساهمون الطرف الذي يقوم بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين، والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.¹

¹ Jacques Igalens , Sébastien Point , Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, 14e édition, éditions Dunod, Paris, France, 2009, p:7.

3- الإدارة:

تعتبر الإدارة الطرف المسؤول عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- أصحاب المصالح في الشركة

لا يمكن القول أن المساهمين هم الطرف الوحيد الدائن للمؤسسة، فتعظيم قيمة حملة الأسهم وحدها لا تكفي ما لم تقترن بتلبية حاجات شريحة عريضة من أصحاب المصالح داخل وخارج الشركة.¹

ويمثل أصحاب المصالح مجموع الأطراف الذين لهم مصالح داخل الشركة كالدائنين والموردين، الموظفين والعمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.²

¹ Jacques Igalens , Sébastien Point , Op.cit , p:7.

² محمد مصطفى سليمان، المصدر سبق ذكره، ص 17.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تم تناوله في هذا الفصل فإن ظاهرة حوكمة الشركات نشأت نتيجة لظروف وعوامل عديدة أهمها الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور مؤسسات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح، وأسباب زيادة الإهتمام بموضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي نتيجة للفضائح والأزمات المالية لعدد من المؤسسات المتعددة الجنسيات بسبب الفساد المالي والإداري وتواطؤ المكاتب المحاسبية والمراجعة مع كبار الإداريين، فجاءت حوكمة الشركات لتحافظ على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة.

كما تم التوصل إلى أن الحوكمة توفر سبيلاً لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير وقراراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد على التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلى ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر وهو ما يخفف من المشاكل الوكالة.

لذلك أصبحت حوكمة الشركات بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية والمسؤولية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والشفافية في المعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق المؤسسة أهدافها.

الفصل الثاني:

حوكمة الشركات والمسؤولية

الإجتماعية

تمهيد:

إن الإطار العام لمفهوم حوكمة الشركات لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للمؤسسات فقط ولكنه يرتبط كذلك ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن القول بأنه إذا صلت المؤسسة كنواة صلح المجتمع الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، وتجدر هنا الإشارة لأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نظراً لأن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مع تفاقم حدة الآثار السلبية للأزمات المالية العالمية وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية في بيئة استثمارية تتسم بالديناميكية، حيث أدركت المؤسسات بضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية واقتصار دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح مجموعات ترتبط مباشرة بها كالمالكين والمساهمين، إلى نشاطات تتعلق بالمجتمع والبيئة، لتنتقل المسؤولية إلى هدف إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار توقعات شرائح مختلفة للمجتمع يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين والبيئة، بصورة لا تضر قيام المؤسسات بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب لاستثماراتها من خلال إتخاذ القرارات المهمة بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذلك بالنسبة لمديري المؤسسات الاقتصادية، وسنحاول في هذا المبحث أن نقوم بتوضيح الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وذكر مفهوماً ومختلف الأنماط لهذه الأخيرة، يتبعه كذلك الآراء المؤيدة والمعارضة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وذكر أهميتها.

المطلب الأول: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية للشركات بطبيعتها ليست جامدة، بل هي ديناميكية ومتطورة بحسب التغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والإيكولوجية. لكن نتيجة تداخل الأحداث وتبادل تأثيراتها يصعب تحديد مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للشركات بدقة، وعموماً يمكن حصر أهم مراحل التطور فيما يلي¹:

1- **الثورة الصناعية والإدارة العلمية**: لم يكن هناك وعي بيئي حيث شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال، حيث اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل (The one best way) بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج أكبر، ولقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب، بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع، حيث كانت مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا، وأقصى ربح هو القيمة الاقتصادية العليا، ولكن هذه الأفكار لم تدم طويلاً أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم في بدايات القرن الحالي، حيث انعكست بمجملها على أن يكون هناك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس في العمل.

وفي هذا الصدد يشير هنري غانت Henry I. Gantt في عام 1919 إلى: "أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم"².

2- **مرحلة العلاقات الإنسانية**: بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقريب للمالكين وهم العاملون. فنظراً لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة... أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب

¹ صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 9.

² عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 59.

بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل- أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل- وقد كان ثمرة هذا الشعور تجارب هاوثورن، وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض رفع الاحتجاج ولزيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.¹

3- **مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسة:** إن التطورات التي أدخلها هنري فورد بابتكاره خط الإنتاج (سلسلة التركيب)، والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعات وزيادة عدد العاملين فيها لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل، ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية، وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، بالإضافة إلى عمليات الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات. وهذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات.

4- **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** تعد الأفكار الاشتراكية تحديا للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى إضافة إلى المالكين، وتبني عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث دعت إلى ضرورة تحسين ظروف العمل، التقاعد والضمان الاجتماعي ...

5- **مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية:** أدى الكساد العالمي إلى تسريح آلاف العمال، حيث فقد الأفراد ثقتهم، فتدخلت الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة، وفي هذه المرحلة تدخلت النظرية الكينزية التي دعت لضرورة تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي، وهو ما أدى إلى ضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات.

6- **مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بصورته الحديثة، حيث شكلت الحرب العالمية الثانية تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات فتعالت الأصوات التي تتادي بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، مع تحديد الحد الأدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... وهو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرعا نظريا فحسب.

7- **مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:** تميزت هذه المرحلة بتعاظم دور النقابات، حيث أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة، وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص 59.

المؤسسات إلى خسائر كبيرة. كما أن لوسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات، هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، إضافة إلى كثرة القضايا المتعلقة بجوانب انتهاكات المؤسسة تجاه المجتمع فيما يخص عدم صلاحية المنتج، قضايا التسمم الغذائي، إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.

8- **مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:** هنا تجسدت الندوات السابقة في شكل قوانين ودساتير أخلاقية، قامت بصياغتها الدول والمؤسسات، وبدأت الأهداف الاجتماعية بالظهور من خلال شعارات ورسائل تصدرها المؤسسات، وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact، الذي يكرس مضامين التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات، ووضع مبادئ من بينها حقوق الإنسان، المبادئ الأساسية في العمل، مكانة البيئة.

9- **مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:** ظهور العولمة واتساع شبكة الانترنت ولدت جرائم جديدة وأنواع من الانتهاكات والتجاوزات، خاصة بعد انهيار بعض المؤسسات ك (انرون) نتيجة عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الإفصاح المحاسبي عن موقفها المالي.

المطلب الثاني: مفهوم وأنماط المسؤولية الاجتماعية:

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

من الناحية اللغوية تعرف المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تعني "أن الإنسان مسؤول عن فعل قام به في الماضي، وخلف وراءه أثارا معينة وهو الذي يتحمل تبعه هذه الآثار والنتائج، ويعرف المعجم الوسيط المسؤولية باعتبارها حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعيته.¹

وفي المعاجم الأجنبية: "أن المسؤولية الاجتماعية تعني إما واجبا معيناً على الفرد أدائه، أو شخص يجب أن يكون أحدهم مسؤولاً عنه".²

أما من الناحية الاصطلاحية تعرف بأنها المعيار الاجتماعي الذي يقرر أن الأسرة أو الجماعة الاجتماعية الأكبر منها تعتبر مسؤولة عن سلوك أعضائها ولابد من وضع هذه الجماعة في الاعتبار إذا ارتكب العضو أو مجموعة من الأعضاء أي سلوك انحرافي.³

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تختلف باختلاف وجهات النظر للباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم دقيق وواضح حول شكل هذه المسؤولية الاجتماعية، فمنهم من

¹ محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية، منشورات الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 2003، ص 07.

² محمد حسام الدين، مرجع سابق، ص 07.

³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية الإسكندرية، 2006، ص 63.

يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي تذكير وتنبيه للمؤسسة بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها وبيئتها المحلية، في حين يرى البعض الآخر أن هذه المسؤولية هي عملية تطوعية تقوم بها المؤسسة.

ويشير Bernan إلى أن "الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة، بل إنها معقدة جدا ويرجع هذا في الأساس إلى أمرين الأول يتمثل في وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم و تتباين بل وتتناقض أحيانا، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات ومدى تصورهم حول إمكانيات ما تقدمه مؤسساتهم للمجتمع".¹

وفي هذا الإطار نجد تعريف Drucker "الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه".²

ويعرف Miltonfridman "المسؤولية الاجتماعية حسب وجهة نظره أن الوظيفة الأساسية تنحصر بالدرجة الأولى في تعظيم الربح، وأن ممارستها للأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية سيقود إلى زيادة حقيقية على التكاليف، وسينعكس هذا سلبا على عوائدها الاستثمارية وأرباحها النهائية".³

وبالمقابل نجد وجهة نظر الاقتصادي الأمريكي Paulsamuelson الذي "تبنى دورا اجتماعيا واسعا، وبالتالي يرى أن على المؤسسات مراعاة مصالح الزبائن، والموردين، والمنظمات الأهلية و المؤسسات المالية، وأن لا ينحصر تركيزها على تحقيق مصالح المالكين والإدارات و تحقيق الأرباح".⁴

وبهذا نصل إلى تعريف إجرائي نوعا ما واضحا و شاملا لكل الجوانب الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد و التنمية معا عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين و الأطراف الخارجية كأفراد المجتمع و البيئة معا في تحقيق الأهداف. و تبقى المسؤولية الاجتماعية غامضة المفهوم و لا يوجد تعريف بشكل محدد و دقيق و يمكن القول أنها قوة إلزامية قانونية، ولا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي و معنوي ،تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المؤسسة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2015، ص 48.

² طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 49.

³ محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013، ص 18.

⁴ Tracey Swift & Simon Zadek, Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations, The Copenhagen Centre and institute of social and ethical accountability, July 2002, pp13-14.

ثانياً: أنماط المسؤولية الاجتماعية

لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير مؤسسات الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المؤسسات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعدد تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة، إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لإنطلاق انتقادات كثيرة لمؤسسات الأعمال وأرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطويره وتحسين نوعية الحياة فيه، لقد بادرت المؤسسات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي، ومن الصور الأخرى لهذا الأداء الداخلي هي تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية و إتاحة فرص التقدم للعاملين وغيرها من الأمور لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المؤسسة كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي وفي بداية الستينات من القرن الماضي وبعد تزايد الانتقادات فقد بادرت المؤسسات بتبني ما يمكن أن نسميه أداء اجتماعياً خارجياً، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.

أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المؤسسة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه¹:

النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية (conomic Responsibility): إن جوهر هذا النمط هو أن مؤسسات الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، و أن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman، حيث يشير الى أن المدراء هم محترفون وليس مالكيين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضاً وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتناقص وبالتالي تتدهور المؤسسة².

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 164.

² طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بعمان - الأردن، العدد 36، 2005، ص- ص 215-233.

النمط الثاني: الاجتماعي (Social): مناقض تماما للنمط الأول إذ يجعل من المؤسسات الاقتصادية وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة غايتها الأولى المجتمع ومتطلباته، وهذا أمر يتسم بدرجة عالية من الصعوبة لموازنة الأداء الاقتصادي والتزامات الاتجاه الاجتماعي على الصعيدين الداخلي والخارجي، خاصة مع تزايد مطالب المجتمعات المعاصرة، ومن أهم مناصري هذا النمط جماعات السلام الأخضر والأحزاب الاجتماعية.¹

النمط الثالث: الاقتصادي- الاجتماعي (Socio - Economic): الذي يرى أن المسؤولية ليست فقط اتجاه أصحاب الأسهم بل يجب أن تكون اتجاه الزبائن والموظفين والمزودين والقطاع العام والمجتمع بأكمله، ما يعني أن مسؤولية مؤسسات الأعمال هي ليست فقط تحقيق الربح، بل أيضا التركيز على كفاءة وجود الحياة والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتوازن العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي للمؤسسات والتركيز على اهتمامات المجتمع، والحكومة.²

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المؤسسات واداء ارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل مؤسسات القطاع الخاص التي لا هما لها سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يشير إشكالية بينها لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت مؤسساتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.³

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

أولا: المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية: أن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمختصين في هذا المجال، فلازال الجدل

¹ بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 79.

² ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، طبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 209.

³ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

على أشده ولازال الخلاف يتأثر بالدراسات والبحوث الكثيرة التي تنقسم بين معارض للمسؤولية الاجتماعية ومدافع عنها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي يؤكد فيها وجهة النظر ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية¹.

أ. **المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية :** ويرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية أنها تمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المؤسسات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة متجاوزة ما تنص عليه القوانين والمساهمة في رفع مستوى رفاهية المجتمع،² وفي ما يلي حجج المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية:

- تمثل المسؤولية الاجتماعية عملاً أخلاقياً واجباً على إدارة المؤسسة لإعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- إن لم تقم المؤسسات بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية فيه.³
- تعزيز صورة المؤسسة لدى المجتمع.
- يعتمد نمو المؤسسات على مستوى مسؤوليتها الاجتماعية.
- مساعدة المؤسسة على تخفيض الحاجة لأن تفرض الأطراف الرسمية القوانين والأنظمة الإضافية التي تفرض أعباء وتكلفة عليها.⁴
- المسؤولية جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه المختلفة.
- الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.⁵

ب. **المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية :** كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في زوبان الهدف الرئيسي للمؤسسات وهو تحقيق الربح، فضلاً عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 206.

² علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

³ خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 77-78.

⁴ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2011، ص 387.

⁵ يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، الالتزام بأخلاقيات العمل لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والانصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري 2014.

المؤسسات لمجتمع مزيّداً من القوة التأثيرية في المجتمع،¹ وفيما يلي حجج المعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

- إن متابعة الأهداف الاجتماعية تضعف الغرض الأساسي للمؤسسات (الإنتاجية الاقتصادية) وإن المجتمع قد يصبح يعاني من عدم المشكلات الاجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الاقتصادية أيضاً
- إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعياً يجب أن يتحمل تكلفتها شخص ما، والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى.
- إن شركات الأعمال هي مؤسسات الأقوى في المجتمع، وأنها مع الأنشطة المسؤولة اجتماعياً قد تصبح أكثر قوة مما عليه.²
- عدم توافر الخبرات والمهارات الضرورية للمؤسسات التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي أو حل المشكلات الاجتماعية من جانب ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعية يجب أن يعزز دورها وأن تركز المؤسسات دوراً أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.
- صعوبة المراقبة والمحاسبة والمساءلة القانونية عن الأنشطة الاجتماعية وعدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.³

إن المعارضون يبرزون عاملاً مهماً بضرورة التركيز على الجانب الاقتصادي وهو عدم تزويد المؤسسات بسلطة إضافية خصوصاً الكبيرة منها والتي تتمتع الآن بسلطة قد تفوق أحياناً ما لدى الحكومة من سلطات فالمؤسسات مثل "جنرال موتورز" و"مايكرو سوفت" لها نفوذ قوي وكبير وليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الانفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذاً إضافياً.

هكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة حيث أن تحميل المنظمة دوراً اجتماعياً يفوق طاقتها قد يربك أداء دورها الاقتصادي ومن جانب آخر فإن اهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بنظر الاعتبار المساهمين دون مراعات مصالح الأخرى ذات العلاقة يجعل من مؤسسات الأعمال مؤسسات اقتصادية مغلقة لا تربطها علاقة طيبة مع المجتمع.⁴

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان - الأردن، 2008، ص 93.

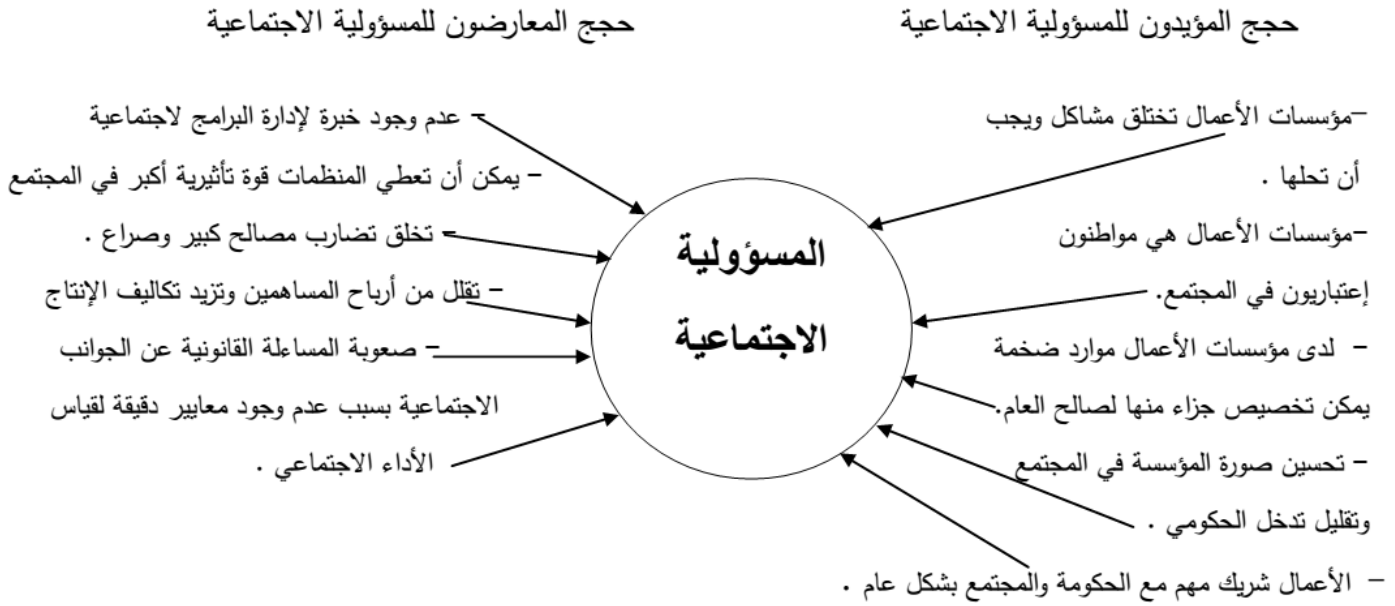
² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 214.

³ مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 24.

⁴ أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

والشكل الموالي يوضح باختصار حجج المؤيدين والمعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية:

شكل 7: يوضح تلخيصاً لحجج المؤيدين والمعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2015، ص 94.

ثانياً: أهمية المسؤولية الاجتماعية:

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي إلا أن هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها مايلي:

أ. بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب. بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية ثقافية، ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع ومختلفة الفئات ذات المصلحة.

- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- زيادة الترابط الاجتماعي في المجتمع على مختلف المستويات كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتحليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل.¹

- تساعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتحسين رفاة المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية.

- إن المبادرات الاجتماعية المؤسسية هي التي تضطلع بها المؤسسات من أجل مساندة القضايا الاجتماعية مثل البطالة، محو الأمية والحفاظ على البيئة.²

ج. بالنسبة للدولة:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.³

¹ يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، مرجع سابق.

² فليب كولتر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة- مصر، 2011، ص-ص 10-09.

³ محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص-ص 81-100.

المبحث الثاني: إدارة المسؤولية الاجتماعية

سوف نتطرق في المبحث الثاني لأساسيات المسؤولية الاجتماعية من خلال دراستنا لمبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتطرق لأهداف وإستراتيجيات التعامل معها ومجالات هذا المفهوم يتبعه ذكر معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي:¹

- 1- المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- 2- المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات: تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواقف والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- 3- المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة: يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطرق وفترات زمنية لأصحاب المصلحة لاتخاذ القرارات.
- 4- المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات: العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين، العملاء، المستثمرين، الموردين، المجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- 5- المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات، وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- 6- المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل: أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوة العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل مما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وخالية من المضايقات.

¹ عريوة معاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 55-56.

7- المبدأ السابع: العلاقات التعاونية: أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

8- المبدأ الثامن: المنتجات والخدمات ذات جودة: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الجمهور وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة جمهورها.

9- المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي: تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه بحيث تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

ثانيا - أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

من بين الرواد الباحثين والإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجا من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية هي:

1- المسؤولية الاقتصادية: تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى هي التركيز على تحقيق الأرباح للمالكين و الإدارة و العاملين و المساهمين فيها، كما أن Drucker عبر عن ذلك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية،¹ لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي و اجتماعي و يرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا يستطيع أن نركز على واحد و نهمل الآخر بل يجب أن يكونان في توازي مع بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة كتحقيق منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة و وظائف بأجور عادلة للعاملين، كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة و اللوائح النافذة.

2- المسؤولية القانونية: هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين والتشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية.

¹ محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص 21.

3- **المسؤولية الأخلاقية:** تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط، العادات والتقاليد واحترام الثقافات الأساسية والفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.¹

4- **المسؤولية الاجتماعية:** والمبدأ الأساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب والطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين ولأفراد المجتمع، وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، وهذا ما يساهم في ضمان بقاء المؤسسة وازدهارها وتطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع.²

ومن خلال هذه الأبعاد حسب Carroll نجد أنها أبعاد مترابطة ومتكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد وتهمل البعد الآخر مثلاً أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبت مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

ويوضح الجدول التالي خلاصة للممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم والتي يمكن أن تعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الأساسية والفرعية.

البعد	العناصر الأساسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الإنجاز بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد المزيفة والمزورة.
	حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستخدام التعسفي للموارد. - صيانة الموارد وتتميتها.

¹ محمد جودت ناصر، علي الخضر، مرجع سابق، ص 21.

² ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001، ص 52.

- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. - إصابات العمل. - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. - عمل المرأة وظروفها الخاصة. - المهاجرين وتشغيل غير القانونيين. - عمل المعوقين.	السلامة والعدالة	
- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان.	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
- احترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية نوع التغذية.	الأعراف والقيم الاجتماعية	
- الملابس. - الخدمات. - النقل العام. - الذوق العام.	نوعية الحياة	الاجتماعي

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2015، ص 82.

وإذا أردنا فهم هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل داخل المؤسسة و خارجها مثل حاجات المجتمع، حيث يمثل كل من هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب مراعاتها من طرف المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دورا أكبر خاصة فيما يخص عناصر البعدين الأخلاقي و الخبرة، حيث يعتبر هذا الأخير في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع، والملاحظ أن Carroll وظف هذه الأبعاد بشكل مترابط و هرمي متسلسل ليوضح لنا أن كل بعد من الأبعاد يكمل البعد الآخر أي أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرة و مسؤولية إذا لم تكن قد قطعت شوطا في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية و القانونية و الأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

شكل 8: المسؤولية الاجتماعية الشاملة



Source: Archie Carroll, Athree-dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of management review, Volume 04, Number 04, 1979, p 499.

مثل الباحث كارول (Archie Carroll) المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في شكل هرم، يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال بهرم (Archie Carroll) والذي تم وضعه، أول مرة كافتراح سنة (1991) في شكله الهرمي، كما يلي:

شكل 9: هرم (Carroll Archie) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (1991)



Source: Archie Carroll, The Pyramid of Corporate Social Responsibility toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, Volume 34, Number 04, July 1991, p 42.

وقد تعرض نموذج كارول الهرمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (1991) للعديد من الانتقادات، ومن بين أهم الدراسات التي انتقدت النموذج دراسة للباحث فيشر (Wayne Visser) سنة (2005)،¹ والتي اقترح على أساسها الباحث فيشر هو الآخر نموذجا هرميا لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول النامية، وهذا النموذج مبني في الأساس على الانتقادات الموجهة لهرم كارول (1991)، والمتمثل فيمايلي:²

- تم إنشاء هرم كارول (Archie Carroll) في واقع بيئة أعمال أمريكية، وهو لا ينطبق بشكل كامل مع واقع البلدان النامية.

- في هرم كارول فكرة المسؤوليات الخيرية والأخلاقية هي نفسها تقريبا في البلدان النامية، حيث لا يستطيع كبار المسؤولين التنفيذيين فهم الفرق بين العمل الخيري والمسؤوليات الأخلاقية، ويعتقدون أن كلاهما نفس الفكرة.

- في هرم كارول لم يذكر شيء عن الجانب البيئي، وحماية البيئة وهي أيضا من مسؤولية المنظمة وجانب من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وجزء مهم لاسيما في عالم أعمال اليوم، حيث يحتل المناخ مكان الصدارة في جدول الأعمال العالمية.

- على الرغم من وجود قيمة إضافية كبيرة في نموذج كارول المكون من أربعة أجزاء، إلا أن استخدامه الإطار هرمي لتصوير مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات قد يكون مربا أو غير مناسب لبعض التطبيقات، فبالنسبة للبعض يشير الإطار الهرمي إلى تسلسل هرمي لنطاقات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقد يؤدي إلى استنتاج أن المجال في الجزء العلوي من الهرم المسؤوليات الخيرية) هي المجالات الأكثر قيمة والتي يجب على جميع منظمات الأعمال السعي إليها في حين أن المجال الاقتصادي في قاعدة الهرم هو المجال الأقل قيمة.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات يفهم الباحث فيشر أن نموذج كارول نموذج دائم ومفيد لتحديد واستكشاف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على مستوى دولي. لكنه حاول إعطاء نموذج هرمي آخر كمقترح يتماشى وخصوصيات الدول النامية، حيث مثله وفق الشكل الهرمي الموالي:

شكل 10: هرم (Wayne Visser) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول النامية (2005)

¹ Wayne Visser, Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective, Corporate Citizenship in a Development Perspective, 2005, p: 166.

² Iffat Zabin, An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Volume 13, Issue 10, 2013, p-p: 20 - 21.



Source: Wayne Visser, **Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective**, Corporate Citizenship in a Development Perspective, 2005, p: 166.

الملاحظ من خلال النموذج الذي قدمه فيشر (Wayne Visser) سنة (2005) أنه لا يختلف في تجزيته لمفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة لمنظمات الأعمال عن نموذج كارول (Archie Carroll)، لكن اختلف معه في الأهمية النسبية لكل من المسؤولية الأخلاقية والقانونية والخيرية في الدول النامية مقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية كدولة متقدمة. على الرغم من أن الباحث كارول أوضح خلال طرح نموده الهرمي سنة (1991) أنه لا ينبغي بالضرورة على المنظمات أن تحقق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بطريقة متسلسلة ولكن كل واحدة منها يجب أن تتحقق في كل الأوقات.

إضافة إلى النموذج الهرمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الذي اختلف فيه الباحثون كارول وفيشر، طرح بعض الباحثين نموذجين آخرين هما: نموذج الدوائر المتحدة المركز، ونموذج الدوائر المتقاطعة. والشكل الموالي يوضح النماذج الثلاثة الأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

شكل 11: نماذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



Source: Liang rongzu, corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance, Empirical Evidence, from Chinese Enterprises, springen, 2009, p: 2.

وقد أكد الباحث (Liang rongmu) في دراسته سنة (2009)،¹ أن نموذج الدائرة المتقاطعة يتناقض مع النموذج الهرمي في جانبين هما: أنه يدرك إمكانية العلاقات المتبادلة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جهة، ومن جهة ثانية يرفض الترتيب الهرمي للأهمية بين مختلف الأبعاد، في حين يتشابه نموذج الدائرة المتحدة المركز مع نموذج الدائرة المتقاطعة في أنه يؤكد على العلاقات المتبادلة بين مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ولكن يختلف مع نموذج الهرم الذي يقلل من أهمية المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية (القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، ويختلف أيضا مع نموذج الدائرة المتقاطعة من جانب العلاقات بين مختلف أبعاد المسؤولية، كما يحدد نموذج دائرة متحد المركز المسؤوليات الاجتماعية غير الاقتصادية والمسؤوليات الاقتصادية.

كل هذه الانتقادات، دفعت الباحث كارول (Archie Carroll) سنة (2016)² لإعادة النظر في نموذج الهرمي وتوضيح بعض الغموض الذي مزال يشوبه، حيث تم إجراء تعديل توضيحي على هذا الهرم من خلال توضيح ما إذا كانت أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مرغوبة أو متوقعة أو مطلوبة من قبل المجتمع وأصحاب المصلحة بدل تحديد الهدف منها، من أجل إعطاء صورة أكثر وضوحا لدرجة أهمية كل بعد، بدءا بالمطلوب (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية) إلى ما هو متوقع (المسؤولية الأخلاقية) إلى ما هو مرغوب (المسؤولية الخيرية)، حيث يوضح الشكل الموالي هرم (Archie Carroll) العالمي الأبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال السنة (2016):

¹ . Liang rongzu, corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance, Empirical Evidence, from Chinese Enterprises, springen, 2009, p-p: 23-25.

² Archie Carroll, Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International, Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 03, Issue 01, 2016, p: 08.

شكل 12: هرم (Archie Carroll) العالمي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2016)



Source: Archie Carroll, Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International, Op-cit, p 05.

والجدير بالذكر هنا، أن المساهمات العلمية حول النموذج الهرمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تتوقف هنا فحسب، بل قدمت مؤخرا دراسة حديثة من قبل الباحث (Najeb Masoud)، والتي يقترح فيها هو الآخر نمودجا هرما عالما آخر أكثر ديناميكية حسبه، ويجمع بين نمودجي كارول وفيشر والذي جاء تحت تسمية: "النمودج الهرمي الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، والشكل الموالي يوضح ذلك: شكل 13: هرم (Najeb Masoud) الدولي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (2017)



Source : Najeb Masoud, How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the International Pyramid Model of CSR, International Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 04, Number 02, 2017, p:12.

يشير النموذج الهرمي الذي قدمه الباحث Najeb Masoud، إلى أن المسؤوليات البيئية الاجتماعية يجب أن تكون جزءاً من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بدلاً من اعتبارها مجرد قضية بيئية اجتماعية؛ لأن هذه القضايا لا ترتبط تماماً بالمسؤوليات الاقتصادية، ولا يجب وضعها ضمن المسؤوليات الخيرية أو المسؤوليات الأخلاقية، حيث ينظر اليوم إلى هذا العنصر من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في كثير من الأحيان إلى أنه عنصر ذو إلزامية. وبالتالي، تعتبر المسؤوليات البيئية الاجتماعية واحدة من المكونات المهمة للمسؤوليات الاجتماعية للمجتمع ولا سيما في الدول النامية. وهذه هي الفكرة الرئيسية التي بنى عليها النموذج الهرمي الدولي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تعتبر في الأساس عملية فصل القضايا البيئية الاجتماعية من المسؤولية القانونية والأخلاقية، واستظهارها كبعد منفرد (المسؤولية البيئية الاجتماعية) هذا من جهة، ومن جهة ثانية تم دمج القضايا القانونية المرتبطة بتطبيق القوانين واحترام قانون العمل الأساسي مع القضايا الأخلاقية كالنزاهة في بعد واحد (المسؤولية القانونية والأخلاقية) رغم وجود اختلاف كبير بينهما.

المطلب الثاني: استراتيجيات وأهداف المسؤولية الاجتماعية

أولاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

تتمثل الاستراتيجيات التي تتعامل بها المؤسسات مع مسؤولياتها الاجتماعية في أربعة استراتيجيات يمكن إجمالها في الآتي:

- 1- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني: تهتم المؤسسة من خلال تبنيها لهذه الاستراتيجية بالهدف الاقتصادي بالدرجة الأولى دون تبني أي دور اجتماعي لأنها تعتبره خارج نطاق مصالحها ولا تتحقق أي عوائد من جراءها، فالمؤسسة هنا تسعى لتعظيم أرباحها فقط وتركز على الأولويات الاقتصادية، تقوم بترك مشاكلها دون حل إلا إذا علم بها الجمهور فعند ذلك تستجيب لمعالجة هذه المشاكل والأخطاء رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاهها.¹
- 2- الاستراتيجية الدفاعية: في ظل المتطلبات القانونية المفروضة على المؤسسة والخاصة بالمنافسة وضغوط الفاعلين في مجال البيئة، فإنها تقوم بدور اجتماعي محدود جداً (الحد الأدنى) وهذا فقط لحماية المؤسسة من الانتقادات والمساءلة القانونية.²

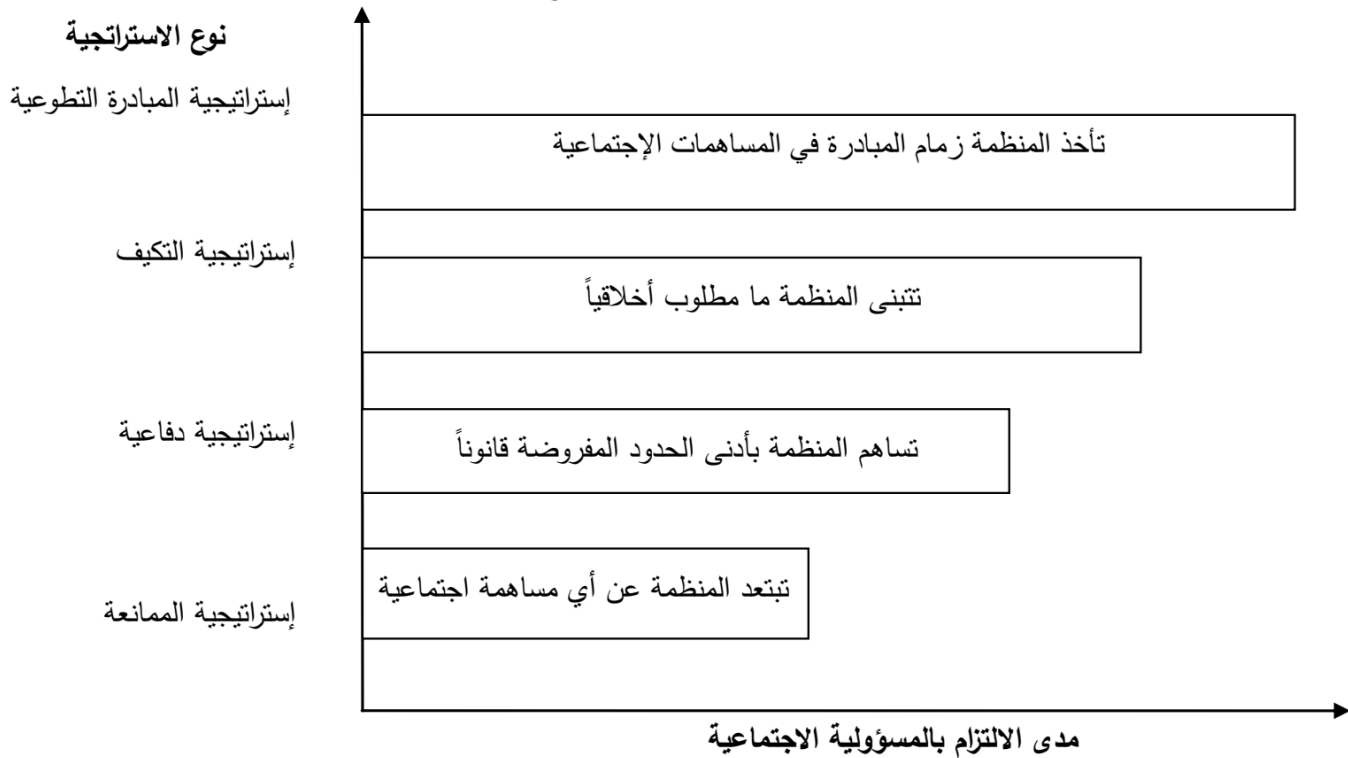
¹ مقدم وهبية، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة ثلاث شركات عربية-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

² طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 92.

3- استراتيجية التكيف: تقوم المؤسسة بالتوجه نحو المساهمة في الأنشطة الاجتماعية من خلال تبنيها للإنفاق في مختلف الجوانب والمتطلبات الأخلاقية والقانونية وكذا الاقتصادية، وسلوك المؤسسة غالباً ما يكون منسجماً مع معايير المجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن قد ينشأ هذا السلوك نتيجة الضغوط الخارجية، فبهذا يكون للمؤسسة دور اجتماعي في محاولة الوفاء بجوانب المسؤولية الاجتماعية.¹

4- استراتيجية المبادرة التطوعية: تقوم إدارة المؤسسة بتبني دور اجتماعي واسع جداً وتبادر في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.²

شكل 14: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 98.

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المنتصرية، 2003، ص 70.

² مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص 09.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية

◀ تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للشركة التي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الاجتماعية الداخلية الشركة، وإنما أيضا عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي.¹

◀ تقييم الأداء الاجتماعي للشركة وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية المتبعة من قبل الشركة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح أفراد الشركة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء الوحدات الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية.²

◀ الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية والتي لها آثار اجتماعية (اثر قرارات الوحدات الاقتصادية على تعليم وصحة العاملين وتلوث البيئة واستهلاك الموارد) ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات اللازمة عن الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وإيصال المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها من وجهة نظر المستخدم ومن وجهة نظر المجتمع.³

ونتيجة للطبيعة الديناميكية التي تتصف بها البيئة الاقتصادية والاجتماعية من فترة إلى أخرى، وتعدد الأطراف المعنية بالمسؤولية الاجتماعية واختلاف حاجاتهم وأهدافهم، فإن تحديد مجموعة ثابتة ومحدودة من الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية للإيفاء بالتزاماتها الاجتماعية اتجاه مختلف الأطراف، يصبح أمر يتنافى مع متطلبات البيئة المحيطة ذات الطبيعة المتغيرة باستمرار.

¹ Robret A . Toms, firms resources quality singnals and environment reputation: some united kingdom evidence, british accounting review, 2002, vol 34, N° 6, pp 36-52.

² Gray, R. H. & Bebbington, J, "Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting?" advances in environmental accounting & management, 2002, vol(1), pp 1-44.

³ Carol A . Tilt, corporate responsibility, accounting and accountants, british accounting review, 2009, vol 29, N° 4, pp 13-32.

المطلب الثالث: معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أولاً: معوقات الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تم تصنيف المعوقات التي تحول بين منظمات الأعمال وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية حسب الباحثان نهال المغرل وياسمين فؤاد إلي إدارية، قانونية ومالية، والتفصيل يأتي فيما يلي:¹

1. المعوقات الإدارية:

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة؛
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية؛
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية؛
- إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية؛
- عدم وجود اتصال فاعل من قبل الإدارات مع الجمهور.

2. المعوقات القانونية

- الإلتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي؛
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم؛
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية:

- قد لا يكتشف أمر المخالف؛
- قد لا يتم إدانة المخالف؛
- أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر؛

¹ نهال المغرل وياسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008، ص 4-5.

- لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

3. المعوقات المالية:

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط؛
- الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية؛
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعية.

ثانياً: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وحتى تنجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل مايلي:

- 1- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها.
- 2- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبات الموجودة.
- 3- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعة من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- 4- يجب على المؤسسة أن تخصص مسئولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة.

5- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرامج.

6- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة مشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياح الوقت وصرف المال في برامج قائمة، مع التأكيد على أن الاحتياج للبرامج الاجتماعية كبير جداً ويحتاج إلى آلاف البرامج من المؤسسات.

7- كل مؤسسة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً لمجتمعها ولمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه.¹

8- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتياً والحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.

9- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المؤسسات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للمؤسسات.²

10- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسات مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد المؤسسات على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.³

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي: <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2337> تم الإطلاع عليه يوم: 2015/05/21، 19:25.

² عرابية رايح، بن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، الملتقى العلمي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2015.

³ أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مرجع سابق.

المبحث الثالث: العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

إن العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية هي ظاهرة عالمية، فإذا تم النظر الى أيدولوجية المسؤولية الاجتماعية نجد أنها مكون من مكونات نظام الحوكمة، الذي يهتم بالمسؤولية الائتمانية والأخلاقية تجاه اصحاب المصلحة والمساهمين والمجتمع بأكمله الخلق قيمة مستدامة وتحقيق الاستقرار للأسواق¹، اذ تتجسد الحوكمة في الصورة والهيكل التطبيق للمسؤولية الاجتماعية التي تعمل على معالجة وإدارة الشركات لأثارها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، ومدى تأثير هذه التأثيرات على اصحاب المصلحة، ومدى القدرة على توفير الفرص التي تعزز الأعمال وتخفف المخاطر وتوفر التكاليف التي تعزز القيمة المستمرة.²

المطلب الأول: تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على تفعيل المسؤولية الاجتماعية

للمشركات CSR

نظام الحوكمة هي مجموعة من الآليات القائمة على اسس العدالة والمساواة والمسؤولية والشفافية، التي يمكن من خلالها تحديد الموقف التقييمي التصحيحي لممارسات السلطة السياسية لإدارة شؤون الدولة والوحدة والمجتمع، وتوجيهها نحو مسار تطويري تنموي يتوافق مع المعايير المتفق عليها دوليا ومجتمعية، وتنفيذ أفضل الممارسات التي تلبي حاجات كافة اصحاب المصلحة والتقرير عنها لإضافة الشرعية للأعمال،³ وتتضمن الآليات:

1. الآليات الداخلية:

- مجلس الإدارة: تتناول الآلية الدور القيادي لمجلس الإدارة ومسؤوليته في صنع قرارات تنمية وتطويره الاستراتيجية الاعمال المستدامة التي تتطلب أحداث تغييرات جوهرية هيكلية للبنية الاقتصادية، وتنظيم وتفعيل العلاقات ما بين أصحاب المصلحة، وترسيخ المبادئ والقيم الأخلاقية ضمن استراتيجية الإدارة لضمان الاستمرارية الأعمال هذه الاستمرارية تتجاوز التنظيم الداخلي للعمل لتشمل التفكير في اثار سلوك المالكين والمستثمرين على البيئة والمجتمع،⁴ ويؤثر هيكل المجلس وتكوينه على مستوى الإفصاح والتقرير عن CSR وكالاتي:

¹ Miroshnychenko, Ivan, 2018, "Convergence of corporate Governance and CSR: Ideological Perspectives", Journal of Ethics, ESG and Sustainable Development, p 12.

² Noked, Noam, 2013, "The corporate social responsibility report and effective stakeholder engagement ", harvard law school forum on corporate governance and financial regulation, <https://corpgov.law.harvard.edu/>, 2013.

³ Abdul Hadi, Mohammed, 2016, "Governance: the path of true relationship state and local communities after the revolutions", Published in the Arab Democratic Center. <https://www.democraticac.de>.

⁴ Salvioni, Daniela., Gennari, Francesca., Bosetti, Luiso., 2016, "Sustainability and Coverage: The Future of Corporate Governance Systems", Journal of Sustainability, VOI .8, NO 1203, p 7.

- **حجم مجلس الإدارة:** تختلف آراء المفكرين حول تأثير حجم المجلس على التقارير الاجتماعية. يرى البعض أن حجم المجلس وتكوينه يرتبط بعلاقة طردية مع حجم الشركة وحجم نشاطها مما ينعكس على الخبرة والمهارة التي تساهم في تعزيز الشفافية والافصاح عن تقارير المسؤولية الاجتماعية،¹ ويرى البعض الآخر أن حجم مجلس صغير يعني تواصل فعال ومساءلة ومسؤولية وشفافية أكبر وبالرغم من اختلاف الآراء لكنها تنصب جميعها نحو الخبرة والمهارة المتولدة من حجم المجلس والموجهة نحو تقارير CSR.²
- **استقلالية المديرين:** أكد المفكرين أن تأثير استقلالية الإدارة في الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية أمر معقد وغامض. إذ يرى كل من حسين وغبايان أن زيادة استقلالية المجلس تعني سيطرة ومراقبة وشفافية أكبر، مما يزيد من تقارير CSR التي تعالج تضارب المصالح بين المساهمين وأصحاب المصلحة.³ بينما يرى ماجد وآخرون أن هذه الاستقلالية قد تكون مدفوعة لتحقيق مصالح محددة تقتضي تقييد تقارير المسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل.⁴
- **ازدواجية المدير التنفيذي:** يرى المفكرين أن نتائج تأثير ازدواجية المدير التنفيذي على تقارير CSR غير حاسمة. فقد تعني قيادة موحدة ومتسقة موجه نحو تحقيق أفضل أداء، واستخدام تقارير المسؤولية الاجتماعية للإيفاء بكافة التزاماتها مع أصحاب المصلحة،⁵ وقد يتوجه الشخص الذي يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة ورئيس تنفيذي إلى استغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية على حساب الشركة.⁶
- **تنوع المجلس:** أكد أغلب المفكرين أن تنوع أعضاء مجلس الإدارة ومشاركة النساء والأجانب فيه له أثر إيجابي على الأداء الاجتماعي والبيئي، فاختلاف الأعضاء المشاركين في المجلس من حيث الجنس، العرق، الثقافة والجنسية له أثر كبير في زيادة المعرفة والخبرة وتنوع المهارة وزيادة الوعي والادراك الثقافي، بأهمية تقارير CSR لتطوير استراتيجية الأعمال المسؤولة.⁷

¹ Ghabayen, Mohammad Ahid., Mohamad, Nor Raihan., Ahmad, Norsia.,2016, "Board Characteristics and Corporate Social Responsibility Disclosure in the Jordanian Banks", Corporate Board: Role, Duties& Composition, Volum 12, ISSUE 1, p 86.

² Yusoff ,Haslinda., Jamal, Alia Dalila Abdul., Darus, Faizah,2016" Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: An Emphasis on the CSR Key Dimensions ",Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice ,VOI 2016, p 4.

³ Ghabayen, Mohammad Ahid, Op.Cit, p 86.

⁴ Majeed,Sadia.,Aziz,Tariq.,Saleem,Saba.,2015 The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: An Empirical Evidence from Listed Companies at KSE Pakistan", Article International Journal of Financial Studies,NO 3, ISSN 2227-7072, p 533.

⁵ Jizi, Mohammad Issam., Salama, Aly., Dixon, Robert., Stratling, Rebecca.,2014, "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From the US Banking Sector", Journal of Business Ethics125, DOI: 10.1007/s 10551, p 602.

⁶ Dias, António; Rodrigues, Lúcia Lima; and Craig, Russell,2017," Corporate Governance Effects on Social Responsibility Disclosures,Australasian Accounting",Business and Finance Journal 11.2, p 5.

⁷ Cunha, Vera and Rodrigues, Lúcia Lima, 2018," Determinants of Structure of Corporate Governance Disclosure in Portugal" Article in Revista Brasileira de Gestao de Negocios, Review Of Business Management, ISSN 1806-4892, p 5.

- **لجنة التدقيق:** ان استقلالية اللجنة وحجمها وكفاءتها العلمية والعملية في الجوانب المالية والمحاسبية، المعرفة الادارية والقانونية له أثر كبير على دقة قياس وتقييم وتقويم الأداء الاجتماعي والبيئي لضمان جودة ودقة التقارير الاجتماعية المقدمة الى الادارة وكافة أصحاب المصلحة.¹

- **تركيز الملكية:** اكدت الدراسات في (اليابان، المانيا، النمسا، الدنمارك، السويد)، ان وجود هيكل ملكية مركز بعدد محدود من المساهمين له تأثير كبير على الانظمة الداخلية والنهج التكويني لمجلس الادارة، وعلى مستوى الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية، وتعتمد هذه الدول على نظام مالي قائم على الائتمان والادارة المشتركة الهادفة إلى تعظيم الاداء والقيمة الاقتصادية.² لذا تنفذ أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية ضمن الإطار التنظيمي للشركة، وتقوم بتعيين الاعمال التجارية حسب القوانين والمتطلبات التشريعية السائدة التي تقتضي المحافظة على حقوق اصحاب المصلحة، ومعالجة فجوة المعلومات الموجودة في الإطار التنظيمي المسؤولة عن ممارسة الشركة لأعمالها. اما هيكل الملكية المشتت في دول أمريكا وبريطانيا فهناك فصل بين الادارة والمالكين، لذا يسعى نظام الحوكمة الى تحقيق التوافق بين مصالحهم عبر تنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية، التي تتمثل بمبادرات طوعية وصريحة تبرز فيها الشركة دورها الفعال في المجتمع، وتلبي متطلبات الأسواق النشطة التي تتطلب سلامة الأداء والافصاح CSR للشركات، مما يؤثر على قيمة الاسهم وديناميكية العرض والطلب عليها في اسواق راس المال. ويزيد من مكانتها المادية في الأسواق.³

- **التعويضات والمكافآت:** تعد هذه الآلية هي الحافز الموجه لسلوك الافراد نحو خلق قيمة مستدامة للشركة، من خلال تحديد آلية عادلة قائمة على الأداء في منح المكافأة، وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين عبر منحهم تعويضات التقاعد، تعويضات الإصابة في العمل، الوفاة او العجز الصحي، تعويضات نهاية الخدمة...الخ والافصاح والتقرير عنها سنوية، لذا فان تحقيق العدالة والانصاف بين العاملين ينمي شعور الرضا ويخلق المسؤولية التي تحسن الأداء وتزيد من المهارة والابداع في العمل.⁴

¹ Jizi, Mohammad Issam., Salama, Aly., Dixon, Robert., Stratling, Rebecca.,2014, "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From the US Banking Sector", Journal of Business Ethics125, DOI: 10.1007/s 10551, p 606.

² Habek, Patrycja and Wolniak, Radoslaw,2016,"Assessing the quality of corporate social responsibility Reports: The Case of reporting practices in selected European Union member states", Journal Qual Quant 50, DOI 10-1007, p p 401-402.

³ Williams, Cynthia and V. Aguilera, Ruth, 2014, "Corporate Social Responsibility in A Comparative Perspective",https://www.researchgate.net/publication/228634139, p 9.

⁴ Busines Rountable,2016, "Principles of Corporate gvernance", posted by Busines Roundtable ON, Harvard Law School Forum on Corporate Gvernance And Financial Regulation, p 10.

2. الآليات الخارجية:

- **السوق:** هي حوافز خارجية تتجسد بمجموعة من القواعد الرسمية وغير الرسمية الموجه لسلوك الجهات الاقتصادية الفاعلة في الدولة من الادارة الشركات، المساهمين، اصحاب المصلحة، الحكومة، المنظمات المحلية والدولية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادي والاجتماعي، من خلال مراقبة وتقييم الأسواق للأداء المالي والاجتماعي للشركات المدرجة فيها، وتوجيهها للالتزام بممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتقرير عنها وفق المعايير المحلية والدولية لإثبات شرعية الأعمال، وتجنب التعرض للاستحواذ والسيطرة.¹

- **القوانين والتشريعات:** أن القوانين والتشريعات لها دور كبير في زيادة تقارير المسؤولية الاجتماعية، إذ أن الأطر القانونية والتنظيمية هي نقطة البداية لحدود السلوك المسؤول لمجتمع الاعمال الذي يمكن من خلاله توجيه مجالس الادارات والانظمة الداخلية للشركات في الالتزام باليات الحوكمة وادوات المسؤولية الاجتماعية البناء وحدة اقتصادية قوية قادرة على مواجهة المشاكل المالية والمحاسبية والاجتماعية الحالية والمستقبلية²، وتحدد القوانين المعايير الاساسية الواجب الالتزام بها ضمن الاطار التنظيمي للشركات لكل دولة، ومن هذه القوانين في مبادرة الشفافية للصناعات الاستخراجية لتوني بلير، وقانون Sarbanes Oxely.³

وترى الباحثة ان اليات حوكمة الشركات المنظمة OECD 2015 تعتمد في تكوينها واطارها الهيكلي والتنظيمي على ممارسات المسؤولية الاجتماعية بهدف التحوط من المخاطر المحتملة والسلوك غير الأخلاقي للإدارة والمستثمرين، مما تساهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الشركات وتشجع المشاركة الفعالة بين اصحاب المصلحة في انشطتها وبرامجها، مما يؤدي الى زيادة الافصاح والشفافية التقارير CSR الضمان الامتثال للقوانين والتشريعات والقواعد السائدة، التي تساعد على خلق قيمة للوحدة، وتحسين مستوى الاداء للارتقاء بمستوى الجودة العالية التي تحقق الاستثمار المسؤول والمستدام للشركات.

المطلب الثاني: تفسير علاقة نظريات حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات

OECD

يرى العديد من الباحثين منهم Thomson, Bebbington, Nulla أن افتقار النظرية المحاسبية الى المعلومات الاجتماعية والبيئية، أثر على الافصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية. مما زاد من مطالبات المنظمات الدولية واصحاب المصلحة لتطوير المعايير والمقاييس الملائمة لقياس المعلومات الاجتماعية⁴.

¹ Jamali, Dima and Karam, Charlotte, 2018, "Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study", International Journal of Management Reviews, Vol. 20.

² Sullivan, John, 2009, Translator, agent, George, "Seventh Guide moral compass of Hrkat.eduat anti-corruption: the values and principles", Posted in forum Corporate Governance International companies, International Finance Corporation Pennsylvania Avenue, NW 2121 Washington, DC 20433, p 16

³ Williams, Cynthia and V. Aguilera, Ruth, 2014, op.cit, p p: 4-5.

⁴ Miroshnychenko, Ivan, 2018, op.cit, p 15.

وتحديد نظرية شاملة يمكنها استيعاب مفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية بشكل كافٍ مما تساعد على الإفصاح والتقرير عنها لتحقيق أهداف الاستدامة لذا حاول العلماء والمنظرين تطوير نماذج الحوكمة وتكوين نظريات متعددة لها، كل نظرية لها وزن وجذور فلسفية تعتمد في تفسيرها وتحليلها على الجانب الوظيفي لآليات الحوكمة والاطار التنظيمي لها، ويمكن من خلال هذه النظرية تفسير العلاقة المترابطة بين آليات الحوكمة وممارسات المسؤولية الاجتماعية،¹ وتشمل هذه النظريات:

1. **النظرية الوكالة:** تعترف هذه النظرية بوجود علاقة ائتمانية بين المالك والادارة واصحاب المصلحة الآخرين بسبب فصل الملكية عن الادارة. ووجود علاقات تعاقدية بين المالك والوكيل لتحقيق اهداف مالية،² ويؤكد منظري هذه النظرية أن العلاقات التعاقدية التي تحكم الاطراف المشاركة في العملية الاستثمارية لا تقتصر على عقد واحد فقط وانما تشمل عدد من العقود التي تربط الادارة بالمالكين، والعاملين بالادارة، واصحاب المصلحة الخارجين بالادارة خلال فترة زمنية محددة. هذا ما يتطلب الاهتمام بالكفاءة الاقتصادية والمالية لتحسين القدرة الادارية والايفاء بالمسؤولية التعاقدية الائتمانية تجاههم، من خلال تضمين ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الإطار التنظيمي للحوكمة، لتبلي مصالح الوكلاء والمالكين وتعالج النزاع بين مصالحهم،³ لذا تعد المسؤولية الاجتماعية هي امتداد الآليات الحوكمة في نظرية الوكالة لتحقيق العوائد المادية بأقل تكلفة ممكنة للشركات، وتضمن المساءلة والمسؤولية في اعمالها.⁴

2. **نظرية أصحاب المصلحة:** يرى منظري هذه النظرية أن الشركة هي مجموعة من العلاقات المترابطة والمصالح التعاونية التنافسية التي لها قيمة جوهرية للشركة، وان كل صاحب مصلحة بغض النظر عن ملكيته وحجم حصته هو جزء من هذه العلاقة ولديه مطالب مشروعة فيها، لذا تعمل آليات الحوكمة الى تحقيق التوازن بين مصالحهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم من المعلومات المالية والاجتماعية،⁵ واكد Edward Freeman أن نظرية اصحاب المصلحة هي نظرية تنظيمية تنظم الاستراتيجية الادارية وفق سياق إدارة أصحاب المصلحة، وتدمج القيم الأخلاقية ضمن الاهداف الاستراتيجية للشركة لتولد مجال جديد الاخلاقيات العمل الحديث، الذي يركز باهتمامه على

¹ Huillier ,Barbara Marie L',2014," What does "corporate governance" actually mean?", Journal of Business in Society, VOL. 14 NO. 3, p 304.

² Nasr, Mahmoud and Ntim , Collins,2017," Corporate Governance Mechanisms and Accounting Conservatism: Evidence from Egypt ", Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society · DOI: 10.1108/CG-05-2017-0108, p 8.

³ Hussain, Nazim., Rigoni, Ugo., Orij, Rene., op.cit.

⁴ Harjoto, Maretno and Jo, Hoje,2011," Corporate Governance and CSR Nexus", Journal of Business Ethics 100,DOI.10.1007/s10551, p 46.

⁵ Huillier ,Barbara Marie, op.cit, p 310.

- الاطراف المؤثرة في العملية الانتاجية ومستوى ادائهم من (موظفين، ادارة، مساهمين، عملاء، دائنين، مجتمعات محلية، مؤسسات حكومية مجموعات سياسية نقابات، وبيئة).¹
3. **نظرية الشرعية:** فكرة النظرية تدور حول وجود عقد اجتماعي بين الشركة والمجتمع الذي تعمل به، بموجب هذا العقد تعتمد الشركة على مفهوم المساءلة في ادارتها الاستراتيجية ،وتعمل في حدود توقعات المجتمع والبيئة التي تعمل بها، وتتخذ كافة الاجراءات الملائمة للحفاظ على صورتها المشروعة، وتكيف مخرجاتها واهدافها واساليبها التشغيلية مع التعريفات الشرعية للبيئة والمجتمع، الذي يقتضي تنمية الموارد الطبيعية والحد من استنزافها ومكافأة المجتمع الذي تعمل به عبر زيادة المشاركة في المشاريع الاجتماعية والبيئية التي تستهدف تحسين نوعية الحياة فيها،² لذا تعد آليات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ادوات تكميلية للعملية التنظيمية الهادفة إلى تحقيق النمو الاقتصادي في البيئة التجارية المعولمة، وتقليص الفجوة الشرعية الموجودة بين الوحدة والمجتمع واستعادة الثقة المفقودة التي احدثتها الأزمات المالية والكوارث البيئية، عبر استخدام تقارير CSR.³
4. **نظرية الاشراف:** تمثل النظرية نموذج قائم على الاختيار العقلاني للإنسان والموجه نحو الاهداف الاقتصادية والاجتماعية. مبينة أن مشاكل الحوكمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالطبيعة البشرية وبكيفية فهم الادارة للقيمة البشرية، وتقييم الظروف الداخلية والخارجية التي تخلق الحافز المحرك لروح المبادرة الجماعية لذا يؤكد المنظرين أن فكرة النظرية تستند إلى فلسفة اتجاهية نحو المشاركة الجماعية وثقافة التعاون التي تحقق أكبر مستوى من الديمقراطية، هذه الثقافة مبنية على تمكين الادارة من ممارسة السلطة والمسؤولية غير المرهونة بتحقيق أهداف المساهمين فقط وانما تعتمد على خلق حافز موجه متمثل (الايثار، الشعور بالرضا وبالهدف، السمعة الطيبة، الاحساس بالهوية) مما يوفر الهياكل الميسرة والممكنة التي تسهل عملية الاشراف والمراقبة وتحسن فعالية الأداء وتساعد على بناء الثقة والتعاون بين المدير واصحاب المصلحة.⁴
5. **النظرية المؤسسية:** هي نظام اجتماعي شامل ومفتوح في محيط مؤثر غير ثابت، يعتمد على قرارات مقيدة بهذا المحيط مما ينشط وجوده تلقائية ويسمح بتحقيق اهدافه الاستراتيجية.⁵ وبين

¹ Farcane, Nicoleta and Bureana, Eusebiu, 2015, "History of Corporate Social Responsibility Concept", Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 17(2), p 44.

² Aslam, Shoaib., Ahmad, Muhammad., Amin, Shahid., Usman, Muhmmad., Arif, Shafaq., 2018, "The Impact of Corporate Governance and Intellectual Capital on Firm's Performance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From Australian Listed Companies", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, VOI 12, No1, p 288.

³ Ghabayen, Mohammad Ahid., Mohamad, Nor Raihan., Ahmad, Norsia., op.cit, p 84.

⁴ Huillier, Barbara Marie, op.cit, p 307.

⁵ Burak, Emel., Erdil, Oya., Altindag, Erkut., 2017, "Effect of Corporate Governance Principles on Business Performance", Australian Journal of business and Management Research, New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA), ISSN 1839-0846, VOI.05, NO.07, p 9.

Merton ان النظرية المؤسسية تعكس نموذج النظام الطبيعي الهادف الى البقاء على قيد الحياة وتحقيق التنمية المستدامة، عبر تطوير فهم مشترك وهاذف نحو السلوك الصحيح، والاداء الافضل، واعتماد هياكل تنظيمية رسمية تتوافق مع القيود المفروضة من قبل المنظمات الرسمية وغير الرسمية، وبنفس الوقت تلبي حاجات المجتمع والبيئة المحيطة بها لتحقيق التميز بالأسواق. لذا فان النظرية تركز على الوعي المعرفي بأهمية ممارسات الحوكمة لتحسين الأداء وتكوين الهوية التنظيمية القانونية التي تميزها في الاسواق والقيود الخارجية المفروضة التي تقتضي صياغة إطار تنظيمي يتوافق مع المعايير الدولية والتوقعات المجتمعية والبيئة المحيطة بالوحدة وتوفير تقارير المسؤولية الاجتماعية التي تثبت مستوى الامتثال.¹

6. **نظرية الموارد:** يرتبط الهيكل التنظيمي للشركة مع هياكل تنظيمية لشركات اخرى موقعها في المجتمع والبيئة المحيطة بالعمل، وتعتمد هذه الشركات على بعضها البعض للوصول الى الموارد الاقتصادية مما يتطلب من الادارة الكفاءة والمعرفة لترجمة الروابط بين الموارد والاستجابة التنظيمية والعقلانية للبيئة الخارجية. باستخدام أدوات المسؤولية الاجتماعية في بناء العلاقات الفعالة المترابطة بين الشركات وتحسين مبيعات ومشتريات وسمعة وإئتمان الشركة، وبين العالم Edith Penrose أن هذه النظرية الديناميكية هي نظام عمليات تشغيلية مغلق يتفاعل مع التغيرات البيئية والاجتماعية ليحقق النتائج المادية، لذا فان تركيزها ينصب على تحسين الأداء المالي الجيد من خلال الاستخدام الفعال للموارد الاستراتيجية، التي تتطلب تبني اليات الحوكمة وممارسات المسؤولية الاجتماعية لتحسين الأداء، والافصاح والتقرير عن CSR للمحافظة على هذه الموارد وتنميتها.²

7. **نظرية التكلفة الاجتماعية والسياسية:** تبين هذه النظرية أن سبب الافصاح والتقرير لكبرى الشركات عن المسؤولية الاجتماعية يعود الى تخفيض التكاليف السياسية المؤثرة على قرارات اختيار الطرق المحاسبية لتحقيق الاهداف الاقتصادية، لان هذه الشركات هي أكثر استجابة للوائح والقوانين التي تعتبرها جزء من سياستها التعاملية مما تقلل فيها من الأرباح المبلغ عنها وتخفف من التكاليف السياسية.³

8. **نظرية ادارة الموارد البشرية:** تشير الى الرضا الوظيفي وكيفية كسب ولاء الموظفين لخلق قيمة للشركة، وتحسين انتاجيتها في الأسواق التنافسية.⁴ ويؤكد المفكرين كيم وبالذو على وجود نظريات

¹ Williams, Cynthia and V. Aguilera, Ruth, op.cit, p 16.

² Aslam et al, op.cit, p 289.

³ Majeed, Sadia., et al, op.cit, p 533.

⁴ Singhal, Naveen and Dev, Arun, 2016, "Global Reporting Initiative; Sustainability Reporting", published by Research Publishing, Singapore. www.rpsonline.com.sg, p p: 6-8.

أخرى: النظريات الأخلاقية: تؤكد أن بيئة الأعمال مدفوعة بالقيم الأخلاقية التي تتطلب عمل الشيء الصحيح لتحقيق فوائد مادية.

9. النظرية السياسية: تؤكد على مساهمة الشركة الايجابية والفعالة في تحسين المجتمع، وإضافة الطابع الرسمي لها.

10. النظرية التكاملية: التي تهتم بدمج حاجات وتوقعات المجتمع والبيئة ضمن إدارة وانشطة الشركة.

11. النظرية المفيدة: تؤكد على تعظيم ثروة المساهمين عبر الاستخدام المباشر وغير المباشر لنشاط

CSR. وترى الباحثة أن كل نظرية من النظريات التي تم ذكرها سابقا تفسر علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية من جانب محدد من جوانب الحوكمة التي تتوافق مع البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل دولة من دول العالم.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة المؤسسات بعدة خصائص كما ذكرنا سابقا ومن بين أهم هذه الخصائص المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية¹، التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة، وهذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة و معهد الموارد العالمي تحت عنوان أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة والاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل².

¹ نوال العزيزي، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك - الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص- ص: 159-172.

² صديقي خضرة، " المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

خلاصة الفصل:

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن المؤسسات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية التي غالباً ما جاءت كاستجابة للضغوط المتزايدة للأصحاب المصالح والأطراف المختلفة على المؤسسات، إلى مواقع المبادرة التطوعية يقينا منها في كون النجاح التجاري المستديم لا يمكن تحقيقه فقط عبر تعظيم الربح، لكن الأهم من ذلك هو تبني سلوكيات مسؤولة تحسن من صورة المؤسسة أمام المجتمع.

فالمؤسسة عليها أن تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها وأن تعمل بالمعايير والمبادئ الأخلاقية والسلوك المهني الرشيد وأن تحرص على اتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف في ضوء المشاكل الاجتماعية المتفاقمة ذات التأثير البالغ على أعمالها وفعاليتها، فعلى الأطراف المعنية السعي أمام تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار وتفعيل لاستجابة الاجتماعية والإستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعة الضغط وتفعيل لغة الحوار مع هذه الفئة، وبذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق حوكمة الشركات من أجل تحقيق التوازن اتجاه مختلف أصحاب المصالح، والحفاظ على بيئة نظيفة وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن
بني هارون - القرارم فوقة -

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية وفي إطار تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا من خلاله على حوكمة الشركات وأثرها في تفعيل المسؤولية الاجتماعية، ومختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا الجانب سنقوم في هذا الفصل بمحاولة اسقاط ما جاء في الجانب النظري على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في مجال الطحن، وهي مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-، من خلال تسليط الضوء على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومدى الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات فيها، يتجسد ذلك عبر النقاط التالية:

المبحث الأول: تقديم حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم حول مؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-

سننطرق في هذا المبحث إلى تعريف عام عن المؤسسة عن طريق عرض تاريخها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى مدى تطبيق المسؤولية الإجتماعية وفعالية حوكمة الشركات فيها.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة مطاحن بني هارون - القرارم قوقة -

أولاً: نشأة مؤسسة مطاحن بني هارون

قبل أن ننطرق للحديث عن مؤسسة مطاحن بني هارون يجب علينا معرفة أصلها أولاً، ونقصد بذلك مؤسسة sempac، لقد ظهرت هذه الوحدة يوم 22 ماي 1965م. ولأن الجزائر تبنت النظام الإشتراكي بعد الاستقلال، فالقرار فيها كان يصدر عن السلطة المركزية إلى غاية 1982 م أين عرف الاقتصاد الوطني مرحلة جديدة تميزت أساساً بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية الجديدة إحداها فقط تم تقسيمها إلى خمس مؤسسات جهوية كل وحدة منها تميزت باستقلالية القرار وهي كالتالي: الرياض الجزائر، الرياض سطيف، الرياض سيدي بلعباس، الرياض تيارت والرياض قسنطينة

هذه الأخيرة (الرياض قسنطينة) التي صارت تسمى Smide وهذا كان سنة 2002م تضم 11 ولاية، وكغيرها من الوحدات ظلت تسير بنفس النمط إلى غاية تخلي الجزائر عن النظام الإشتراكي والتوجه التدريجي نحو اقتصاد السوق، حيث أعدت الدولة مخططاً وطنياً من أجل تنظيم هيكلة المؤسسات الوطنية في شكل شركات تجارية عن طريق خلق شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، تخضع لأحكام القانون التجاري. وكغيرها من المؤسسات عرف سميد قسنطينة تقسيماً جديداً إلى شركات فرعية نذكر منها: مطحنة الساحل سكيكدة، مطحنة سيبيوس عنابة، مطحنة الأوراس باتنة، مطحنة بني هارون ميله التي هي محل دراستنا¹.

ثانياً: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون

هي مؤسسة إنتاجية تجارية يتمثل نشاطها أساساً في تحويل المادة الأولية المتمثلة في القمح إلى مادة السميد والفريضة اللذان بدورهما يستعملان كمادة أولية لصناعات مختلفة تقوم بها مؤسسات أخرى، تتكون مطاحن بني هارون المتواجد مقرها بالقرارم قوقة -ميلة- من:

- المديرية العامة؛
- المركب الإنتاجي والتجاري بني هارون، والذي يختص في إنتاج مادة الفريضة ومستخرجات الطحين؛
- المركب الإنتاجي والتجاري فريجوة، والذي يختص في إنتاج السميد بأنواعه والفريضة وكذا النخالة.

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين

مطاحن بني هارون على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، ويحدها شرقا ملعب البلدية وغربا القاعة المتعددة الرياضات، وشمالا إكمانية لطيف بوسمينية، وجنوبا الطريق السريع.

من أهم منتجات هذه المؤسسة: السميد بنوعية الممتاز والعادي، الفرينة، مستخرجات الطحين (النخالة) وهي الناتجة عن عملية الطحين والغربلة وتستهمل كعلف للحيوانات¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون فيما يلي:²

1. **المديرية العامة:** تضم وحدتين هما وحدة فرجية، وحدة القرارم يشرف على تسييرها مدير المؤسسة له عدة مهام أهمها:

- ✓ التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة؛
- ✓ التنسيق بين المؤسسة ومثيلاتها في نفس القطاع؛
- ✓ التنسيق بين المؤسسة والمؤسسة الأم.

وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في:

أ. **الأمانة:** تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية

ب. **مديرية التطوير.**

ج. **مكتب الامن والرقابة:** مهمته حماية الشركة داخليا والوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة ومختلف وسائل النقل في المؤسسة وحمايتها من مختلف الأخطار.

د. **المستشار القانوني:** يقوم المدير العام باستشارته في القرارات التي ستصدرها المؤسسة لتفادي الوقوع في الأخطاء القانونية وهو محامي الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها سواء كانت بين الشركة ومورديها وزبائنها أو داخل المؤسسة.

هـ. **المدقق الداخلي:** يقوم بمساعدة المدير العام في مراجعة الحسابات.

و. **المفتشية العامة.**

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة العامة.

² الهيكل التنظيمي، مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين.

2. مديرية الموارد البشرية: وتنقسم إلى:

أ. دائرة الإعلام الآلي: هي خلية متابعة كل ما يتعلق بالإعلام الآلي بالمؤسسة سواء العتاد أو البرامج أو الشبكة.

ب. مصلحة المستخدمين: لها علاقة مباشرة بالعمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وتتفرع هذه المصلحة بـ أربع فروع:

ج. فرع تسيير المستخدمين: يشرف على تسييره رئيس الفرع ويقوم هذا الأخير بالمتابعة اليومية لنشاطات المستخدمين والسهر على تقديم كل المعلومات لدى فرع الأجور.

د. فرع الأجور: يهتم هذا الفرع بإعداد قسيمة الأجور الخاصة بكل عامل شهريا وذلك ابتداء من تحضير بطاقات الحضور اليومية والشهرية ثم حساب الأجور تبعا لما تحتويه قسيمة الأجر الفردية من علاوات وتعويضات واقتطاعات.

هـ. فرع الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

و. فرع الخدمات الاجتماعية: يهتم هذا الفرع بتقديم تعويضات للعمال كتعويض مصاريف العلاج التي منحها له صندوق الضمان الاجتماعي ويعمل في هذا الفرع عامل واحد وهو رئيس فرع الشؤون الاجتماعية يضم هذا الفرع أيضا المطعم.

3. مديرية الاستغلال: تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالإستغلال وتضم:

◀ مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة صنعة وتنقسم إلى أربع فروع: فرع محاسبة المواد، فرع المطاحن، فرع الشحن، فرع التوزيع.

4. مديرية التجارة: تضم دائرة التسويق والتي تنقسم بدورها إلى:

◀ مصلحة التجارة والتسويق: تقوم هذه المصلحة ببيع المنتج كما تقوم بتموين المؤسسة بالمواد اللازمة لعملية الإنتاجية، وتنقسم إلى:

أ. فرع التوزيع: يقوم ببيع المنتوجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

ب. فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

5. مديرية المالية والمحاسبة: مهمتها إدارة المصالح المالية والتنسيق بينها وتتمثل في:

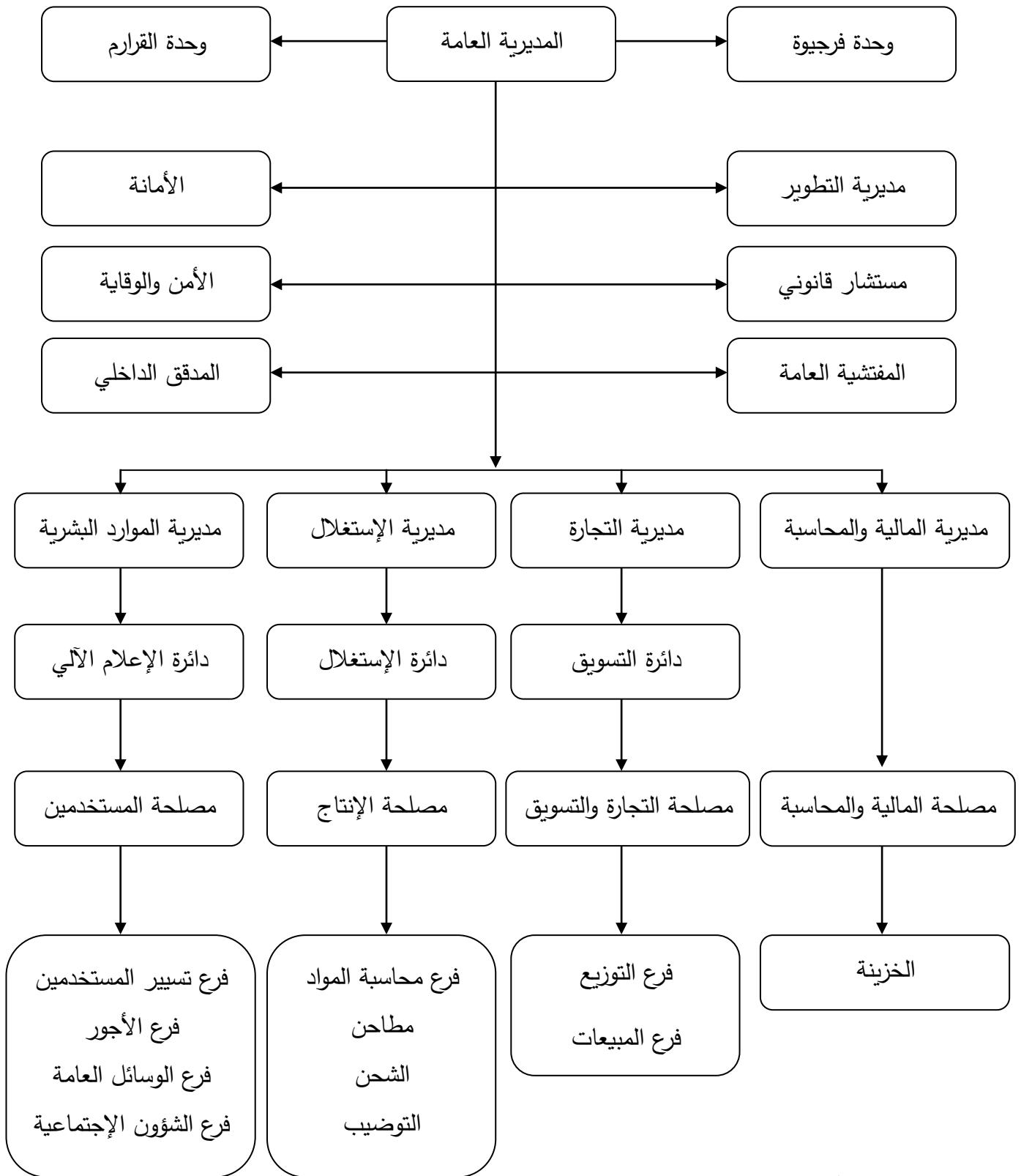
أ. مصلحة المحاسبة والمالية: وتعتبر من أهم المصالح حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى، تقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات، وتضم:

◀ فرع الخزينة: ويقوم هذا الفرع بالإشراف على دخول وخروج الأموال إلى البنك والصندوق ما عدا الأموال المتعلقة بالمشتريات فتتحمّلها المديرية العامة ويقوم الفرع بعدة أعمال شهرية وأعمال يومية منها:

- مراقبة الشيكات بدون رصيد المعادة من البنك؛
- إعداد وثيقة خاصة بالزبائن الغير متعاقدين؛
- إعداد وثيقة خاصة بقائمة الشيكات التي ارجعت؛
- إعداد حالة الديون لكل الزبائن.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط الآتي:

شكل 15: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-



المصدر: مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث: الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات في مؤسسة مطاحن بني هارون

تتوفر مجموعة من الأطراف المسؤولة عن دعم تطبيق حوكمة الشركات من مجلس الإدارة، الإدارة، وأطراف أخرى لها مصلحة في أن تطبق المؤسسة مبادئ الحوكمة من مساهمين وباقي أصحاب المصالح، وذلك من أجل أن تضمن حماية حقوقها ومصالحها بالمؤسسة وتتمثل هذه الأطراف أساسا فيما يلي:

1. مساهمي المؤسسة:

لمؤسسة مطاحن بني هارون مساهم وحيد وهو الدولة تابعة للشركة الرئيسية Agrodive ذات رأس اجتماعي قيمته 600.000.000 دج.

2. مجلس الإدارة:

يتكون مجلس إدارة مؤسسة مطاحن بني هارون من 7 أعضاء، 5 منهم تعينهم الدولة كلهم من خارج المؤسسة وبالتالي فهم يتمتعون بالاستقلالية، وعضوين من مجلس الإدارة مهمتهم رقابة التسيير يتم تعيينهم بالانتخاب من طرف العمال، حيث يهتمون بحماية حقوق العمال ويرأس مجلس إدارة المؤسسة الرئيس المدير العام.

3. الإدارة:

تعتبر الإدارة على انها الجهة المسؤولة على الإدارة الفعلية للمؤسسة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها، كما أن الإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، حيث تتكون إدارة المؤسسة من مجموعة موظفين ومدراء تنفيذيين ورؤساء مصالح والمدير العام.

4. أصحاب المصالح:

يتمثل مختلف أصحاب المصالح بمؤسسة مطاحن بني هارون وفروعها في عمال المؤسسة وعددهم 200 منهم الموظفون ومنهم العاملون في المصنع. إضافة إلى الزبائن، حيث يتمثل أهم زبائن المؤسسة في تجار الجملة، إضافة إلى الموردين المتعاملين مع المؤسسة، ومن أهمهم OAIC الديوان الوطني المهني الحبوب.

كما تعتبر البنوك الممولة للمؤسسة من أصحاب المصالح فيها وتتعامل المؤسسة مع بنك واحد هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

مما سبق يتجلى بأن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة يعتبر ضرورة لحماية حقوق أصحاب المصالح من عمال، عملاء، موردين وبنوك، إضافة إلى زيادة الثقة في المعلومات والوثائق المالية التي تصدر عنها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المبحث الأساليب والطرائق والإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية من هذا البحث، وهي تتضمن منهج البحث، والمجتمع والعينة المدروسة في البحث، والإجراءات اللازمة لذلك وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها مع محاولة لترميز محاور الدراسة وتبيين طبيعة توزيع عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو تلك الطريقة التي يتبعها الطالب لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، بقصد وصفها وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها، بقصد التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ظهر جلياً أن المنهج المناسب للدراسة والذي يحقق أهدافها، هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبية (النظري والميداني)، كونه منهج مساعدة على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث، وكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة كيفاً وكماً، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الاستبيان المخصصة لذلك.

ثانياً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود المكانية:** الغرض من هذه الدراسة استبيان موضوع المسؤولية الاجتماعية كآلية لتفعيل حوكمة الشركات، فانحصرت الدراسة في مؤسسة مطاحن بني هارون والوحدات التابعة لها.
2. **الحدود الزمانية:** امتدت هذه الدراسة ما بين 01 فيفري 2022 إلى غاية 09 جوان 2022.
3. **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساساً بموضوع حوكمة المؤسسات وإسهامه في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مجتمع ونموذج الدراسة

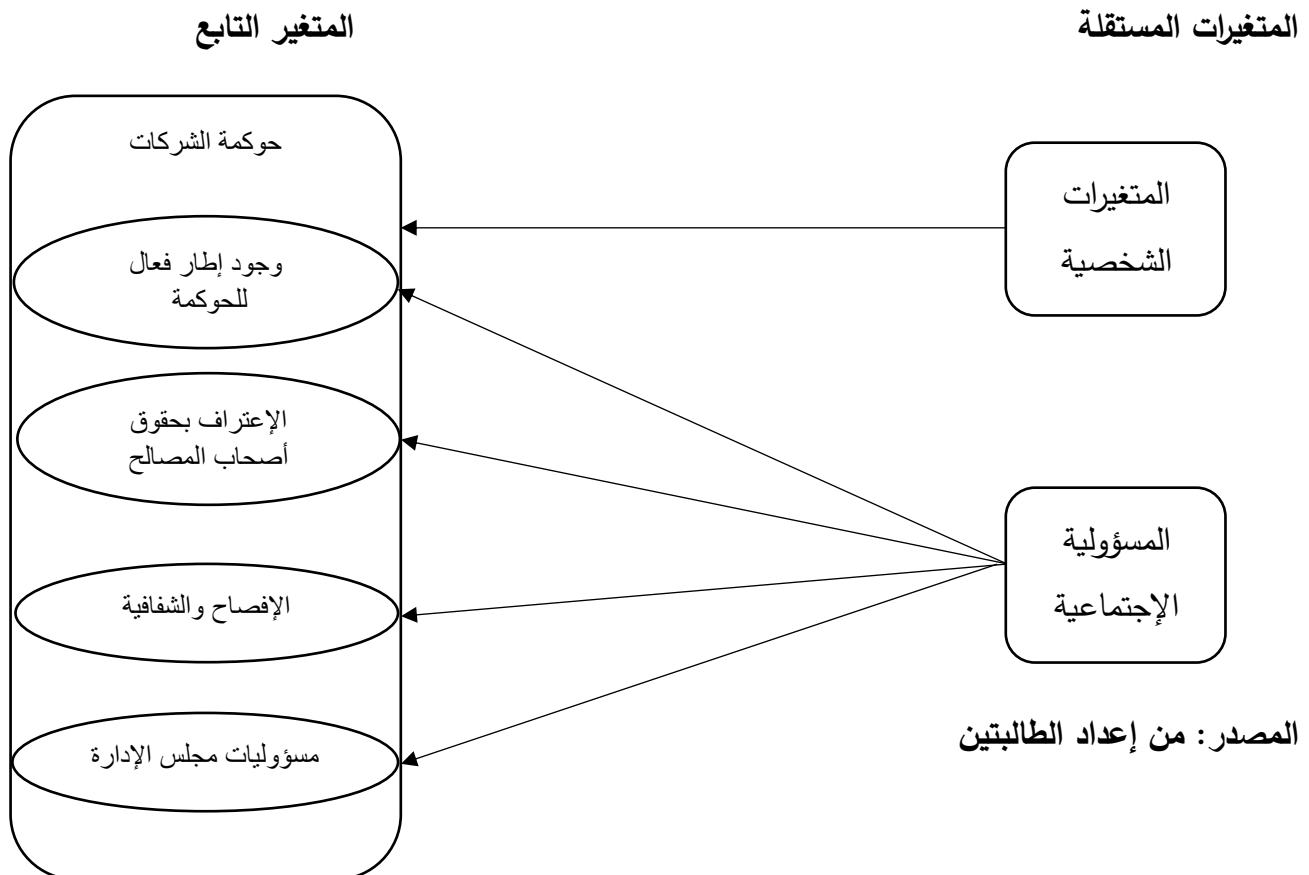
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

بالنسبة للجزء الذي اعتمدت فيه الاستبانة فقد تم أخذ كل المدراء ورؤساء المصالح في المؤسسة محل الدراسة والوحدات التابعة لها لمعرفة إجاباتهم وآرائهم فيما يخص مدى تطبيق وظيفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ومدى اعتمادها لمبادئ الحوكمة، ويتمثل عددهم أساساً في 102 فرد والذين اعتبرناهم في نفس الوقت عينة الدراسة بالاعتماد على المسح الشامل.

أما فيما يتعلق بالجزء الذي استخدمت فيه المقابلة فقد شملت كل الأفراد العاملين في المؤسسة لكونهم يخدمون الموضوع المتعلق بدور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

ثانياً: نموذج الدراسة

شكل 16: نموذج الدراسة



ويتبين من النموذج ما يلي:

يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل مسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع حوكمة الشركات، حيث يتكون المتغير التابع من أربع مبادئ (إطار فعال لحوكمة الشركات، الاعتراف بحقوق أصحاب

المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، كما تشتمل المتغيرات الشخصية على خمسة عناصر تتعلق بكل من (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات والملاحظات.

وعليه فقد قمنا بتصميم إستبانة الدراسة معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تم تقسيمها إلى قسمين والقسم الثاني إلى محورين:

- **القسم الأول:** معلومات أولية شخصية ديموغرافية (رتبية، إسمية) تتعلق بالمجيب وعددها أربعة ممثلة في (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** محاور الدراسة

- **المحور الأول:** مكون من (16) سؤال متعلق بالمتغير التابع (مبادئ حوكمة الشركات) وهذه الأسئلة موزعة على مبادئ حوكمة الشركات باستثناء مبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين لأن المؤسسة محل الدراسة لها مساهم وحيد (الدولة) والتطرق للمبادئ التالية فقط: توفر إطار فعال لحوكمة الشركات، الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة.
- **المحور الثاني:** مكون من (15) سؤال متعلق بالمتغير المستقل (أبعاد المسؤولية الاجتماعية).

واستخدمنا مقياس ليكرت الخماسي (likert scale) حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة

خمس خيارات مقسمة إلى درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق تماماً.
- درجة (2) غير موافق.
- درجة (3) محايد.
- درجة (4) موافق.
- درجة (5) موافق تماماً.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين متمثلين في أساتذة المركز الجامعي -ميلة-، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (04) كما هو موضح في الملحق رقم (2).

وفي ضوء تصويبات المحكمين قمنا بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية والملحق رقم (01) يوضح الإستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قام بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية، وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للإختصار.

جدول 2: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الأول ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.63	الثالثة	**0.81
الثانية	**0.73	الرابعة	**0.55

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 3: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثاني دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	**0.60
الثانية	**0.82
الثالثة	**0.73
الرابعة	**0.73

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 4: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثالث محاسبة المسؤولية اتجاه الإفصاح والشفافية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.71**
الثانية	0.75**
الثالثة	0.59**
الرابعة	0.78**
الخامسة	0.72**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 5: معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الرابع مسؤوليات مجلس الإدارة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.63**
الثانية	0.55**
الثالثة	0.53**

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول 6: معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.48**
الثانية	0.44**
الثالثة	0.55**
الرابعة	0.43**
الخامسة	0.30**
السادسة	0.51**
السابعة	0.73**
الثامنة	0.63**

التاسعة	**0.77
العاشر	**0.49
الحادي عشر	**0.53
الثانية عشر	**0.49
الرابعة عشر	**0.67
الخامسة عشر	**0.45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

3. ثبات أداة الدراسة:

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency). حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم¹. وقد أجرينا خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، والجدول رقم (7) يبين ذلك:

جدول 7: معامل الثبات عن طريق استخدام معامل ألفا كرونباخ

اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
الاستبيان ككل	0.825

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

¹جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة، تم توزيع الإستبانات على عينة الدراسة والبالغ عددها (113) إستبانة وقد استردنا (102) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يشكل نسبة 90% من العدد الإجمالي للعينة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (1+0.8=1.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق.

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي موافق بدرجة متوسطة.

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق.

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

2- التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3- معامل ارتباط كاندال: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).

4- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

5- اختبار كولومجروف-سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

6 - الانحدار البسيط (Simple Regression): من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدى مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، وصولاً إلى إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي.

1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	94	92.16
	أنثى	08	7.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (8) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (94) فرد وبنسبة 92.16% من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علماً أن عدد الإناث كان (08) عاملات وبنسبة 7.84% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 25 سنة	36	35.65
	25 سنة - أقل من 30 سنة	30	29.70
	30 سنة - أقل من 35 سنة	25	24.75
	35 سنة - أقل من 40 سنة	10	9.90
	من 40 سنة فأكثر	01	1.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (9) أن (36) من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين أن (30) منهم يمثلون ما نسبته 29.70% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة، بينما يلاحظ أن (25) عامل تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 35 سنة بنسبة 24.75%، ويبلغ عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن بين 35 سنة وأقل من 40 سنة (10) فرد بنسبة 9.90% من إجمالي العينة المبحوثة، في حين شكلت فئة الأفراد أكثر من 40 سنة أدنى فئة والتي كان عددها (01) فرد بنسبة 1.00%.

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

جدول 10: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	ليسانس	40	39.60
	ماجستير/ماستر	42	41.59
	دراسات عليا	3	2.97
	أخرى	16	15.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تبين من الجدول رقم (10) أن (42) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته 41.59% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير/ماستر وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثة، تلاها الأفراد الذين يحملون المؤهل ليسانس والبالغ عددهم (40) فرد بنسبة 39.60%، بينما (16) فرد منهم يمثلون ما نسبته 15.84% حاملين لشهادات أخرى، وأخيرا فإن (03) فرد هم ممن لديهم مؤهل شهادة عليا بنسبة 2.97%.

4. توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

جدول 11: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة

العامل	الفئة	العدد	النسبة %
مدة العمل	أقل من 5 سنوات	6	5.88
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	51	50
	10 سنوات - أقل من 15 سنوات	22	21.57
	أكثر من 15 سنة	23	22.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (11) أن (51) من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بالشركة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهذا ما يمثل نسبة 50% أي ما يساوي نصف العدد الإجمالي للعينة المبحوثة، في حين أن (23) من أفراد الدراسة تزيد مدة عملهم بالشركة على 15 سنة وهذا ما يمثل نسبة 22.55%، تليها في ذلك فئة الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وقد كان عددهم (22) فرد وبنسبة 21.57% من إجمالي عينة الدراسة، بينما كان (6) من أفراد الدراسة هم ممن تقل مدة عملهم عن 5 سنوات بالشركة وبنسبة 5.88% ويمثلون بذلك أقل نسبة من حيث مدة العمل.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد محاسبة المسؤولية الاجتماعية

1. نتائج تحليل ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

جدول 12: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتم الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.	4.25	0.69	2	مرتفع
02	توجد لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز في الشركة.	3.91	0.89	4	مرتفع
03	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها.	4.14	0.78	3	مرتفع
04	الاعتماد على الهيكل التنظيمي للشركة في توزيع الصلاحيات.	4.26	0.66	1	مرتفع
	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3.92	0.44	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (12) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد مبادئ الحوكمة وهو بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (4) أسئلة تمثلت في الأسئلة

من (1-4) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.92) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى اقتناع أفراد عينة الدراسة بضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.78)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري 0.89.

1. نتائج تحليل دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات:

جدول 13: استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد (دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
05	العمل على تطوير آليات العمل لجميع العاملين لتحسين الأداء بالشركة.	4.29	0.58	1	مرتفع
06	الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتوفير رؤوس الأموال.	4.18	0.59	3	مرتفع
07	توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب.	4.22	0.58	2	مرتفع
08	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.	4.17	0.57	4	مرتفع
	دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات	4.07	0.39	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (13) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد مبادئ الحوكمة وهو بعد دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات والذي جاء قياسه عن طريق (04) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (05-08) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق رقم 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.07) وبدرجة موافقة (مرتفعة) وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد مبادئ الحوكمة وهذه إشارة

للإدراك الكبير لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد حيث جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.58)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.58)، في حين جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.59)، بينما جاءت في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.57).

2. نتائج تحليل الإفصاح والشفافية:

جدول 14: استجابات أفراد الدراسة لعبارات لبعد (الإفصاح والشفافية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
09	يتم إيصال المعلومات، ويفصح عنها وفقا لمعايير محاسبية.	3.20	1.05	3	متوسط
10	تدقق الحسابات سنويا من قبل مدقق خارجي مستقل.	3.26	1.01	2	متوسط
11	يكون المدققين الخارجيين عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق.	3.10	1.02	6	متوسط
12	تقدم قنوات لنشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها، بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.	3.19	1.07	4	متوسط
13	مسؤولية الإفصاح تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	3.28	1.01	1	متوسط
	الإفصاح والشفافية	3.19	0.72	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (14) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد مبادئ الحوكمة والذي تمثل في بعد الإفصاح والشفافية أين جاء قياسها عن طريق (05) أسئلة تمثلت في الفقرات من (09-13) كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق رقم 1)، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.19) وبدرجة موافقة (متوسطة) أي أن أفراد الشركة المبحوثة لا يرون ان الشركة تتوفر على الإفصاح والشفافية كبيرة حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين (3.28-3.04).

3. نتائج تحليل مسؤوليات مجلس الإدارة

جدول 15: استجابات أفراد الدراسة لعبارات لبعء (مسؤوليات مجلس الإدارة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
14	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.	3.02	0.94	2	متوسط
15	يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية ويأخذ في عين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح.	3.00	1.06	3	متوسط
16	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الإستراتيجية لتوجيه عمل الشركة المستقبلي والحالي.	3.13	0.91	1	متوسط
	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.05	0.97	1	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول رقم (15) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد مبادئ الحوكمة وهو بعد مسؤوليات مجلس الإدارة والذي جاء قياسه عن طريق (03) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (14-16) كما وضحت في أداة الدراسة (الملحق رقم 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.05) ويدرجة موافقة (متوسط) حيث جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.91)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.94)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.06).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لمحور المسؤولية الاجتماعية

للتعرف على مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المبحوثين، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات مقياس المسؤولية الاجتماعية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (16):

جدول 16: استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	3.24	1.23	14	متوسط
02	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	4.11	1.04	1	مرتفع
03	تحتزم منظمكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.	3.63	1.21	6	مرتفع
04	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	3.70	1.26	3	مرتفع
05	تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	2.96	1.26	15	متوسط
06	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة.	3.28	1.02	13	متوسط
07	تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	3.66	1.23	5	مرتفع
08	تعمل منظمكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.	3.98	1.08	2	مرتفع
09	تسعى المنظمة إلى زيادة أرباحها مع احترام المنتجات المنافسة.	3.55	1.16	8	مرتفع
10	العمل على تحقيق أقصى الأرباح بشفاافية.	3.29	1.01	12	متوسط
11	تسعى منظمكم لمراعاة حقوق الإنسان واحترام عادات وتقاليد المجتمعات.	2.95	1.49	16	متوسط
12	المنظمة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	3.62	1.21	7	مرتفع

13	توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	3.52	1.08	10	مرتفع
14	تساهم المنظمة في توفير فرص عمل بالتساوي بين طالبيه.	3.53	1.04	9	مرتفع
15	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	3.69	1.15	4	مرتفع
	المسؤولية الإجتماعية	3.45	-	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (16) نتائج تحليل المتغير المستقل (المسؤولية الإجتماعية) والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (15) سؤال تمثلت في الأسئلة من (01-15) كما جاء متضمنا في أداة الدراسة (الملحق رقم 1) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.45) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى تحقيق الشركة المبحوثة لمستوى متوسط من المسؤولية الإجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث عكست الفقرات (2-3-4-7-8-9-12-13-14-15) المستوى المرتفع للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة في مؤسسة مطاحن بني هارون القرارم قوقة، بمتوسطات حسابية (4.11-3.63-3.70-3.66-3.98-3.55-3.62-3.52-3.53-3.69) بينما تشير المتوسطات الحسابية للفقرات (1-5-6-10-11) إلى المستوى المتوسط من المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة المبحوثة وبمتوسطات حسابية بلغت (2.95-3.29-3.28-2.96-3.24).

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

قمنا ولأجل إعتداد وتطبيق نموذج الانحدار البسيط باستخدام اختبار كولمجروف -سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات بإستخدام نموذج الانحدار لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا والجدول رقم 17 يوضح طبيعية توزيع عينة الدراسة:

جدول 17: اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

محتوى المحور	الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة المعنوية
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	04-01	0.056	0.200
دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات	08-05	0.091	0.060
الإفصاح والشفافية	13-09	0.069	0.095
مسؤوليات مجلس الإدارة	16-14	0.073	0.065

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل

على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول 18: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	0.43	0.09	0.25	4.46	*0.000
دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات	0.02	0.10	0.001	0.02	0.981
الإفصاح والشفافية	0.24	0.05	0.24	4.37	*0.000
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.40	0.1	0.2	4.32	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة

الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

تشير النتائج الإحصائية الواردة أعلاه إلى وجود دور (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات) في (المسؤولية الاجتماعية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (4.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر لمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة أنه لا يوجد أثر لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.02) وهي أقل من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.981$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون في المؤسسة المبحوثة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لمبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) أنه يوجد أثر لمبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر لمبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) أنه يوجد أثر لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، استنادا إلى قيمة T المحسوبة التي بلغت (4.32) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.000$) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية

الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون.

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا، وكان الهدف منه اختبار ما تم تناوله في الجانب النظري ومدى تطابقه مع الواقع العملي، اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها. بدأنا أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، المتغيرات، ثم قمنا بوضع الجوانب الأساسية للبحث والمتمثلة في كل من طريقة وأدوات جمع المعلومات، التي يمكن من خلالها التوصل للمعطيات وتلخيصها ومعالجتها، وبعد هذه الخطوة قمنا بعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها دراستنا، ومن اختبار فرضيات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل لها في هذا الفصل هي أن حوكمة الشركات تساهم بشكل إيجابي في تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة مطاحن بني هارون.

خاتمة

خاتمة

ما شهدته العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية مست كبريات أسواق المال والمؤسسات في العالم، وما نعيشه من اتصال سريع وتقنيات متطورة، وما يعكسه على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو بالإيجاب، جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، وهذا بسرعة تقويم وضعنا الراهن والتخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا.

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من مداخل الإدارة الحديثة والمسماة بحوكمة الشركات، والتركيز على آلية من آليات تطبيقها وهي المسؤولية الاجتماعية، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات إن حسن استعمالها، وكمحاولتنا دراسة هذا المجال، وبالتعرف على كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لتوفير إطار الفعال من أجل تحقيق المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح ومحيط المؤسسة بصفة عامة، الذي يعتبر من أهم القضايا بالنسبة للمؤسسة العملاء، العاملين، القانون،... والتي تعتبر بدورها الأطراف المعنية بنظام الحوكمة، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ◀ يعد مفهوم الحوكمة مفهوم معقد وغامض لإرتباطه بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، لذا يصعب تحديد نموذج واحد شامل يمكن تنفيذه في جميع الدول حيث تسعى المنظمات الدولية لتطوير نماذج الحوكمة التي تتوافق مع المعايير الدولية وتلائم البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لكل دولة.
- ◀ تعد الحوكمة أحد الآليات التي تعمل على تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من أجل خلق قيمة مضافة في المؤسسة، وذلك بتطبيق المبادئ المنصوص عليها من طرف منظمة التعاون الدولية؛
- ◀ تمثل حوكمة الشركات نظاما رقابيا فعالا لحماية مصالح الأطراف التابعة للشركة؛
- ◀ تؤثر الحوكمة تأثيرا ايجابيا على أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما لمسناه من خلال اختبار فرضية الدراسة؛
- ◀ يعتبر مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات الأكثر تأثيرا على المسؤولية الاجتماعية.

1. نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بكل من حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، وكذا محاولة تبیین دور تطبيق حوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية قمنا باستخلاص النتائج التالية:

- ◀ المسؤولية الاجتماعية تعتبر أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وأصبحت من الوظائف الهامة في المؤسسة، وهذا لما تقدمه من مساندة لمجلس الإدارة، لجنة المراجعة، إدارة المخاطر ومن هنا فهو يساعد على تطبيق حوكمة المؤسسات؛
- ◀ تطبيق نظام سليم لمبادئ حوكمة الشركات يؤدي إلى تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- ◀ يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد المسؤوليات في المؤسسات، ويحقق قدرا من الطمأنينة للمساهمين والمستثمرين للحفاظ على حقوقهم، كما أنه يساهم في حل المشاكل التي تواجه المؤسسات وخاصة المشاكل المالية وفقدان الثقة في التقارير المالية، كذلك يساهم في منع وصول الموظف الغير الجدير إلى المناصب العليا؛
- ◀ تمثل حوكمة المؤسسات، الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها؛
- ◀ التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات يتطلب توفر ثلاث عناصر مهمة على أرض الواقع الأول تشريعي يتعلق بإصدار لوائح وقوانين، والثاني يتعلق بتوفر مستوى كاف من الثقافة حول هوم الحوكمة ومتطلباتها وأهميتها، وهذا يمكن تحقيقه على أرض الواقع، أما العنصر الأخير والأهم أخلاقي بحيث تطبيقه يعتبر أمر منسي ولا يمكن قياسه.

2. اختبار الفرضيات:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم الوصول إلى نتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الأولى: من خلال تحليل البيانات الإحصائية تبين أن يوجد أثر لمبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: من خلال تحليل البيانات الإحصائية تبين أنه لا يوجد أثر لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما يثبت نفي الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: من خلال تحليل البيانات الإحصائية تبين أنه يوجد أثر لمبدأ الإفصاح والشفافية في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: من خلال تحليل البيانات الإحصائية تبين أن يوجد أثر لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

الفرضية الرئيسية: من خلال تحليل البيانات الإحصائية تبين أن هناك دور لتطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون بشكل مقبول، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الرئيسية.

3. التوصيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

◀ دعم الدولة والجهات التشريعية لمبادئ وآليات الحوكمة وإصدار القوانين الإلزامية المستقلة المعززة لممارساتها تنظيمية وتفعيل المسائلة والمسؤولية والشفافية لتحقيق النزاهة في الأعمال وتحسين أفضل مستوى للأداء؛

◀ نشر ثقافة الحوكمة عبر وسائل الإعلام والاتصالات وإنشاء مراكز توعية وتعريف المجتمع ورجال الأعمال بأهمية دور الحوكمة التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

◀ تشجيع الالتزام بالإفصاح والتقرير عن المسؤولية الاجتماعية وفق مبادرة GRI التي توفر مقاييس اقتصادية واجتماعية وبيئية تلائم المؤسسات على اختلاف بيئاتهم، وإنتاج تقارير عالية الجودة تحقق أهداف التنمية؛

◀ ضرورة تولي المنظمات المهنية والأجهزة الرقابية دورها الحيوي في إنشاء دليل لممارسات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يساعد على تنظيم الأطر القانونية والإدارية والاجتماعية داخل المؤسسات؛

◀ ضرورة اعتماد آلية عادلة في التعيين قائمة على المهارة العلمية والعملية، والعمل على تنمية الموارد البشرية وإتاحة الفرص لأفراد المجتمع للإستفادة من قدراتهم ومهاراتهم التطويرية في العمل؛

◀ ضرورة إعادة تنظيم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية مما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها، وكفاءة وفعالية عملياتها؛

◀ ضرورة الإسراع بالإنترام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذلك.

4. آفاق الدراسة:

لقد تناولنا في بحثنا هذا دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة مطاحن بني هارون -القرارم قوقة-، وهذا البحث أظهر إمكانية مواصلة البحث فيه من جوانب أخرى تستحق الدراسة لأن حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية من المواضيع الواسعة التي يمكن أن تكون محل إشكاليات البحوث مستقبلية، ومن بين المواضيع المقترحة:

- ◀ إجراء المزيد من البحوث والدارسات الميدانية للتعرف أكثر على أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- ◀ دور حوكمة الشركات في تحسين خدمات قطاع التأمين؛
- ◀ اعتماد حوكمة الشركات في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2011.
2. أحمد خضر، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2012.
3. أحمد زكريا الصيام، " دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ". مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بالأردن، العدد 42، صيف 2009.
4. أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
- فليب كولتر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة-مصر، 2011.
5. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی - شلف، 2008/2007.
6. بتول محمد نوري، على خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة". الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011.
7. بروش زين الدين، دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية من الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012.
8. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
9. بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

10. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.
11. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2001.
12. جلاب محمد، محاضرات في مقياس نماذج حاكمية المؤسسات، ثانية ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2015/2014.
13. جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009، ص 111.
14. حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، " آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012.
15. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي: <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2337> تم الإطلاع عليه يوم: 2015/05/21، 19:25.
16. خاسف جمال الدين، فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
17. خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2010.
18. رزقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
19. ريد كورتل، " حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15-16 أكتوبر، 2008.

20. سليمان رشيدة، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012/2013.
21. صالح إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
22. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008.
23. صديقي خضرة، "المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات"، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
24. صديقي خضرة، التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة يومي 30 و 31/01/2012.
25. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
26. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، 2015.
27. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بعمان - الأردن، العدد 36، 2005.
28. طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، 2011-2012.
29. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2011.

30. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
31. عرابة رابح، بن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، الملتقى العلمي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2015.
32. عريوة معاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
33. عزيزة بن سمينة، طبني مريم، "حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات تأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- شلف، 03-04 ديسمبر 2012.
34. عطا الله وراد خليل، "دور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، سبتمبر 2005.
35. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
36. علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
37. غربي وهيبة، محاضرات في مقياس نظرية المؤسسة. أولى ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2013/2014.
38. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

39. فاطمة الزهرة طاهري، عيسوي سهام، "دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012.
40. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المنتصرية، 2003.
41. قصاص قiche، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة تلمسان، 2002.
42. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على الموقع التالي:
www.oecd.org/daf/ca/cirpiratagovemanceprinciples/35032070.pdf تم الإطلاع عليه في يوم: 2015/01/25، 17:45.
43. محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
44. محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013.
45. محمد حسام الدين، المسؤولية الاجتماعية، منشورات الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 2003.
46. محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها". مجلة بنك الإستثمار القومي، دار الشروق، القاهرة، جويلية 2007.
47. محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013.
48. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية الإسكندرية، 2006.
49. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزهرية الإسكندرية، 2006، ص 63.
50. محمد عبد الحكيم عمر، حوكمة الشركات (تعريف مع إطلالة إسلامية)، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، القاهرة - مصر، 23 أبريل 2005، ص 02.

51. محمد مصطفى إسماعيل، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009.
52. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2007/2006.
53. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006.
54. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
55. محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
56. مركز المشروعات الدولية الخاص (CIPE) حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
57. مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات. القاهرة، 2003، متاح على الموقع التالي <http://www.kantakji.com/media/165536/file3279.pdf>، يتم الإطلاع عليه يوم 10:45، 2015/03/02.
58. مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2012/2013.
59. مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير الحوكمة لتفعيل نظم المراجعة الداخلية للمؤسسات العامة بالسودان، مؤتمر المراجعة الداخلية الأول بالسودان، 20 و 21 يناير 2008.
60. المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2008.
61. معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين
62. معلومات مقدمة من طرف رئيسة مصلحة المالية والمحاسبة العامة.
63. مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال -دراسة حالة ثلاث شركات عربية-، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس

- حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
64. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، طبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
65. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
66. نهال المغربي وإسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008.
67. نوال العيزي، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك - الأردن، 17-18 أبريل 2013.
68. هوام جمعة، لعشوري نوال، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية" الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة "واقع، رهانات، وأفاق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر 2010.
69. الهيكل التنظيمي، مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين.
70. يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، الالتزام بأخلاقيات العمل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والانصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري 2014.
71. Liang rongzu, **corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance**, Empirical Evidence, from Chinese Enterprises, springer, 2009, p-p: 23-25.
72. Abdul Hadi, Mohammed, 2016, "Governance: the path of true relationship state and local communities after the revolutions", Published in the Arab Democratic Center. <https://www.democraticac.de>.
73. Archie Carroll, Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International, Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 03, Issue 01, 2016.
74. Archie Carroll, Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. International, Journal of Corporate Social Responsibility, Volume 03, Issue 01, 2016, p: 08.

75. Aslam, Shoaib., Ahmad, Muhammad., Amin, Shahid., Usman, Muhmmad., Arif, Shafaq., 2018, "The Impact of Corporate Governance and Intellectual Capital on Firm's Performance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From Australian Listed Companies", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, VOI 12, No1.
76. Burak, Emel., Erdil, Oya., Altindag, Erkut., 2017, "Effect of Corporate Governance Principles on Business Performance", Australian Journal of business and Management Research, New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA), ISSN 1839-0846, VOI.05, NO.07.
77. Busines Rountable, 2016, "Principles of Corporate gvernance", posted by Busines Roundtable ON, Harvard Law School Forum on Corporate Gvernance And Financial Regulation, p 10.
78. Carol A . Tilt, corporate responsibility, accounting and acountants, british accounting review, 2009, vol 29, N° 4.
79. Cunha, Vera and Rodrigues, Lúcia Lima, 2018, "Determinants of Structure of Corporate Governance Disclosure in Portugal" Article in Revista Brasileira de Gestao de Negocios, Review Of Business Management, ISSN 1806-4892.
80. Dias, António; Rodrigues, Lúcia Lima; and Craig, Russell, 2017, "Corporate Governance Effects on Social Responsibility Disclosures, Australasian Accounting", Business and Finance Journal 11.2, p 5.
81. Farcane, Nicoleta and Bureana, Eusebiu, 2015, "History of Corporate Social Responsibility Concept", Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 17(2).
82. Ghabayen, Mohammad Ahid., Mohamad, Nor Raihan., Ahmad, Norsia., 2016, "Board Characteristics and Corporate Social Responsibility Disclosure in the Jordanian Banks", Corporate Board: Role, Duties & Composition, Volum 12, ISSUE 1.
83. Gray, R. H. & Bebbington, J, "Environmental accounting, managerialism and sustainability: is the planet safe in the hands of business and accounting?" advances in environmental accounting & management, 2002, vol(1).
84. Habek, Patrycja and Wolniak, Radoslaw, 2016, "Assessing the quality of corporate social responsibility Reports: The Case of reporting practices in selected European Union member states", Journal Qual Quant 50, DOI 10-1007.
85. Harjoto, Maretno and Jo, Hoje, 2011, "Corporate Governance and CSR Nexus", Journal of Business Ethics 100, DOI.10.1007/s10551.
86. Huillier, Barbara Marie L', 2014, "What does "corporate governance" actually mean?", Journal of Business in Society, VOL. 14 NO. 3.

87. Iffat Zabin, An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Volume 13, Issue 10, 2013.
88. Iffat Zabin, An Investigation on Practicing Carroll's Pyramid in Bangladesh, Global Journal of Management and Business Research Administration and Management, Volume 13, Issue 10, 2013.
89. Jacques Igalens , Sébastien Point , Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, 14e édition, éditions Dunod, Paris, France, 2009.
90. Jamali, Dima and Karam, Charlotte, 2018, "Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study", International Journal of Management Reviews, Vol. 20.
91. Jizi, Mohammad Issam., Salama, Aly., Dixon, Robert., Stratling, Rebecca., 2014, "Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence From the US Banking Sector", Journal of Business Ethics 125, DOI: 10.1007/s 10551.
92. Liang rongzu, **corporate social Responsibility: Corporate Restructuring and Firm's performance**, Empirical Evidence, from Chinese Enterprises, springer, 2009.
93. Majeed, Sadia., Aziz, Tariq., Saleem, Saba., 2015 The Effect of Corporate Governance Elements on Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: An Empirical Evidence from Listed Companies at KSE Pakistan", Article International Journal of Financial Studies, NO 3, ISSN 2227-7072, p 533.
94. Miroshnychenko, Ivan, 2018, "Convergence of corporate Governance and CSR: Ideological Perspectives", Journal of Ethics, ESG and Sustainable Development.
95. Nasr, Mahmoud and Ntim , Collins, 2017, "Corporate Governance Mechanisms and Accounting Conservatism: Evidence from Egypt ", Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society · DOI: 10.1108/CG-05-2017-0108.
96. Noked, Noam, 2013, "The corporate social responsibility report and effective stakeholder engagement ", harvard law school forum on corporate governance and financial regulation, [https:// corpgov.law.harvard.edu/](https://corpgov.law.harvard.edu/), 2013.
97. Robret A . Toms, firms resources quality signals and environment reputation: some united kingdom evidence, british accounting review, 2002, vol 34, N° 6.
98. Salvioni, Daniela., Gennari, Francesca., Bosetti, Luiso., 2016, "Sustainability and Covergence: The Future of Corporate Governance Systems", Journal of Sustainability, VOI .8, NO 1203.

99. Singhal ,Naveen and Dev , Arun,2016,” Global Reporting Initiative; Sustainability Reporting” , published by Research Publishing, Singapore. www.rpsonline.com.sg.
100. Sullivan, John,2009, Translator, agent, George,” Seventh Guide moral compass of Hrkateduat anti-corruption: the values and principles”, Posted in forum Corporate Governance International companies,. International Finance Corporation Pennsylvania Avenue, NW 2121 Washington, DC 20433, p 16
101. Tracey Swift & Simon Zadek, Corporate Responsibility and the Competitive Advantage of Nations, The Copenhagen Centre and institute of social and ethical accountability, July 2002.
102. Wayne Visser, Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective, Corporate Citizenship in a Development Perspective, 2005.
103. Williams, Cynthia and V. Aguilera, Ruth, 2014, “Corporate Social Responsibility in A Comparative Perspective ”, <https://www.researchgate.net/publication/228634139>.
104. Yusoff ,Haslinda., Jamal, Alia Dalila Abdul., Darus, Faizah,2016” Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: An Emphasis on the CSR Key Dimensions “,Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice ,VOI 2016.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

هذه الاستمارة موجهة إلى الإدارة بكافة أطرافها تحت عنوان:

"دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني

هارون -القرارم قوقة-"

ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، نرجوا تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، لأن صحة نتائج الاستمارة تعتمد على مدى إجاباتكم الدقيقة علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لا ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إشراف الاستاذ:

بوتلاعة محمد

من اعداد الطالبتين:

سعيداني عائدة

علام عائشة

السنة الجامعية: 2021-2022

قائمة الملاحق

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

ضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة

☐ من 45 إلى 54 سنة ☐ 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماجيستر/ماستر ☐ دراسات عليا

☐ أخرى

عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مبادئ حوكمة الشركات:

ضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:						
01	يتم الفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.					
02	توجد لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت والحوافز في الشركة.					
03	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها.					
04	الاعتماد على الهيكل التنظيمي للشركة في توزيع الصلاحيات.					
دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات:						
05	العمل على تطوير آليات العمل لجميع العاملين لتحسين الأداء بالشركة.					
06	الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتوفير رؤوس الأموال.					
07	توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي الوقت المناسب.					
08	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.					
الإفصاح والشفافية:						
09	يتم إيصال المعلومات، ويفصح عنها وفقا لمعايير محاسبية.					
10	تدقق الحسابات سنويا من قبل مدقق خارجي مستقل.					
11	يكون المدققين الخارجيين عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق.					

قائمة الملاحق

12	تقدم قنوات لنشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة لمستخدميها، بشكل متساوي وفي الوقت المناسب.				
13	مسؤولية الإفصاح تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.				
مسؤوليات مجلس الإدارة:					
14	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.				
15	يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية ويأخذ في عين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح.				
16	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الإستراتيجية لتوجيه عمل الشركة المستقبلي والحالي.				

المحور الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق تماماً
01	تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.				
02	تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.				
03	تحتزم منظمتم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.				
04	تمتلك المنظمة نظاماً صارماً لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.				
05	تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.				
06	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعاً وشراءً بأساليب واضحة.				
07	تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.				

قائمة الملاحق

					تعمل منظماتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.	08
					تسعى المنظمة إلى زيادة أرباحها مع احترام المنتجات المنافسة.	09
					العمل على تحقيق أقصى الأرباح بشفافية.	10
					تسعى منظماتكم لمراعاة حقوق الإنسان واحترام عادات وتقاليد المجتمعات.	11
					المنظمة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	12
					توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	13
					تساهم المنظمة في توفير فرص عمل بالتساوي بين طالبيه.	14
					الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	15

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

ملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: زيد جابر
المركز الجامعي البيض نور البشير	الأستاذ: أبوبكر بوسالم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: هبول محمد
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الأستاذ: أبوبكر ياسين