

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: D.SG/3C/05/16

أطروحة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

في علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

العنوان:

مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية

—دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة—

من إعداد:

بغريش سعيدة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
قمان مصطفى	أستاذ محاضر —أ—	جامعة محمد بوضياف—المسيلة	رئيسا
قاسمي كمال	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد بوضياف—المسيلة	مشرفاً ومقرراً
غلاب فاتح	أستاذ محاضر —أ—	جامعة محمد بوضياف—المسيلة	مناقشا
سالم الياس	أستاذ محاضر —أ—	جامعة محمد بوضياف—المسيلة	مناقشا
حديدي ادم	أستاذ محاضر —أ—	جامعة الجلفة	مناقشا
حطاب مورا	أستاذ محاضر —أ—	المركز الجامعي تمنراست	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (الآية 19. سورة النمل).

أحد الله حدا يلاً أرضه وسأه وأشكره تعالى أولاً وأخيراً على جنزير فضله وسوابغ نعمه أن أمدني بالصبر والعزيمة ووفقتي لإنجاز هذا العمل المتواضع وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم. وإقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان وخالص الوفاء والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور قاسي كمال لإشرافه على هذا العمل من خلال نصحه وإرشاده وإثراء محتواه، كما أتوجه بالشكر للأساتذة في لجنة المناقشة وذلك لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة، فلمهم مني كل الشكر والعرفان على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

## الإهداء

أهدي ثرة جهدي إلى من قال عز وجل في حقهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه

وبالوالدين إحساناً" والذي الكريمين حفظهما الله ورعاها.

إلى روح جدي الطاهرة وجدتي الغالية حفظهما الله ورعاها.

إلى إخوتي وأختي وزوجها وكتكوتي العائلة حسام وشوقي لؤي.

إلى كل أصدقاء وصديقات الدراسة

إلى الذين التقيت بهم في درب الحياة

إلى كل غيور على دينه الإسلام وجاد في طلب العلم النافع

إلى هؤلاء أهدي ثرة هذا الجهد

في ظل التغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي، والذي أصبح تقييم الشركات فيه لا يقتصر على القيم الإقتصادية فقط وإنما على القيم الإجتماعية والقانونية أيضا، بات لزاما على الشركات مواكبة هذا التغيير والإهتمام بكل من المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات ما يضمن للشركة الأداء الجيد وبصفة مستمرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات بالتطبيق على مجموعة من الشركات المتمثلة في (مطاحن الحنونة، حنونة حليب، الاسمنت بحمام الضلعة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على هذه الشركات باستخدام إستمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 245 اطار في كل من الادارتين العليا والوسطى كعينة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن تبني الشركات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية يعتبر كوسيلة قيادة أساسية تساهم في تطوير التطبيقات السليمة لحوكمة الشركات.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية، مطاحن الحنونة، حنونة حليب، الاسمنت بحمام الضلعة.

**Résumé:**

Avec les changements survenus dans l'économie mondiale où s'ajoutent dans l'évaluation des entreprises, aux valeurs économiques, les valeurs sociétales et juridiques, les entreprises sont dans l'obligation de suivre ce changement et de s'intéresser à la responsabilité sociétale et à la gouvernance des sociétés afin d'assurer à ces sociétés une performance bonne et continue.

Cette étude visait à identifier la contribution de l'adoption de la responsabilité sociétale dans la réalisation de la gouvernance d'entreprise en s'adressant à un groupe d'entreprises représentées dans (moulins à Hodna, Hodna lait, Lafarge), et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, une étude de terrain a été menée sur ces entreprises en utilisant le questionnaire comme outil d'étude Et le distribuer à 245 images dans les départements supérieur et intermédiaire comme échantillon pour l'étude.

L'étude a abouti à plusieurs résultats notamment à l'adoption par les sociétés de la notion de la responsabilité sociétale qui est considérée comme un outil de commandement fondamental participant dans le développement de bonnes applications pour la gouvernance des sociétés.

**Mots clés :** gouvernance des sociétés – responsabilité sociétale, moulins à Hodna, Hodna lait, Lafarge.

**Abstract:**

Under the changes that are taking place in the global economy, where the valuation of **companies** is no more limited to just economic values but also to societal and legal values, companies are obliged to follow this change and take an interest in social responsibility and corporate governance to ensure that these companies perform well and continuously.

This study aimed to identify the contribution of the adoption of social responsibility in the achievement of companies governance, with application on a group of companies such as : Hodna Mills ,Hodna Lait, and lafarge In order to achieve the objectives of the study, a field study was carried out on these companies by using a questionnaire as a study tool and distributing it on 245 persons representing the high and medium administration's cadres as a study sample.

The study led to several results including the companies adoption of the concept of social responsibility, which is considered as a fundamental command tool participating in the development of good applications for the governance of companies.

**Keywords:** Corporate Governance, Social Responsibility, Hodna Mills ,Hodna Lait, lafarge.

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرافان
	الاهداء
	الملخصات
V-I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة المختصرات
أ-ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية</b>	
12	تمهيد:
13	المبحث الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات ومدخلها
13	المطلب الأول نشأة وأسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية.
16	المطلب الثاني النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات
22	المطلب الثالث مداخل المسؤولية الاجتماعية
25	المبحث الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
28	المطلب الثاني: أهمية وأهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية
30	المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية.
40	المبحث الثالث: إستراتيجيات والعلاقات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية.
40	المطلب الاول: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بوظائف الشركات
43	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم القريبة
45	المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها.
50	المبحث الرابع: دور مواصفة الايزو 26000 في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
50	المطلب الأول: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس.
53	المطلب الثاني: أهداف وأهمية وفوائد مواصفة الإيزو 26000 في المؤسسات.
56	المطلب الثالث: هيكل ومبادئ مواصفة الايزو 26000

60	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: نشأة حوكمة الشركات ومحدداتها
63	المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات
67	المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة الشركات
75	المطلب الثالث: محددات الحوكمة والأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات
79	المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات
79	المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات
83	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
86	المطلب الثالث: ركائز وخصائص حوكمة الشركات
90	المبحث الثالث: مرتكزات الحوكمة وعلاقة المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة.
90	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات
101	المطلب الثاني: أبعاد ومقومات حوكمة الشركات
104	المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية
106	المبحث الرابع: واقع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر.
106	المطلب الأول: بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر والتحديات التي تواجهها
112	المطلب الثاني: الإصلاحات الهيكلية المتزامنة مع بداية تطبيق مبادئ الحوكمة
115	المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر
122	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من الشركات الجزائرية	
124	تمهيد
125	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينيتها.
125	المطلب الأول: التعريف بالشركات محل الدراسة
139	المطلب الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية ومظاهر الحوكمة في ميدان الدراسة.
141	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.
142	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

142	المطلب الأول: المنهج المعتمد
142	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
145	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
154	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
154	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.
159	المطلب الثاني: تحليل محور المسؤولية الاجتماعية.
169	المطلب الثالث: تحليل محور الحوكمة.
174	المبحث الرابع: دراسة العلاقة الارتباطية واختبار الفروض.
175	المطلب الأول: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
178	المطلب الثاني: اختبار الفروض.
179	المطلب الثالث: النموذج النهائي للدراسة.
180	خلاصة الفصل
185	الخاتمة
185	قائمة المراجع
198	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية	18
02	مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للشركة على أساس تصنيفات كل من (A.B. Carroll 1979) و (D.J. Wood 1991)	36
03	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	38
04	عناصر المسؤولية الاجتماعية	39
05	ملخص مواصفة الايزو 26000	56
06	مساهمات المنظمات والهيئات الدولية في إبراز وظهور حوكمة الشركات	66
07	منتجات شركة مطاحن الحضنة	136
08	الإستبانات الموزعة على عينة من الشركات	141
09	محاور الإستبيان وعدد الفقرات لكل محور	143
10	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	144
11	اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير المسؤولية الاجتماعية.	146
12	اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير حوكمة الشركات.	147
13	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	149
14	الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	151
15	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	153
16	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.	153
17	مفردات العينة حسب الجنس	154
18	مفردات العينة حسب السن	155
19	مفردات العينة حسب المؤهل العلمي	156
20	مفردات العينة حسب الوظيفة	157
21	مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	158
22	نتائج العينة حول البعد الاقتصادي	160
23	نتائج العينة حول البعد القانوني	162
24	نتائج العينة حول البعد الأخلاقي	165
25	نتائج العينة حول البعد الإنساني	167
26	نتائج العينة حول المحور الثاني	169

174	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	27
176	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيري المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات.	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ي	النموذج الافتراضي للدراسة	01
20	أطراف أصحاب المصلحة في الشركة	02
33	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll	03
48	إستراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية.	04
53	الموضوعات الأساسية للإيزو 26000	05
58	عرض تخطيطي لمواصفة الإيزو المستقبلية 26000	06
70	علاقة الوكالة	07
72	المشاكل التي تعاني منها نظرية الوكالة	08
76	المحددات الخارجية والداخلية للحكومة	09
78	الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة	10
131	الهيكل التنظيمي لملمبة الحضنة	11
134	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لافارج حمام الضلعة	12
138	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة.	13
147	اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير المسؤولية الاجتماعية	14
148	اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير حوكمة الشركات	15
155	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	16
156	يتوزيع مفردات العينة حسب السن	17
157	توزيع مفردات العينة حسبالمؤهل العلمي	18
158	توزيع مفردات العينة حسب الوظائف	19
159	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية	20
178	النموذج النهائي للدراسة.	21

قائمة المختصرات

الإختصار	المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية
ISO	<b>International Standardization Organization</b>	منظمة التقييس العالمية
COSO	The Committee Of Sponsoring Organization	
UNDP	<b>United Nations Development Programme</b>	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
O.E.C.D	<b>Organisation for Economic Co-operation and Development</b>	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IIA	<b>Institute of Internal Auditors</b>	معهد المدققين الداخليين
IFC	<b>International Finance Corporation</b>	المؤسسة الدولية للتمويل
CSR	<b>Corporate social responsibility</b>	المسؤولية الاجتماعية للشركات
CFP	<b>Financial Performance of Companies</b>	الأداء المالي للشركات

# مقدمة

في إطار الرهانات التي تفرضها العولمة، وباعتبار منظمات الأعمال نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بما يحدث في بيئة الأعمال، أصبح لزاما على الشركات أن تأخذ بعين الإعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي "النمو الإقتصادي والتقدم الإجتماعي وحماية البيئة". فالشركة ليست معزولة عن المجتمع الذي تعمل فيه، فإلى جانب سعيها لتحقيق الأرباح وتحسين مركزها التنافسي وجب عليها الإهتمام بمشاكل المجتمع وتحملها للآثار السلبية لنشاطها على البيئة.

والجزائر ليست في معزل عن ذلك فقد عرفت بيئتها الاقتصادية العديد من التغيرات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال والانفتاح على اقتصادها بانتقالها من الاقتصاد الموجه الى اقتصاد السوق، وكذا القيام بعدة إصلاحات هيكلية، عرف على إثرها قطاع الشركات تطورا هاما في تعدادها ما أدى إلى زيادة الناتج المحلي وخلق مناصب العمل، إلا أن هذه النتائج المحققة لا تتماشى مع مقدار الدعم والتسهيلات التي تمنحها الدولة لها، لذا وجب البحث عن آلية ترفع من قدرات هذه الشركات، و قيام الشركات بالمسؤولية الإجتماعية اتجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تحسين سمعتها، ويسهل لها الحصول على الإئتمان المصرفي بالإضافة إلى استقطاب أكفأ العناصر البشرية وكذا بناء علاقات قوية مع الحكومات، مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها الشركة أثناء ممارستها لنشاطها العادي، كل هذا سيسهل على الشركة تحقيق هدفها الأساسي وهو تحقيق الربح، إلا أن هناك من يعتقد (على رأسهم ميلتون فريدمان) أن المسؤولية الإجتماعية تقلل من أرباح الشركات على اعتبار أنها تكلفة إضافية.

تعتبر حوكمة الشركات مصطلح حديث النشأة نسبيا، والذي كان وليد الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية وتفشي الفساد بها وكذا ظاهرة العولمة، وقد حظيت حوكمة الشركة باهتمام كبير من قبل الباحثين والهيئات الرسمية للعديد من الإقتصاديات العالمية، كونها تهدف إلى تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والمسؤولية والعدالة، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على الشركات التقيد بها، حيث وضعت منظمة التعاون والتنمية المستدامة ستة معايير تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات.

أما في الجزائر فيعتبر إنعقاد الملتقى الدولي الأول حول "الحكم الراشد للمؤسسات" اللبنة الأولى التي مهدت إلى إعداد ميثاق الحكم الراشد بالجزائر، وفي مارس 2009 تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليتم بعد ذلك وفي أكتوبر 2010 إطلاق مركز حوكمة الجزائر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بنود الميثاق، ورفع الوعي بحوكمة الشركات.



## 1- الإشكالية:

في ظل التغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي، والذي أصبح تقييم الشركات فيه لا يقتصر على القيم الإقتصادية فقط وإنما على القيم الإجتماعية والقانونية أيضا، بات لزاما على الشركات مواكبة هذا التغيير والإهتمام بكل من المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات ما يضمن للشركة الأداء الجيد وبصفة مستمرة. وفي هذه الرسالة سيتم البحث في مساهمة تبني المسؤولية الإجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة تبني المسؤولية الإجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة (مطاحن الحضنة، الحضنة حليب، شركة الإسمنت بحمام الضلعة)؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإنساني للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة تبني المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.

كما تنص الفرضيات الفرعية على مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.

### (3) - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها والعلاقة بينهما، حيث تزايدت أهمية المسؤولية الاجتماعية جراء تقلص الدور الذي تلعبه الدولة في المجال الاجتماعي بعد تبنيها لإقتصاد السوق من جهة وتسبب الكثير من الشركات خاصة الصناعية منها في التلوث البيئي، وكذا إنخفاض أسعار البترول من جهة أخرى، أدى إلى ضرورة زيادة التزام الشركات في التنمية المحلية للدولة واتخاذها لمجموعة من التدابير التي تهدف لمنع التلوث والتقليل من الغازات الدفينة، وكذا توفير منتجات صديقة للبيئة. كما تتمثل أهمية المتغير الثاني في ضرورة وضع إطار واضح للعمل مما يضمن حماية أصحاب المصالح والمساهمين، وكذا محاولة التوصل إلى إطار متكامل يربط بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.

### (4) - أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة التي في شقيها النظري والميداني، فيما يلي:

✓ توضيح الجوانب المتعلقة بكل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات على اعتبار أنهما من المواضيع التي كثر الحديث عليهما مؤخرا.

✓ التعرف على واقع تبني كل من المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة.

✓ إبراز أهمية تطبيق الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في البيئة الإقتصادية الجزائرية.

✓ تحديد العلاقة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الحوكمة في الشركات الجزائرية.

### (5) - أسباب اختيار الموضوع

يعود السبب وراء اختيار الموضوع إلى مجموعة من الدوافع والمبررات نذكر منها:

✓ رغبتنا الشخصية في التعمق في موضوع الدراسة.

✓ قلة رسائل الدكتوراه التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات في الجزائر وفي حدود إطلاع الباحثة.

✓ طبيعة التخصص تسيير المؤسسات.

✓ حاجة ومتطلبات البيئة الإقتصادية الجزائرية لمثل هذه الدراسات.

## 6- الدراسات السابقة

سيتم في هذه النقطة تقديم مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالموضوع من أجل الإستفادة منها في العديد من المجالات ومن أهم هذه الدراسات نذكر مايلي:

✓ دراسة محمد فلاق في سنة 2014 والتي جاءت بعنوان "مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال-دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000" أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

هدفت دراسة محمد فلاق إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، حيث أجريت الدراسة في عدد من المؤسسات الإقتصادية من القطاع الحكومي والخاص الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 المنتشرة في 15 ولاية جزائرية (الشلف، البليدة، الجزائر العاصمة، بومرداس، بجاية، تيزي وزو، قسنطينة، برج بوعريج، باتنة، عنابة، بسكرة، الوادي، وهران، تلمسان، مستغانم). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- أن الدوافع التي تشجع منظمات الأعمال على الإضطلاع بمسؤوليتها الإجتماعية تعود لمزايا عديدة يمكن تلخيصها في تحسين سمعة المنظمات، والتي تبني على أساس الكفاءة في الأداء، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية التي تتعامل بها هذه المنظمات.

- أظهرت نتائج الدراسة أيضا اهتمام المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة بممارسة المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين، وذلك على اعتبار أنها الفئة التي تعتبر محركا لهذه المؤسسات، لذلك يجب إرضائها والاهتمام برغباتها.

- لقد بينت نتائج الدراسة أن المسؤولية تجاه البيئية كانت بمستوى متوسط على العموم ويعزى ذلك لمجموعة من المعوقات على سبيل المثال: التكلفة المالية، ومستوى الوعي وعدم إدراك الفرص المستقبلية الواسعة للالتزام البيئي، بالإضافة إلى قصور آليات الرقابة والدعم الفني والتقني وغياب الحوافز والدور الفاعل للمجتمع المدني

✓ دراسة قويدر الواحد عبد لله في سنة 2015 والتي جاءت بعنوان "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة. دكتوراه في علوم التسيير بجامعة الجزائر

هدفت دراسة قويدر الواحد عبد الله إلى محاولة التعرف على إشكالية تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC، حيث قام الباحث بإضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية للبطاقة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التمرن والنمو) وهو البعد المجتمعي.

وقد حاول الباحث إسقاط دراسته النظرية على مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف والمختصة في إنتاج وتسويق مادة الإسمنت وذلك في محاولة لتطبيق النموذج المقترح، وهذا لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية. وتوجت الدراسة بضرورة توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات حتى يمكن لهذه المؤسسة الاستفادة من هذا النموذج في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية.

✓ دراسة وهيبة مقدم في سنة 2014 والتي حاءت بعنوان " تقييم مدي استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية - دزاسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري " أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران.

هدفت دراسة وهيبة مقدم إلى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري. وذلك في إطار معالجة إشكالية الدراسة والمتمثلة في تقييم مدي ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائري. وقد أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما توصلت الباحثة إلى أن هذه المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما. حيث كانت ممارستها جيدة تجاه كل من المساهمين، والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية ومسؤوليتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

✓ دراسة بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية- دراسة حالة شركة سيفيتال-مجلة الاقتصاد الصناعي

جاء هذا المقال كمدخل لتوضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة قياسية في شركة " سيفيتال " بالاعتماد على استمارة بحث لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على 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. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- 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،
- يعتبر مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات الأكثر تأثيراً على المسؤولية الاجتماعية.
- تؤثر الحوكمة تأثيراً إيجابياً على أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- تمثل حوكمة الشركات نظاماً رقابياً فعالاً لحماية مصالح الأطراف التابعة للشركة؛

#### ✓ دراسة سعود وسيلة في سنة 2016، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير جامعة المسيلة.

هدفت دراسة سعود وسيلة إلى تحديد مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

#### ✓ دراسة عريوة محاد في سنة 2015، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي -دراسة عينة من لبعض المجالس الشعبية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير.

تناولت دراسة عريوة محاد موضوع تفعيل تطبيق آليات الرقابة في القطاع العمومي المحلي (البلديات) نتيجة لأهمية هذا القطاع ودوره الأساسي في التنمية المحلية الشاملة، وذلك من خلال إبراز الدور المهم والفعال لتطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في هذا القطاع وذلك من أجل تمكينه من القدرة على التحكم الجيد في تسيير موارده المتاحة وتحقيق أهدافه المسطرة، وهذا طبعا لا يكون إلا بقدرة هذا القطاع وتمكنه من عملية قياس وتقييم أداءه وبالتالي تحديد إنحرافات وتصحيح توجهاته. وقد تعرض الباحث في هذا الإطار إلى ثلاثة أدوات حديثة لمراقبة التسيير وهي الموازنة الصفريّة (ZBB) وبطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) إضافة إلى نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وهذا من خلال تكيفها وفق المعايير المالية والمحاسبية لهذا القطاع أي في إطار الموازنة بين الإيرادات والنفقات وتكيفها مرة أخرى مع مبادئ الحوكمة من أجل الرشادة في القرارات التسييرية وضوابط التنمية المستدامة أي الأسس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة أخرى حتى يمكننا الوصول إلى قياس وتقييم الأداء المستدام، وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية التطبيق والاستفادة من هذه الأدوات في القطاع العمومي المحلي.

✓ دراسة غلاي نسيمة في سنة 2014، الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية للشركات - دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان-، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة تلمسان.

هدفت دراسة غلاي نسيمة إلى دراسة إمكانية تطبيق المسؤولية الإجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات، وشملت الدراسة 30 مؤسسة جزائرية حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وأظهرت النتائج بأن المؤسسات الجزائرية لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات ولا تتبنى معايير المسؤولية الإجتماعية.

## 7) -مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بمايلي:

- أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة وفي فترة زمنية مختلفة، إضافة إلى أن البعض من هذه الدراسات أجريت على شركات تابعة للقطاع الحكومي والبعض الآخر على شركات تابعة للقطاع الخاص.
- معظم الدراسات كانت تهدف إلى معرفة واقع تطبيق كل من مفهوم المسؤولية الإجتماعية ومفهوم حوكمة الشركات على غرار دراسة غلاي نسيمة ومقدم وهيبة، في حين إستهدفت دراستنا عينة من الشركات تتبنى كلا المفهومين.
- أغلب الدراسات تدرس تأثير الحوكمة على أبعاد المسؤولية الإجتماعية، وكان الهدف في دراستنا مختلف وهو معرفة مدى تأثير المسؤولية الإجتماعية على الحوكمة.
- تناولت الدراسات السابقة جانبا واحدا فقط من إشكالية الدراسة الحالية وهو موضوع المسؤولية الإجتماعية وربطتها بمتغيرات أخرى أو موضوع حوكمة الشركات مع متغيرات أخرى بينما تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات ماعدا دراسة بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة والتي ربطت بين المتغيرين بالعلاقة العكسية.

## 8) -المنهج المتبع في الدراسة

تماشيا مع طبيعة وأهداف الموضوع، وقصد الإحاطة بمختلف جوانبه تم الإعتماد على المنهج الوصفي، من خلال الإستعانة بالعديد من الكتب والأطروحات والرسائل والمقالات والنشريات المختلفة والملتقيات، كمراجع للإلمام بالجوانب النظرية لكل من المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لمعرفة مدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات.

9 إستكمالا للجانب النظري لدراستنا، ستقتصر دراستنا على مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات وذلك من خلال إستبانة موزعة على إطارات الإدارة العليا والوسطى في ثلاث شركات ناشطة بولاية المسيلة.) -حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمانية:** تمت معالجة موضوع الدراسة الميدانية من خلال توزيع الإستبيان وجمعه لفترة أكثر من 04 أشهر إستمرت من 2019/02/15 إلى 2019/06/20.
- **الحدود المكانية:**
- 10- صعوبات الدراسة**

أكبر عائق في هذه الدراسة هو توزيع الإستبيان، حيث تهرب العديد من أفراد العينة من الإجابة على الأسئلة والسبب حسبهم كان أن المعلومات المقدمة هامة جدا وتسريها قد يسبب ضررا لهم، والبعض الآخر كان السبب لديهم هو ضيق الوقت.

### 11) -هيكل الدراسة

تم تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم الأول تم تخصيصه للشق النظري من الدراسة، ويتكون من فصلين، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية، أما الفصل الثاني فتناول الإطار العام لحوكمة الشركات، أما فيما يخص الشق الثاني من الدراسة فخصص للدراسة الميدانية واختبار فروضها وذلك كما يلي:

#### ➤ المقدمة:

➤ **الفصل الأول:** تناول متغير المسؤولية الاجتماعية وهذا في أربعة مباحث أساسية إنطلاقا من نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات في المبحث الأول، ثم مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المبحث الثاني. ثم لإستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وكذا علاقاتها المختلفة مع المصطلحات القريبة في المبحث الثالث، ليتم في المبحث الرابع التعرف على دور مواصفات الإيزو 26000 في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

➤ **الفصل الثاني:** تناول متغير حوكمة الشركات وهذا في أربعة مباحث أساسية إنطلاقا من نشأة وتطور حوكمة الشركات وأسباب ودوافع ظهورها، محددات الحوكمة والأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تعريف حوكمة الشركات ثم أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى ركائز وخصائص

حوكمة الشركات. أما المبحث الثالث فقد تم التطرق من خلاله إلى كل من مبادئ وأبعاد ومقومات حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية. أخيرا في المبحث الرابع تم التطرق إلى واقع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر.

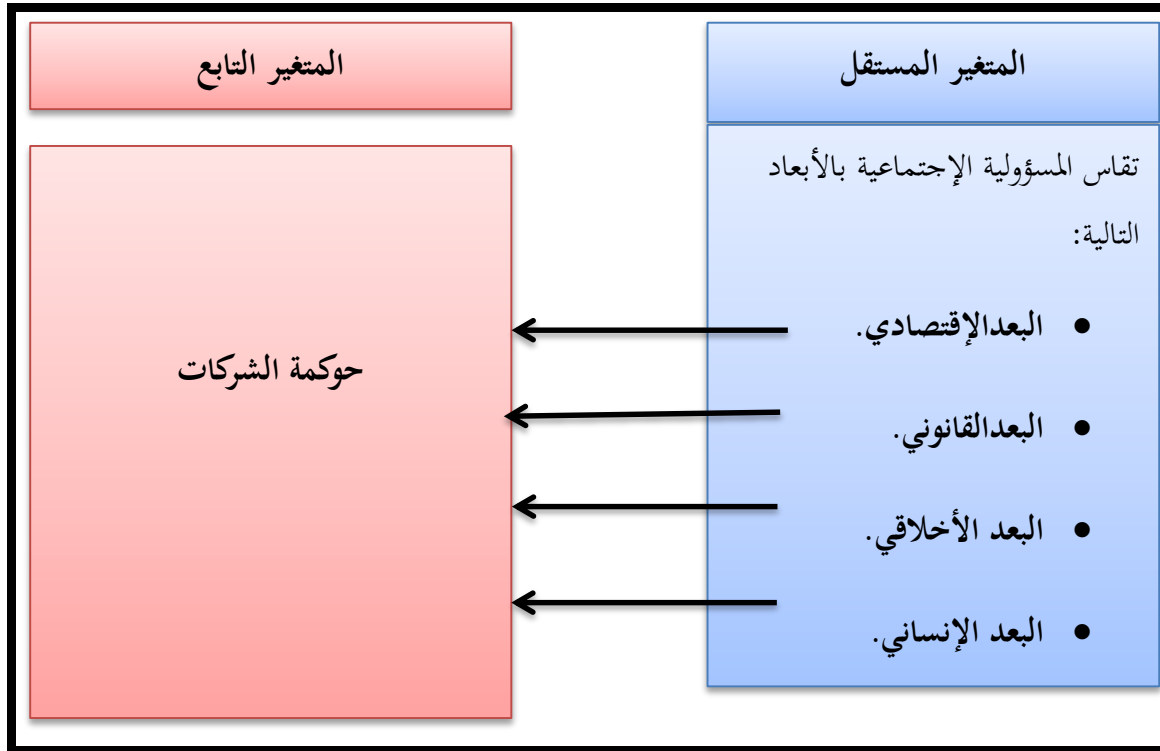
➤ **الفصل الثالث:** إنطلاقا من الفصول النظرية، تم إعداد فصل تطبيقي يهدف إلى دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات، بناء على توزيع إستبيان تم إعداده لهذا الغرض. حيث تم فيه تقديم إطار عام للشركات محل الدراسة في المبحث الأول، ثم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في المبحث الثاني ليتم بعد ذلك عرض وتحليل نتائج الإستبيان المبحث الثالث، أما المبحث الرابع من الدراسة فتم فيه اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

➤ **الخاتمة.**

## 12) النموذج الفرضي للدراسة:

بعد تحليل الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وكذا التحليل النظري للمتغيرات التابعة والمستقلة ممثلة في المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، يمكن تقديم النموذج المعتمد في الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): النموذج المعتمد للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة.



# الفصل الأول

تمهيد:

تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بالدور الإجتماعي الذي يمكن أن تلعبه الشركات في المجتمع، وتباينت وجهات النظر بين مؤيد ومعارض حول ما أصطلح على تسميته بالمسؤولية الإجتماعية، فهناك من يعتبر بأنها الوسيلة التي يمكن للشركة من خلالها أن تحسن صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وهناك من يرى بأنها تقلل من أرباح الشركة وتزيد في تكاليف العمل.

كما أنه هناك جدل قائم حول اعتبار أن المسؤولية الإجتماعية طوعية أم إلزامية وعلى الشركات الإلتزام بتطبيقها. وبين الإلزامية والطوعية وبين التأييد والمعارضة فإنه لا يمكن لأحد إنكار أهمية الدور الإجتماعي الذي تلعبه الشركات باعتبارها جزءا من المجتمع الذي تزاول فيه نشاطها وبيئتها لترويج منتجاتها ومصدر مدخلاتها. ومدى مساهمة المسؤولية الإجتماعية في تعزيز مركزها التنافسي من خلال التأثير على أدائها وكسب رضا الزبائن وتقوية ولائهم إضافة إلى كسبها رضا كافة الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة Stakeholders وهو ما أكدته نتائج البحوث المختلفة في السنوات الأخيرة.

من خلال هذا الفصل سنتعرض بشكل مفصل إلى كل الجوانب المتعلقة بالإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية، وذلك من خلال أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: نشأة المسؤولية الإجتماعية للشركات.
- المبحث الثاني: مفهوم المسؤولية الإجتماعية.
- المبحث الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها المختلفة.
- المبحث الرابع: دور مواصفات الإيزوا 26000 في تحقيق المسؤولية الإجتماعية

### المبحث الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المسؤولية الاجتماعية ليست بالمصطلح حديث النشأة فقد ظهر في بعض منظمات الأعمال التي شاركت في العديد من المبادرات التي تعزز مصالح العمال والمجتمع والمحافظة على البيئة، وفي مايلي عرض لمراحل تطورها.

#### المطلب الأول: نشأة وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

##### أولاً: نشأة المسؤولية الاجتماعية.

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتتها منظمات الأعمال إرتبطت أساسا بنظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا إجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الإجتماعي الذي تطور بنمو إحتياجات المجتمع ومدى تبني منظمات الأعمال لهذا الإتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة، بدءا بظهور مسؤولية الشركة إتجاه المجتمع ثم مختلف النظريات العلمية التي تطرقت لهذا الموضوع و أخيرا مصطلح "المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال".

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المنظمات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الإختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة طبيعة كانت أو بشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المنظمة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخم حجم الشركات وما رافق ذلك من أزمات إقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية الداخلية من جهة كمرحلة أولى: تأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ، ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى إتجاه الشركات نحو الإهتمام المتزايد بالمسؤولية الإجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 54-62.

ومع استجابة العديد من الشركات لهذا الطرح الجديد الذي فرضته البيئة وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي، عمل المشرع القانوني على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفي سمة الإلزام للتحقق من عمل الشركات بهذه المسؤولية، وليؤكد أن على الشركات الإلتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خيار وإنما هو أمر ملزم للإستمرار والبقاء ضمن المجتمع<sup>1</sup>.

وبالموازاة مع تطور مبادئ حوكمة الشركات والإهتمام بالرأس المال البشري تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وأعطى إهتمام لمبادئ الحوكمة الاجتماعية التي تهتم بالعامل البشري داخل الشركة ودور التدقيق في ذلك<sup>2</sup>. وقد دعت لجنة التطوير الإقتصادي بأمريكا الشركات إلى إعادة النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها شركات إقتصادية-إجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الأخرى. ومن الملاحظ أن في مرحلة الإقتصاد المعرفي وثورة المعلومات أصبحت أغلب الشركات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية توظف النظرة الإجتماعية وجوانب تبنيها إتجاه مختلف المصالح<sup>3</sup>، وبالتالي فإنه هناك مراحل شكلت إطارا لتطور المفهوم عبر فترات زمنية متعاقبة على النحو التالي<sup>4</sup>:

- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920:** وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للشركات هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية البحتة، وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية.
- **الفترة الى غاية 1939 وتضم هذه الفترة المراحل التالية :**
  - الثورة الصناعية والإدارة العلمية وتميزت بتعظيم الأرباح نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي.
  - العلاقات الإنسانية وتجارب (هورثون) وجاءت على أثر الانتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالشركة.
  - ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت، حيث ازداد تشغيل صغار السن، ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين.
  - تأثير الأفكار الإشتراكية حيث لعبت دورا مهما في توجيه أداء الشركات نحو تحمل مسؤولياتها الإجتماعية.

<sup>1</sup> أمينة تونسي، ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضييق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، دراسات - مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 28-جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص336.

<sup>2</sup> مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص199-200.

<sup>3</sup> أمينة تونسي، ابراهيم بورنان، مرجع سابق، ص336.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الاعمال في شركات الاعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص: 201-202.

- الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية (الكينزية) والتي شكلت محور مهم نحوي توجيه الشركات لتبني المسؤولية الاجتماعية نتيجة انهيار الإقتصاد العالمي وتسريح الآلاف من العمال.
  - **مرحلة إدارة الوصايا من 1945 إلى 1960:** وفيها أن المسؤولية الأساسية للشركات هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصلحة الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعمالين، وأن النقود مهم ولكن الأفراد مهمون أيضا.
  - **الفترة من 1960 الى يومنا هذا:** وتعتبر هذه الفترة بما تحتويه من مراحل المسار الحقيقي الذي جسده مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام، ويمكن إبراز أهم هذه المراحل فيما يلي:
  - التوسع الإقتصادي والذي قام على أساس ارتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين).
  - المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.
  - القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمنت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وكذلك تطوير مقاييس الأداء الإجتماعي.
- ثانيا: أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية:**

أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>1</sup>:

1. **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على ألا تهتم بحقوق الإنسان، وألا تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعمالين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما ألا تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعمالين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف الشركة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
3. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من الشركات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
4. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام الشركات فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملین، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات

<sup>1</sup> بوتيرة عنتر واخرون، إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، 2016، ص 83-84.

متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاما على الشركات أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن الشركات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للشركات

تستند المقاربات النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أساسًا على التيارات التعاقدية والسيكولوجية المؤسسية الجديدة على وجه الخصوص، حيث تشكل في التوافق بين منطق السوق والذي يهدف إلى تحقيق أقصى ربح وتدعيم العقلانية الإقتصادية للشركة والإهتمامات الاجتماعية مثل التنمية المستدامة، والإنصاف بين الأجيال، والمصلحة.

تأرجح الأسس النظرية بين قطبين متقابلين<sup>2</sup>. أي بين مؤيد ومعارض للمسؤولية الاجتماعية، ولكل طرف منهم وجهة نظره المقتنعة ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية. فالمعارضون يعتقدون أن الدور الإجتماعي لرجال الأعمال قد يشتمل تركيزهم على الجوانب الإقتصادية فهم يؤكدون وجهة نظرهم التي تقوم على النظرية الإقتصادية والتي بمقتضاها يكون كل مدير في الشركة مسؤول أمام صاحب العمل عن تحقيق كل ما هو نافع للشركة، وهو ما كانت تشير إليه آراء العالم الإقتصادي الأمريكي (Milton Friedman) حيث كان يرى أن رجال الأعمال لا مسؤولية لهم إلا تعظيم الربح<sup>3</sup>. والذي لخص نظره كما يأتي<sup>4</sup>:

● هناك مسؤولية إجتماعية واحدة فقط ولا شيء سواها للشركة تنحصر في استخدام الموارد بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح والمنافع الإقتصادية لمن يملكها.

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات والتحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، مجلة الكويت الإقتصادية، العدد 16، 2012، ص67.

<sup>2</sup> Michel Capron ; " L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation " ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis ; P 11.

<sup>3</sup> أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري "لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات"، 2010، ص13.

<sup>4</sup> زاهد الديري، سعادة الخطيب، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص212-213.

● إعتبرها "هدامة" لذلك المجتمع، فعندما يتخذ المدير قرارات تؤثر في أرباح الشركة لتقليل التلوث في البيئة مثلا أو في زيادة تشغيل الأقليات أكثر مما يتطلبه القانون في ذلك، إنما يقوم بالفعل بفرض ضرائب إضافية على المساهمين، وهو في ذلك يتصرف كهيئة تشريعية عامة بدون أن تخوله أي سلطة في ذلك .

أما المؤيدون فإن وجهة نظرهم تقوم على اعتبار الشركة هي كيان فاعل ومؤثر في المجتمع الذي نعيش فيه وتحيا فيه، ولا بد لهذا الكيان أن يكون مفيدا ونافعا لذلك المجتمع. رائد هذه النظرة Keith Davis والذي عبر عنها من خلال خمسة إفتراضات التالية<sup>1</sup>:

- المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الإجتماعية إذا كانت لمنظمة الأعمال تأثيرات في مثل تلك الموضوعات الإجتماعية المؤثرة كتشغيل الأقليات وشؤون البيئة .
  - على الشركة أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين فنحو المدخلات من المجتمع من جهة وتقديم عملياتها وليس فقط منتجاتها للجمهور، فمن هنا لا بد وأن تصغي للطروحات بشأن تحسين جوانب المجتمع ولا بد وأن يكون للشركة قنوات إتصال مفتوحة على مختلف الجهات العاملة في المجتمع لأجل تقديم النفع والخدمة للمجتمع من خلالها .
  - لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الإجتماعية والمنافع الإجتماعية قبل الشروع بتقديمها للجمهور، فالجوانب الفنية والمادية ليست هي المؤثر الوحيد في قرارات الأعمال، وإنما هناك الجوانب الإجتماعية قصيرة الأمد وطويلة وهي ما يجب التعامل معها في ذات الوقت .
  - لا بد وأن يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الإجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة أو الخدمة من قبل الشركة، لما كانت الشركة لا تقبل تمويل تلك النشاطات غير المبررة إقتصاديا لكنها تعود بالنفع على المجتمع فلا بد وأن يتقبل المجتمع مثل تلك الزيادات في سعر المنتجات بذلك الهامش الذي يغطي مثل تلك التكاليف .
  - الشركة هي مواطن: ولهذا فعليها أن تتحمل المسؤولية في جوانب إجتماعية معينة تفيد المجتمع الذي يعترف لها بحقوقها في العمل واستغلال موارده، حتى وإن لم تصل مثل تلك الجوانب مباشرة بعملياتها لكنها، تملك الخبرات في معالجتها مثلا: فمسؤولية الشركة تندمج مع مسؤولية الجميع في تطوير مجتمعهم.
- الجدول التالي يبين المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الإجتماعية

<sup>1</sup> زاهد الديري، سعادة الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 213-215.

جدول رقم(01): حجج المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

المعارضون ميلتون فريدمان	المؤيدون أرشي كارول، بول سامولسن، كيث دافيس
- يؤدي تبني دور إجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي أساس وجود المؤسسات الخاصة.	- يتوقع المجتمع أن تحقق الشركة العديد من أهدافها باعتبارها جزء منه. تعيش وتنمو في إطاره.
- ضعف الأهداف الإقتصادية الأساسية للمؤسسة مع مرور الزمن، وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الإقتصادي أولا، وتراجع المبادرات الإجتماعية ثانيا.	- يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور إجتماعي أكبر.
- تحميل المؤسسة كلفة عالية جراء أنشطة إجتماعية متزايدة، حيث قدرة المؤسسة محدودة قياسا بقدرة الدولة.	- يمثل الإلتزام الإجتماعي حالة موازنة عقلية تجاه النقد الموجه للشركة بكونها تهتم بالأرباح وتوسيع الإستثمارات فقط على حساب العاملين والجمع.
- سلطة إضافية أكبر تتمتع بها الشركة وتضاف إلى نفوذها الإقتصادي.	- كون الصورة العامة للشركة أفضل. مما يعزز من الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى لتحقيقها.
- إفتقار الشركة للمهارات الكافية للقيام بدور إجتماعي بشكل صحيح.	- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع حيث يجب أن تتحمل المؤسسة التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط.
- سلطة إضافية أكبر تتمتع بها الشركة وتضاف إلى نفوذها الإقتصادي.	- الموازنة بين مسؤوليات الشركة ونفوذها مما يقلل من النقد الموجه لهيمنة الشركة على القرارات المتعلقة بحياة الناس.
- إفتقار الشركة للمهارات الكافية للقيام بدور إجتماعي بشكل صحيح.	- زيادة مصلحة المالكين. حيث تعزز موقع الشركة وزيادة مبيعاتها على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الإجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الإجتماعي.	- نظرا لامتلاك بعض الشركات موارد مالية كبيرة وأخرى تكنولوجية. فيمكن أن تستخدم هذه الموارد لتحقيق إنجازات إجتماعية كبيرة.
- عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الإجتماعي للمؤسسة.	- تدابير وقائية لتجنب المشاكل الإجتماعية المعقدة.

المصدر: نوال بوعلاق، مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الآفاق للدراسات الإقتصادية، جامعة تبسة، العدد الأول،

ص105-106. على الموقع: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

على ضوء ماسبق، نجد أن هناك قطبين متعارضين وهما يمثلان أهم نظريات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي تمثلت كالتالي:

### 1. نظرية أصحاب المصلحة:

حسب هذه النظرية فإن التساؤل المطروح هنا هو معرفة الحدود التي يجب أن تكون بين الشركة وبيئتها ودرجة إنفتاحها. فإذا أن تكون منفتحة على بيئتها، وبالتالي التسامح مع طريقة الحكم في الشركة التي يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها التأثير على قرارات الشركة واستراتيجيتها. أو اعتبار أن إدارة الشركة يجب أن تمر فقط من قبل الأشخاص الذين يقومون بتشغيلها

مع تطور مبادئ المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال، برزت مصلحة كبيرة لدى الشركة في الإنفتاح على بيئتها أخذنا في الإعتبار إحتياجات الناس الذين تتأثر بهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نشاطها<sup>1</sup>.

تلقي نموذج أصحاب المصلحة دعماً واسع النطاق من العديد من المديرين الناجحين على مر السنين. فعلى سبيل المثال، ركز ستيف جوبز مدير شركة أبل (APPEL) على العميل أولاً. وقد ساعد هذا التركيز الشركة على تطوير منتجات عالية الجودة من شأنها أن "تسر" العملاء، وتلبي إحتياجاتهم من المنتجات التكنولوجية ذات الجودة العالية. ووفقاً لما ذكره جوبز، عندما تم التركيز على العملاء أولاً، "تبع ذلك فوائد لأصحاب المصلحة الآخرين، بما في ذلك حملة الأسهم"<sup>2</sup>.

ووفقاً لنظرية أصحاب المصلحة، فإن زيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات تجعل الشركات أكثر جاذبية للمستهلكين. لذلك، ينبغي أن تضطلع جميع الشركات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>3</sup>. حسب فريمان فإن صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة أفراد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>، والشكل التالي يوضح أطراف أصحاب المصلحة في الشركة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Floriane Bouyoud, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, Thèse de Doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010, p:53-54.

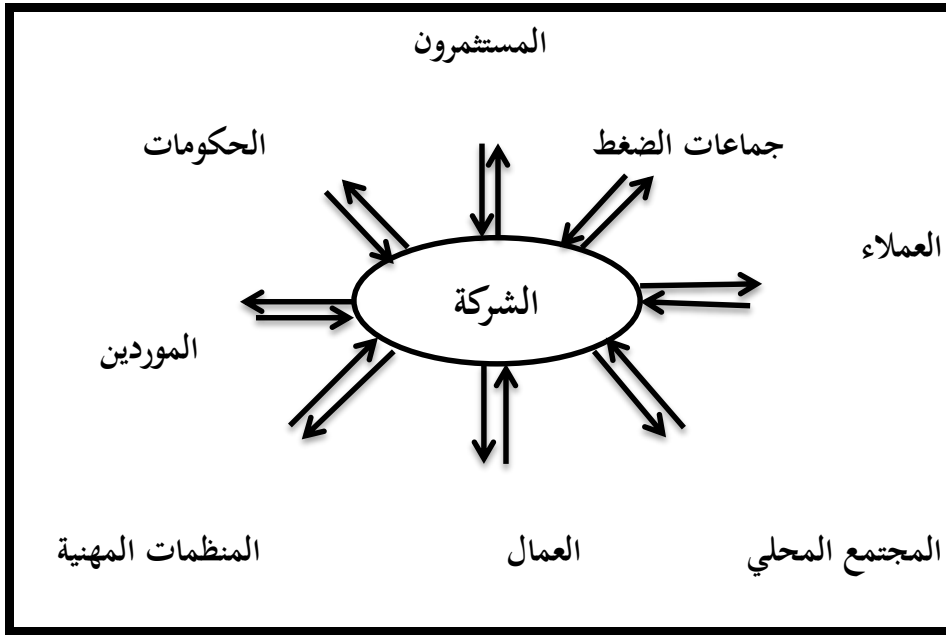
<sup>2</sup> Daniels Fund Ethics Initiative University of New Mexico 'The Debate over the Shareholder Model of Corporate Governance, p02. <http://danielsethics.mgt.unm.edu>.

<sup>3</sup> Zachary Cheers, **The Corporate Social Responsibility Debate, A Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program**, Liberty University Spring 2011, p4.

<sup>4</sup> Floriane Bouyoud, op cit, p54.

<sup>5</sup> Donaldson T., Preston L.E. (1995), **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995, p.68.

الشكل رقم (02) يوضح أطراف أصحاب المصلحة في الشركة



Source: Donaldson.T, Preston L.E. (1995), **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995, p.68.

من خلال الشكل السابق فإن أصحاب المصلحة في الشركة هم المستثمرون والموردون والعمال والحكومات والمجتمع المحلي والمنظمات المهنية وجماعات الضغط.

## 2. نظرية المساهمين:

على الجانب الآخر من النقاش، تقترح نظرية المساهمين أن تضاعف الشركة إلى حد كبير ثروة المساهمين على المدى الطويل من خلال توفير منتج أو خدمة ضرورية بسعر معقول، كما تنادي نظرية المساهمين بأنه يجب على الشركة أن تزيد من القيمة الحالية لجميع التدفقات النقدية المستقبلية فمن غير الحكيم إنفاق أموال المساهمين في أسباب إجتماعية غير مربحة<sup>1</sup>. فالمساهم هو أي شخص أو مؤسسة أخرى تمتلك حصة واحدة على الأقل من أسهم الشركة. حيث يمتلك المساهمون القدرة على الربح إذا قامت الشركة بعمل جيد أو تحمل الخسائر إذا كان أداء الشركة سيئاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Zachary Cheers, op cit, p10.

<sup>2</sup> Celine Anyango Otieno, **Shareholders' Perception Of Company's Involvement In Corporate Social Responsibility :A cas of Safaricom Limited**, a research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi,2014,p02.

ترتكز هذه النظرية أساساً على أعمال الاقتصادي ميلتون فريدمان (Friedman Milton) <sup>1</sup> الحائز على جائزة نوبل، والذي أشار في عام 1970 في كتابه الخاص وقال: "إن الشركة لديها مسؤولية إجتماعية واحدة فقط - لاستخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة التي يمكن أن تزيد من أرباحها، بشرط إحترام قواعد اللعبة، أي المشاركة في منافسة حرة ومفتوحة، دون خداع أو احتيال".

بعد التأمل في هذا القول، يصبح فريدمان، الذي أصبح مهنياً في مجال النظرية النقدية، زعيماً للعقيدة النيوليبرالية التي تعتبر في عقيدتها "الربح هو المعيار الوحيد لجميع القيم". في كتاب "الرأسمالية والحرية"، إنتقد بشدة من بين أمور أخرى، الميل الجديد إلى إدراج المسؤولية الإجتماعية في استراتيجية الشركة، مع التأكيد على أن المدراء بهذه الطريقة يدمرون أسس المجتمع الحر. ووفقاً له، يجب على المديرين التفكير في "جعل الكثير من المال لمساهميها ممكن في عام 1997، أثناء حديثه في الكنيسة في القدس، ذكر فريدمان قوله المشهور: "لا شيء يتفوق على وجبة مجانية". وهذا يعني أن أي مقياس إقتصادي للدولة يتم دفعه بطريقة أو بأخرى. ثم أضاف بشكل جيد بطريقته الخاصة: "هذه هي النقطة المركزية في نظريتي. كل ما تبقى هو مجرد تفصيل. على الرغم من حقيقة أن المناخ الإجتماعي بأكمله قد تطور باستمرار في جميع أنحاء العالم لمصلحة مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات، حتى بعد فترة من ثلاثين عاماً، لم يسلم فريدمان إلى هذه المبادئ.

لماذا عارض بشدة فريدمان المسؤولية الإجتماعية للشركات؟ يخفي الجواب وراء رأيه بأن مفاهيم المسؤولية الإجتماعية للشركات (CSR) والأداء المالي للشركات (CFP) هي في علاقة العداء لأن أهدافها متنافية. بعد أن أعلن فريدمان أنه مدافع عن الأداء المالي للشركات، رأى أن إنفاق المال على شيء يعطي نتائج مشكوك فيها لم يكن في مصلحة قطاع الأعمال. ويترتب على ذلك أن هذه الحالات ليست عادلة للمساهمين. ووفقاً له، ينبغي للشركة ألا تنفق الأموال (تضيع جزءاً من الربح) على كل ما اصطلاح على تسميته بالمسؤولية الإجتماعية للشركات. مرة أخرى، في عام 2000، كرّر رأيه المتطرف: "فقط الناس، وليس الشركات، لديهم مسؤولية إجتماعية". أثارت تصريحات فريدمان جدلاً في الولايات المتحدة وحول العالم، وفي المؤسسات الأكاديمية والسياسية الرئيسية. وحتى اليوم، فإن مهمة الشركة هي موضوع الجدل في الولايات المتحدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Daniels Fund Ethics Initiative University of New Mexico, op cit, p01.

<sup>2</sup> Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, avril 2007, p16.**

### المطلب الثالث: مداخل المسؤولية الاجتماعية

لا يقتصر الأداء الفعال في الشركات من خلال العاملين أو المديرين فيها فقط، ولكن هناك اتفاق نحو الإتجاه بالأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة لتحسين وزيادة فعالية الأداء، وهناك تنوع من حيث الجوانب الاجتماعية والأخلاقية التي يجب على الشركات أن تراعيها، وهذا التنوع وعدم الإتفاق على حدود هذه الجوانب لا يثير الدهشة نظرا لأهمية الموضوع وتشابكه وتعقده.

ولذا برزت بعض الدراسات والأبحاث في هذا الميدان، وكان من نتيجتها أن هناك عدة مفاهيم أو اتجاهات أو مداخل لدراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>1</sup> وهي:

1. **المدخل التقليدي:** ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار آدم سميث بنهاية القرن الثامن عشر الميلادي، والتي تنصب في جانبها الأساسي على كون كافة الشركات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة . وبهذا الشكل أصبح الربح هدفاً أحادياً تسعى إليه الشركة، وأن اعتماد منهج تحليل الكلفة /العائد هو المحك الدقيق لقياس مدى تحقيق المؤسسة لمسئوليتها إتجاه المجتمع.

قد طور هذا الإتجاه من قبل العديد من الكتاب والباحثين من نفس الإتجاه الفكري، ومن أبرزهم ( John Stuart Mill, Ricardo David) وغيرهما. وقد إنصبت هذه الإضافة على كون مساهمة الشركات في تقديم السلع والخدمات هو صفة مقدمة للمجتمع، وأن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفعالية في الأداء، وبالتالي تخفيض التكاليف والتي ستعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في السوق، وهذا في حد ذاته يعد مساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

2. **المدخل الاجتماعي:** يستند هذا المدخل على عكس فلسفة المدخل التقليدي، إذ أوجب على الشركات أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع الأطراف، وألا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين فقط، إذ يعتبر مؤيدو هذا المدخل أن للشركات موارد ضخمة تسمح لها بمعالجة القضايا الاجتماعية المعقدة. هذا وقد ذهب بعض الأطروحات بعيدا في هذا المدخل، ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة. وهنا فإن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا إلتزام الشركة بالعمل وفق مصالح ومتطلبات المجتمع، وأن تعطي لهذه الأخيرة أسبقية حتى على الأهداف الخاصة للشركة، ويمكن إعتبار الفلسفات المادية الإشتراكية والماركسية في طليعة من نادوا بهذا التوجه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص60.

<sup>2</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013-2014، صص25-26.

**3.مدخل التكلفة:** يستند هذا المدخل على فلسفة مفادها أن المسؤولية الاجتماعية هي إحدى مجالات وبنود الإتفاق التي يجب على الشركة أن تراعيها عند دراسة تكاليف أنشطتها من أجل البقاء والإستمرار والنمو<sup>1</sup>.

**4.المدخل الإداري:** في بداية الثلاثينات من القرن الماضي أدرك الإقتصاديون والإداريون بأن هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة للشركات. وفي أول تحليل قام به كل من (Berle et Means) في كتابهما عن طبيعة المؤسسة، قد خرجا باستنتاج مفاده بأنه إذا ما تغيرت الأعراف والقوانين السائدة، فإن أهداف الشركة سوف تتغير. كما أن قوة صنع القرار والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من إرتباطها وتركزها بيد المستثمرين.

خلال الفترة 1940-1950 وبعد سلسلة من النقاشات والإضافات الفكرية، تم التوصل إلى إعتماد المدخل الإداري، فقد تم التحول من الهدف الأحادي للشركة (تعظيم الربح) إلى إضافة هدف آخر يتمثل بتعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، وفي ظل نمو وإتساع الشركة، وامتداد ذلك الرضا إلى العناصر المؤثرة والمتفاعلة معها، وسواء كان ذلك داخل الشركة أو خارجها.

ويشير (Frances و Sution) إلى كون المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في الشركات الكبيرة، ومن خلال موازنة إدارة الشركة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها والتي تتمثل في المستهلكين، المجهزين، المقرضين، حملة الأسهم، الحكومة، ... والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع. وقد برز العديد من المفكرين الذين أعطوا للمفهوم الإداري حيال المسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا، ومن أبرزهم (Peter Drucker، Clarke) والذين تتداخل أفكارهم مع الإتجاه الذي طرحته لجنة التطوير الإقتصادي في وقت لاحق لتعزيز المفهوم التسييري للمسؤولية الاجتماعية، والذي يمكن تلخيصه بكونه يمثل العلاقة مع الزبائن والمجتمع الواسع. فعمل الشركات اليوم هو أشبه بمصفوفة من التعهدات والمسؤوليات، والتي تفوق في نطاقها وتعقيدها القوانين والأوجه المشابهة للتشريعات التي تصدرها الحكومة.

وعليه فإن أحد الإفتراضات الأساسية لقيام هذا المفهوم يتمثل في كون الشركة نظاما "ثنائي الإتجاه" إذ

تستلم مدخلاتها من المجتمع، وتقوم بكشف مخرجاتها إلى عموم المجتمع بالإتجاه الآخر<sup>2</sup>.

**5.المدخل الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية:** ويعتبر هذا الإتجاه هو الأنسب والأكثر ملائمة، ووفقا لذلك الإتجاه فإنه يجب على الشركة أن تكون ملتزمة بإتجاه مختلف القوى الخارجية بما يلي<sup>3</sup>:

● أخذ التغيرات المتوقع حدوثها في البيئة الخارجية في الحسبان، ووضع السياسات التنظيمية الملائمة التي تتماشى مع هذه التغيرات.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 50.

<sup>2</sup> قويدر الواحد عبد الله، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ELDE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2014/23-24.

<sup>3</sup> سيد محمد جادالرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، دار الكتب المصرية، القاهرة 2010، ص11.



- وضع الأهداف التنظيمية في ضوء إحتياجات ومتطلبات هذه القوى الخارجية.
- إتخاذ الإجراءات المناسبة نحو تبادل المنفعة بين الشركة وهذه الأطراف جميعا.

وهذه الإلتزامات ليس من السهل الوفاء بها لأنها تقيد حرية الشركة في عملية إتخاذ القرار، إلا أنه في العصر الحديث إذا كانت الشركة تعمل في إطار بيئي متكامل لخدمة العاملين بها والمتعاملين معها وجميع القوى الخارجية الأخرى، إذا فليس هناك ما يمنعها من الوفاء بهذه الإلتزامات بما يؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف كلما أمكنها ذلك.

### المبحث الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

بعد تعرضها للهجوم ورفض قادة الأعمال لتبنيها منذ عقود، أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات فجأة وجهاً مركزياً للشركة الحديثة: "لقد تحولت المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من فكرة غير ذات صلة والتي غالباً ما تكون مستعصية إلى واحدة من أكثر المفاهيم المقبولة على نطاق واسع في عالم الأعمال خلال العشرين سنة الماضية أو نحو ذلك<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرف مصطلح المسؤولية الاجتماعية تعاريف عديدة، وإلى يومنا هذا لا يوجد تعريف متفق عليه سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب مختلف المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وسيتم عرض أهم هذه التعاريف بدءاً بالهيئات الدولية ثم بتعاريف مختلف الأكاديميين.

### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الهيئات الدولية

- **تعريف البنك الدولي:** يعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية للشركات على " أنها إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية أن واحد"<sup>2</sup>.
- **تعريف الإتحاد الأوروبي:** "يعرفها الإتحاد الأوروبي على أنها مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين إعتبرات إجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"<sup>3</sup>.
- **تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة:** "الإلتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم: إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Zachary Cheers, op.cit, p4.

<sup>2</sup>Halina Ward, **Public Sector Roles In Sstrengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stok**, report for the Corporate Social Responsibility Practiceof the World Bank Group, January 2004, p 03.

<sup>3</sup>Comission des communautés européennes, **Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, p.7.

<sup>4</sup> Celine Anyango Otieno, opcit,p3.

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو حسب المواصفة الإيزو 26000 "ترجمة لقراراتها وأنشطتها إتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والصحة والرفاه للمجتمع مع الأخذ بعين الإعتبار توقعات أطراف المصالح، وإحترام القوانين السارية وتوافقها مع المعايير الدولية للسلوكيات ودمجها في الشركة كلها، مع ممارسته وتطبيقه في جميع المستويات المختلفة"<sup>1</sup>.

● كما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"<sup>2</sup>.

بالنظر إلى تعاريف كل من منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة والبنك الدولي نجد أن هذه الهيئات تعتبر المسؤولية الاجتماعية إلزامية، وأنه تقع على الشركات مجموعة من المسؤوليات إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه سواء كانت هذه المسؤوليات على الصعيد الإقتصادي أو الإجتماعية أو البيئي. في حين تعتبرها كل من المنظمة العالمية للتقييس الإيزو والإتحاد الأوربي على أنها طوعية أي إختيارية وأن الشركات ليست مجبرة على تطبيقها.

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الأكاديميين

● تعريف كارول (Carroll) في سنة 1979: المسؤولية الاجتماعية تشمل كافة الإلتزامات الإقتصادية والقانونية، والأخلاقية والتطوعية، التي يتوقعها المجتمع من الشركة في فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

● تعريف وود (Wood): إن الشركة تمنح لها الشرعية من قبل المجتمع وبالتالي يتوجب عليها أن تتحمل نتائج نشاطاتها وكذا مسؤوليتها المعنوية التي تسمح للمسيرين باتخاذ قرارات أخلاقية وأن هذه الأخيرة التي تمثل المكونات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>4</sup>.

● تعريف الكتاب الأخضر: المسؤولية الاجتماعية للشركات هي "الإدماج الطوعي من قبل الشركات ذات الإهتمامات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Amélie Boisjoly-Lavoie, **LA Responsabilité Sociétale Des Oorganisations : Proposition D'un Modèle Pour L'intégration De ISO 26000**, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.), UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, 2013,p05.

<sup>2</sup> Marie-françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises, France : ADEME**, Mars 2004, P 05

<sup>3</sup> David Crowther, Guler Aras, **Corporate Social Responsibility**, 2008, p12.

<sup>4</sup> Badreddine Taleb, **Les motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas de secteur industriel algérien**, Doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, décembre 2013, p60.

<sup>5</sup> Livre vert. **Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001, p08.

تعريف باون(Bowen): المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تشير إلى إلتزام رجال الأعمال بالقيام بسياسات وإتخاذ قرارات ومتابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم التي تعد مرغوبة إجتماعيا<sup>1</sup>.

- تعريف بيتر داركر(P. Drucker): " إلتزام الشركة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>2</sup>.
- تعريف هولمز (Holmes): " المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إلتزام على الشركة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الإجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشاكل الإسكان والمواصلات وغيرها"<sup>3</sup>.
- تعريف دافيز (Davis) في سنة 1975: "المسؤولية الإجتماعية هي إلتزام صانعي القرار باتخاذ الإجراءات التي تحمي وتحسن رفاة المجتمع جنبا إلى جنب مع مصالحهم الخاصة"<sup>4</sup>.

وفي الجانب الأكاديمي نرى أن هناك أيضا من يعتبر المسؤولية الإجتماعية إلزامية لكن الإختلاف كان في درجة تحمل المسؤولية حيث نرى في تعريف Drucker أنه ترك درجة الإلتزام مفتوحة حيث قال أن المسؤولية الإجتماعية هي " إلتزام الشركة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه" أما Holmes فحدد إلتزام الشركة بالمسؤولية الإجتماعية في المجال الإجتماعي وحماية البيئة، وكذا بالنسبة ل Bowen فحدد إلتزام الشركة بالمسؤولية الإجتماعية بالمجال الإجتماعي، في حين حددت Wood مسؤولية الشركة تتمثل في تحملها لنتائج نشاطاتها ويعتبر تعريف كاروول هو الأشمل حيث قال أن المسؤولية الإجتماعية تشمل كافة الإلتزامات الإقتصادية والقانونية، والأخلاقية والتطوعية.

وبصفة عامة يمكن القول بأن شركات اليوم ملزمة بتطبيق المسؤولية الإجتماعية حتى تضمن تحقيقها لأهدافها المختلفة. وكتعريف إجرائي يمكن القول أن المسؤولية الإجتماعية هي " مجموعة الإجراءات التي يجب على الشركة اتخاذاها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بغية الحصول على ثقة المجتمع وبالتالي تحقيق مصالحها المختلفة".

<sup>1</sup> Delphine Gendre-Aegerter, **La perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive**, Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales, Fribourg, France, 2008, p : 136.

<sup>2</sup> فلاح بن فرح السبيعي، أثر تبني برامج المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية "بالتنطبق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني والأربعون، 1438هـ، ص25.

<sup>3</sup> بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة شركة سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان 2013، ص168.

<sup>4</sup> Archie B. Carroll, **Carroll's pyramid of CSR: Looking, International Journal of Corporate Social Responsibility**, 2016, p2. sur le site: <https://jcsr.springeropen.com/consulté> le 18/12/2019.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية

تعمل جميع الشركات في العالم اليوم على تطبيق المسؤولية الاجتماعية، لما لها من أهمية بالغة ولتحقيق جملة من الأهداف الخاصة بها. وهذا ما سنراه في هذا المطلب.

#### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

#### 1. بالنسبة للمؤسسة:

يبدو أن الشركة هي المستفيد الأول جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بشكل مبادرات تطوعية، حيث تعمل على تحسين مناخ العمل السائد في الشركة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وأن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوب فعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقق مردود مالي أفضل. وقد أورد **Wheelen & Hunger** أمثلة أخرى على المنافع المتحققة من كون الشركة مسؤولة اجتماعياً وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- ❖ الإهتمامات البيئية قد تمكنها من رفع أسعارها وتحقيق الولاء لعلامتها.
- ❖ ثقة المجتمع بالشركة تساعد على إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة الى صرف المزيد من الوقت والمال.
- ❖ بإمكان الشركة المسؤولة اجتماعياً جذب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة.
- ❖ إن الشركات المسؤولة اجتماعياً عادة ما يكون مرحباً بها في البلدان الشعبية.
- ❖ بإمكان الشركات المسؤولة اجتماعياً توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض إسنادها في الأوقات الصعبة.

❖ القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون الى الاستثمارات في الشركة المسؤولة اجتماعياً وذات السمعة الطيبة على أنها إستثمارات مرغوبة على الأمد الطويل

#### 2. بالنسبة للمجتمع تتمثل في مايلي<sup>2</sup>:

- الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- إزدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين الشركات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الإرتقاء بالتنمية إنطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالإستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كلية القدس، مجلة القادسية للعلوم الإقتصادية والادارية، المجلد16، العدد01، 2014، ص13.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص52.



- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع وخلق فرص عمل حقيقية.
- 3. بالنسبة للدولة: تعد الدولة الطرف الثالث الذي يستفيد من التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بفضل المكاسب التي تعود عليها والتي تمكن أن تلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي الشركات 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 جميعا بعيدا عن تحمل الشركات الإقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

### ثانيا: الأهداف

- هناك عدة أهداف للمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكن تحديدها كالتالي<sup>2</sup>:
- 1- استجابة الشركة إلى التغيير في توقعات الأطراف الخارجية الراصدة لرسالة الشركة.
  - 2- تحقيق التوازن في التزامات الشركة بين حملة الأسهم والمجتمع.
  - 3- تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل الآثار السلبية لأنشطة الشركة تجاه المجتمع.
  - 4- تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضة من حملة الأسهم والعاملين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع الأخرى.
  - 5- المشاركة الإيجابية من قبل المحاسبين في قياس وتقييم الأداء الإجتماعي للشركات لإمكانية تحقيق التوازن النسبي بين العلاقة الإقتصادية (إنتاج السلع والخدمات) والعلاقة الاجتماعية (دعم البعد الإجتماعي).
  - 6- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للشركة بحيث لا تشمل فقط عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للشركة، وإنما أيضا تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية الاجتماعية والتي لها تأثير على فئات المجتمع.
  - 7- الإفصاح عن العلاقة التي تقيمها الشركات ليس فقط مع عملائها وموظفيها بل أيضا مع المجموعات المجتمعية الأخرى باعتبار أن جميع هذه المجموعات أطرافا معنية بالشركات.
  - 8- مراقبة أعمال الشركات من قبل المشاركين من الإدارة والمساهمين والعاملين والعملاء والموردين والمجتمع الأهلي والمدني كمثلين عن الأطراف المجتمعية.
  - 9- دعم البعد الإجتماعي بمعرفة الشركة أكثر من مجرد الإلتزام التشريعي.

<sup>1</sup> غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013، ص65.

<sup>2</sup> جميل حسن النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الاعمال على الاداء المالي، مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، المجلد 01، العدد 03، 2016، ص07.

- 10- القدرة على قياس أنشطة العقد الاجتماعي للشركة بشكل فعال يرقى إلى وضعها بالمواطنة الصالحة إجتماعيا.
- 11- إكتساب ثقة الجمهور وإرضاء المستهلكين وحمائتهم والتفاعل مع الرأي العام وتحسين صورة الشركة وسمعتها وتنمية ودعم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والأقاليم الدولية.
- 12- رعاية العاملين وتحقيق إستقرارهم النفسي وتنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الصناعي والرعاية الصحية والإجتماعية لهم.
- 13- التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع ورفاهية الشركة في إطار تأدية الأعمال التجارية.
- 14- الإفصاح عن الدور المؤسسي في عمليات النمو الإقتصادي والتقدم الإجتماعي وحماية البيئة.
- 15- قيام الشركات بمقابلة توقعات المجتمع وتقدير متطلباته والإفصاح في تقاريرها عن نتائج ذلك.

### ثالثاً: فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية

- لتحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قراراتها و أنشطتها، يمكن للشركة تحقيق فوائد هامة مثل<sup>1</sup> :
- تشجيع عملية إتخاذ القرارات على أساس فهم تطلعات المجتمع، ومخاطر عدم تحمل المسؤولية الاجتماعية.
  - تحسين ممارسات إدارة المخاطر.
  - تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المتعاملين مع الشركة.
  - زيادة ولاء موظفي الشركة وتحسين روحهم المعنوية وذلك من خلال تحسين ظروف السلامة والصحة، والتأثير على قدرة الشركة إيجابا في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.
  - تحقيق الموفرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد، وخفض استهلاك الطاقة والمياه وخفض النفايات.
  - المساهمة في الصالح العام وتعزيز المجتمع المدني.
  - تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف التشغيل.
  - تحسين الأداء البيئي وتقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب التلوث البيئي

### المطلب الثالث: مبادئ، أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية للشركات مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها، وعلى الشركات اليوم أن تتحمل مجموعة من المسؤوليات إقتصادية كانت أو إجتماعية أو حسب إختلاف نوع المسؤولية أمام مختلف أصحاب المصلحة.

#### أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تستهدف الشركة أثناء ممارستها لمسؤوليتها الإجتماعية زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغي عليها أن تنطلق من جملة المبادئ الأساسية الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع - منشورات الأمم المتحدة 2004 - ص 10-15.  
<sup>2</sup> مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المناولة، Maghreb Review، September 2017، Vol 04 - N° 02، of Economics sand Management، صص 135-136.

## الفصل الأول.....المسؤولية الاجتماعية للشركات

- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم الشركة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.
- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم الشركة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارستها للمسؤولية الاجتماعية مثلا. الإلتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000 و 26000.
- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقر الشركة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات الشركة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف الشركة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات، ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.
- مبدأ الشفافية: أن تفصح الشركة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأنت كون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل الشركة.
- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ الشركة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وفي هذا الإطار وضعت الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف هذه الإتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة. كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب الشركات؛ حيث أنها لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية تقوم على مبدأ المساءلة القانونية والشفافية، كما أنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى الشركات الكبرى، هناك الحكومات المحلية والاتحادات العمالية والمعاهد التعليمية ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدني وقد تم إيجاز الأفكار التي تقوم عليها الإتفاقية في عشرة مبادئ.
- وفي هذا الإطار أصدرت بعض المنظمات الدولية والهيئات الدولية والجمعيات مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للشركات:

● **الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:** "هو مبادرة دولية دعت بمقتضاها الأمم المتحدة الشركات للتحلي بروح المواطنة المؤسسية وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة"، وقد تضمن هذا الميثاق عشر مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للشركات مقسمة إلى المجموعات الأربعة الآتية<sup>1</sup>:

### أولاً- حقوق الإنسان:

- 1-دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها؛
- 2-التأكد من عدم الاشتراك في إنتهاكات حقوق الإنسان؛

### ثانياً- معايير العمل:

3-إحترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية؛

4-القضاء على جميع أشكال السخرية والعمل الإجباري؛

5-القضاء على عمالة الأطفال؛

6-القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن؛

### ثالثاً- المحافظة على البيئة:

7-تشجيع إتباع إجراء احترازي إزاء جميع التحديات البيئية؛

8-الإضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة؛

9-تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها؛

### رابعاً- مكافحة الفساد<sup>2</sup>:

10-مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الإبتزاز والرشاوي .

## ● الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية:

يعرف الإيزو 26000 على أنه عبارة عن "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ويمكن استخدامها من قبل جميع الشركات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والمتخلفة

<sup>1</sup>غرددي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، سبتمبر2013، صص62-63.

<sup>2</sup> أحمد بنعبدالقادرالقرني، معوقات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد3، 2014، ص456.

وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية سوف تساعدهم في جهودهم الرامية الى التعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا<sup>1</sup>. سيتم التفصيل فيها أكثر في المبحث الرابع من الفصل.

### ● مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) The Global Reporting Initiative

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير؛ تم إطلاقها من طرف ائتلاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة Le Ceres وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة PNU، هدفها هو المساعدة في التفكير في المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للشركات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف الشركات تسمى بـ GRI والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 والذي محتواه أن تقدم الشركات تقريرا موحدًا عن التنمية المستدامة والذي من خلال يتم معالجة المسائل البيئية، الاجتماعية والاقتصادية<sup>2</sup>. وترتكز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان<sup>3</sup>:

- **الركن الاقتصادي:** ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري؛
- **الركن البيئي:** ويشمل تأثير أنشطة الشركات على الأرض، الهواء، الماء، التنوع الحيوي والصحة؛
- **الركن الاجتماعي:** ويضمن الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

المبادئ التي يستند عليها إعداد التقارير هي:

- عند كتابة التقارير يجب توفر الشفافية، الحوار مع أصحاب المصالح وإمكانية مراجعتها؛
- نطاق التقارير؛
- الثقة في إعطاء البيانات؛
- حرية الوصول إلى المقررين.

<sup>1</sup> الهام بجياوي، ليلي بوحديد، تطبيق بنود مواصفة إيزو 26000 لتشجيع المؤسسات الجزائرية على تبني المسؤولية الاجتماعية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 06، 2019، ص 95.

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف، 2013، ص 68.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 68.

## الفصل الأول.....المسؤولية الاجتماعية للشركات

وتجدر الإشارة الى المبادرة العالمية للتقرير هي أكثر الأطر العالمية للتقرير استخداما لتقوم الأداء بالنسبة لمعايير حقوق الانسان، والعمل، والبيئة، ومكافحة الفساد، بالإضافة إلى معايير مواطنة الشركات، ومبادرة التقرير العالمية هي عملية يشترك فيها أصحاب مصلحة متعددون. وتتلخص رسالتها في أن تجعل الإفصاح البيئي والاجتماعي والاقتصادي ممارسة روتينية تستجيب لأعلى مواصفات الصرامة والمصدقية والوضوح والقابلية للمقارنة شأنه في ذلك شأن التقارير المالية المعروفة.

وتعمل مبادرة التقرير العالمية على صياغة ونشر مبادئ توجيهية للتقرير عن الاستدامة تكون قابلة للتنفيذ عالميا، وتتبع الشركات هذه المبادئ التوجيهية طوعا في الإبلاغ عن الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها. وتستكمل تلك المبادئ باستمرار من خلال عملية تقوم على توافق الآراء بين أصحاب المصلحة المتعددين.

وعموما يشمل نموذج GRI على 97 مؤشر في المجموع، منها 50 مؤشرات أساسية و47 مؤشرات إضافية، وتعتبر المؤشرات الأساسية هامة بالنسبة لمعظم الشركات وكذا مختلف فئات المجتمع<sup>1</sup>.

وفيما يلي تسلسل تاريخي لتطور محاور ومعايير تقارير ال<sup>2</sup> GRI :

- في عام 2000 صدرت نسخة GRI باسم: G<sub>1</sub> .
- في عام 2002 صدرت نسخة GRI باسم: G<sub>2</sub> .
- في عام 2006 صدرت نسخة GRI باسم: G<sub>3</sub> .
- في عام 2008 صدرت نسخة GRI باسم: G<sub>3.1</sub> .
- في عام 2013 صدرت نسخة GRI باسم: G<sub>4</sub> .

### • معيار المساءلة الاجتماعية SA 8000:

المعيار SA 8000 والذي يدعى أيضا بنظام المساءلة الاجتماعية فهو "مواصفة دولية تعمل على تطوير

" وتطبيق الممارسات الاجتماعية السليمة داخل بيئة العمل لتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وتقدم هذه المواصفة "متطلبات ومنهجية تدقيق لتقييم ظروف مكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال

<sup>1</sup> غلاب فاتح، اعداد تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG في بيئة الأعمال الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى

الوطني الأول حول دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمى ببرج بوعزيزيغ،

2018/10/24، ص12-13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص13.

## الفصل الأول.....المسؤولية الاجتماعية للشركات

والعمل الإجباري والصحة والسلامة المهنية وحرية التجمع وعدم التمييز والممارسات التأديبية وساعات العمل والأجور وغيرها، من أجل الحفاظ على ظروف عمل جيدة وتحسين الظروف القائمة. بواسطة هذا المعيار يمكن " ضمان الحد الأدنى لحقوق العمال.

هو معيار يضمن الحد الأدنى لحقوق العمال وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل. لقد توج بالمسؤولية الاجتماعية لشركات الاهتمام بصدور حزمة معايير دولية تسمى المعايير العالمية للمساءلة الاجتماعية SA 8000 بها الشركات لدمج القضايا الاجتماعية حيث وضعت ضوابط دقيقة يمكن أن تسترشد والبيئية والاقتصادية في قراراتها واستراتيجياتها<sup>1</sup>.

ومن بين البنود الرئيسية التي تتضمنها وثيقة SA8000 والخاصة بالشروط والمتطلبات المعيارية القياسية للمساءلة الاجتماعية تشمل ما يلي<sup>2</sup>:

- منع تشغيل الأطفال في الأعمال الشاقة.
- عدم ممارسة العمالة القسرية بأي صورة من الصور.
- تهيئة مناخ أو بيئة عمل تتوفر فيها الشروط الصحية الإنسانية وكل مستلزمات السلامة والأمان.
- كفالة حقوق العاملين بالانتساب للنقابات العمالية والاتحادات المهنية.
- ضمان العدالة في التعامل بين جميع العاملين.
- مراجعة وتدقيق الضوابط التأديبية وعدم السماح بتوجيه عقوبة جسدية أو نفسية أو لفظية للعامل حيث يجب أن تتبع القواعد والإجراءات القانونية بدون تطرف.
- الالتزام بالفترات الزمنية للعمل حيث لا تتجاوز 48 ساعة عمل أسبوعيا وبحد أقصى 60 ساعة عمل أسبوعيا.

<sup>1</sup>العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2011/2010، ص111.

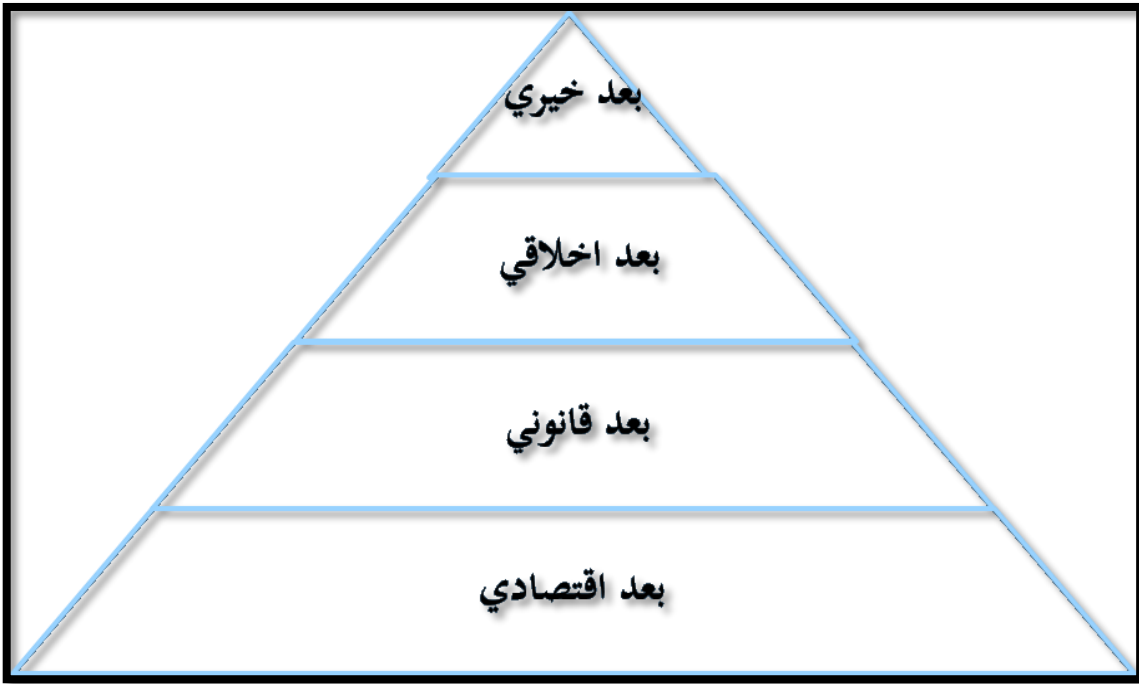
<sup>2</sup>محمد أمين عباس، المقاييس الدولية المعمول بها من طرف المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة الى المنتدى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوادي، أيام 06 و07 ديسمبر 2017، ص11.

-الأجور والمكافآت أو التعويضات المدفوعة للعاملين يجب أن تكون وفق القوانين واللوائح المنظمة لهذا الأمر وأن الشركات يجب أن تلتزم بما مع مراعاة أن تكون الأجور المدفوعة كافية لسد الاحتياجات الأساسية للعامل مع عدم السماح باقتطاع جزء من الأجور كعقوبة.

### ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر فلسفة تتبناها الشركات في أنشطتها اليومية. وإنطلاقا من هذه الحقيقة، يرى العديد من الباحثين أن على الشركات الأخذ بعين الاعتبار ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية بل المسؤوليات الأخلاقية والمبادرات التطوعية في مجال الإستجابة للتوقعات الاجتماعية الأخرى، وقد إستندت آراء هؤلاء الباحثين إلى نموذج (Carroll, 1979) الذي تضمن أربعة أنواع من المسؤوليات المتكاملة والتي يتوجب على منظمة الأعمال ممارستها حتى تستطيع النمو والبقاء، وكما هو واضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll



source : Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, **Corporate Social Responsibility: A Three-domain approach**, *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, 2003, p504.

- **المسؤوليات الاقتصادية:** هي الأولى (في هرم المسؤولية الاجتماعية) والأكثر أهمية للأعمال التجارية، فالشركة هي الوحدة الاقتصادية الأساسية في المجتمع. وعلى هذا النحو تقع على عاتقها مسؤولية إنتاج السلع والخدمات التي يريدتها المجتمع وبيعها له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Archie B. Carroll, **A Three-Dimensional Conceptual Model of corporate performance**, *Academy of management Review*, 1979, Vol.4, No.4, p500.

● **المسؤوليات القانونية:** تحدد الشركة الإطار القانوني الذي تعمل فيه الشركة. وتقع على عاتقها مسؤولية الامتثال لهذه القوانين.

● **المسؤوليات الأخلاقية:** هذه مسؤوليات إضافية (غير مقننة في القوانين). هذه المسؤوليات متوقعة من المجتمع وتهدف إلى إحترام حقوق أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

● **المسؤوليات الخيرية:** تقع في الجزء العلوي من هرم كارول (1991) المسؤولية الخيرية. تعني الإحسان وهي كلمة ذات أصل يوناني (philos: friend and anthropos: man). والأعمال الخيرية هي عقيدة تركز في المقام الأول عليها الإنسانية حيث يقوم الناس بتحسين وضع الآخرين دون انتظار المكافأة على ذلك. يعتبر كارول (1991) هذا البعد في نموذج المسؤولية الإجتماعية، على أنه كل الإجراءات التي وضعتها الشركات لتحسين جودة حياة الموظفين، المجتمع المحلي أو المجتمع ككل<sup>2</sup>.

عرف كارول (1979) المسؤولية الإجتماعية للشركات باعتبارها مجموعة من إلتزامات الشركات إتجاه المجتمع. حيث يميز بين أربعة أنواع من الإلتزامات: إقتصادية (تكون مربحة، لتصنيع منتجات تحترم معايير الجودة والسلامة...)، قانونية (لاحترام القوانين والأنظمة)، أخلاقية (للعمل وفقاً للمبادئ الأخلاقية المشتركة داخل من المجتمع)، العمل الخيري (التصرف بطريقة جديرة بالثقة وبإخلاص). وفي سنة 1991 تم تعديل تعريف A. Carroll، الذي يعتبر مؤسس المناهج النظرية للمسؤولية الإجتماعية للشركات، من قبل البروفيسورة Wood، الذي يحدد ثلاثة مستويات للمسؤولية الإجتماعية للشركات<sup>3</sup>.

يمثل النموذج الذي قدمه وود (1991) تقدماً كبيراً في أبحاث المسؤولية الإجتماعية للشركات. حيث سيأخذ الباحث الذي يستخدم النموذج بعين الإعتبار المبادئ التي تحفز إجراءات المسؤولية الاجتماعية للشركة على ثلاثة مستويات من التحليل: المؤسسية والتنظيمية والفردية. وذلك، لأن الدافع وراء إتخاذ إجراءات المسؤولية الإجتماعية للشركة قد ينبع من مبدأ الشرعية (المستوى المؤسسي)، أي من الرغبة في الحفاظ على المصدقية والشرعية كعامل

<sup>1</sup> Hebri Assia, **Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH-**, Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science, Option : Gestion, Université Abou Baker Belkaid Telemcen, 2014-2015, p93.

<sup>2</sup> Adel Golli, Dorra Yahiaoui, **Responsabilité Sociale Des Entreprises : Analyse Du Modèle De CARROLL (1991) et Application AU Cas TUNISIEN**, Management & Avenir, 2009/3 (n° 23), p. 143.

<sup>3</sup> Thierry Jacquot, Mourad Attarça, **La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 – <http://www.strategie-aims.com/p05>.

إجتماعي مسؤول في بيئة مشتركة. وبدلاً من ذلك، يمكن أن ينبع الدافع من إحساس تنظيمي بالمسؤولية العامة، خاصة فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالمجالات الأولية والثانوية للشركة. وأخيراً، يمكن أن ينبع الدافع من إختيارات المديرين الفرديين وتفضيلاتهم الشخصية وميلهم الشخصي<sup>1</sup>.

### مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب Wood<sup>2</sup>:

**المستوى المؤسسي:** وفقاً لهذا المبدأ، يمنح المجتمع الشرعية والسلطة للشركات. على المدى الطويل.

**المستوى التنظيمي:** ووفقاً لهذا المبدأ، فإن الشركات ليست مسؤولة عن حل جميع المشاكل الاجتماعية. وهي مسؤولة عن حل المشاكل التي تسببت فيها وعن المساعدة في حل المشكلات والقضايا الاجتماعية المتعلقة بعملياتها التجارية.

**المستوى الفردي:** هذا المبدأ يعني أن المديرين يعملون في بيئة تنظيمية ومجتمعية متنوعة؛ وأن أفعالهم لا تحددها الإجراءات الرسمية بالكامل؛ وأنهم ممثلون أخلاقيون لديهم خيارات متعددة فيما يتعلق بالقرارات التي يجب اتخاذها من أجل الوفاء بالتزاماتهم الاقتصادية والاجتماعية.

وفيما يلي جدول يوضح مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للشركة على أساس تصنيفات كل من (A.B. و (Caroll 1979 و (D.J. Wood1991)

<sup>1</sup> Dima Jamali, Ramez Mirshak, **Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context**, Journal of Business Ethics, 2007, pp247-248.

<sup>2</sup> Tarik el Malki, **Environnement es entreprises, Responsabilité sociale performance : analyse empirique dans le cas du Maroc**, thèse de doctorat des sciences économiques, Université de la méditerranée Aix Marseille II, décembre2010, pp252-253.

جدول رقم (02) يوضح مستويات وطبيعة المسؤوليات الاجتماعية للشركة على أساس تصنيفات

كل من (A.B. Carroll 1979) و (D.J. Wood1991)

المستوى الفردي	المستوى التنظيمي	المستوى المؤسسي	
الانتاج باستخدام الطرق الايكولوجية (انتاج بيئي)، واستخدام تقنيات نظيفة، خفض التكاليف عن طريق تشجيع إعادة التدوير	تعكس أسعار السلع والخدمات، تكاليف الإنتاج الحقيقية وتضم جميع العوامل الخارجية	إنتاج السلع والخدمات، وتوفير فرص العمل، وخلق ثروة للمساهمين	المسؤولية الاقتصادية
الاستفادة من التعليمات التنظيمية للابتكار في المنتجات أو التقنيات	للعمل من أجل السياسات العامة عن طريق الدفاع عن المصالح "المستنيرة" "éclairés"	احترام القوانين واللوائح. لا تقم بالضغط أو تتوقع مواقف متميزة في السياسات العامة	المسؤولية القانونية
تطوير معلومات الاستخدام لمستخدمين محددين وترويجها كميزة منتج	توفير معلومات دقيقة وكاملة لزيادة الأمن من الاستخدام خارج الشروط القانونية	اتباع المبادئ الأخلاقية الأساسية على سبيل المثال: الصدق	المسؤولية الأخلاقية
اختيار الاستثمارات الخيرية التي تكون مربحة من حيث حل المشاكل الاجتماعية (تطبيق معايير الفعالية)	استثمار موارد الشركة في الأعمال الخيرية المتعلقة الدائرة الأولى والثانية البيئة الاجتماعية للشركة	العمل كمواطن نموذجي في جميع المجالات: ما وراء اللوائح والقواعد الأخلاقية. جعله جزءا من المبيعات في المجتمع (المجتمع)	المسؤولية الخيرية

Source : Thierry Jacquot, Mourad Attarça,, op cit, p05.



وبغض النظر عما قاله carroll، فإن أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي كالتالي: <sup>1</sup>

### - البعد الاقتصادي: يهدف إلى تحقيق:

- إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين.
- إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي وتسخيره في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
- منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين (سواء من ناحية الأسعار أو الجودة).

### - البعد القانوني: يهدف إلى تحقيق:

- تحسين ظروف العمل وتوظيف المعوقين ومنع توظيف الأطفال للمحافظة على صحتهم.
- صيانة الموارد وتنميتها والتخلص من المنتجات بعد استهلاكها.
- حماية المستهلك من الموارد الضارة ومنع التلوث.

### - البعد الاجتماعي: يهدف إلى تحقيق:

- إحترام العادات والتقاليد.
- تحسين نوعية المنتجات.
- مراعاة حقوق الإنسان.

### - البعد البيئي: يهدف إلى تحقيق:

- تحسين استغلال الموارد الطبيعية والترشيد في استخدامها.
  - الحفاظ على التنوع البيولوجي والمساهمة في التنمية المستدامة.
- إذن للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> غلاي نسيمة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، 2014-2015، ص 130-131.

الجدول رقم: (03) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار و عدم الأضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين.	المنافسة العادلة	الاقتصادي
- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع	التكنولوجي	
- حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحبا وثقافيا.	قوانين حماية المستهلك	القانوني
- منع التلوث بشتى أنواعه. - صيانة الموارد وتنميتها. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.	حماية البيئة	البيئي
- التقليل من إصابات العمل. - تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن. - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين. - توظيف المعاقين.	السلامة والعدالة	
- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان . - احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.	المعايير الاخلاقية والقيم الاجتماعية	الاجتماعي
- نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة. - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع.	نوعية الحياة	

المصدر: محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة"-التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي-، مرجع سابق، ص08.

من كل ما سبق نجد أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تختلف من باحث لآخر، إلا أن هذا الإختلاف من حيث التسمية فقط أما من حيث مضمون الأبعاد فهو واحد. فإذا نظرنا إلى تصنيف كارول نجده قد حدد الأبعاد كالتالي: بعد إقتصادي، بعد إنساني، بعد أخلاقي وبعد قانوني. ولا نجد البعد البيئي موجود أو بارز إلا أنه ومن حيث المضمون فهو موجود ضمن البعد القانوني.

ثالثا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

لقد حدد الباحثين عدد كبير من العناصر للمسؤولية الاجتماعية ولكنهم يختلفون في ترتيب هذه العناصر حسب الأولوية، حيث ظهرت الإخلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة. ولكن يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة الشركة إتجاهها. ويمكن توضيح عناصر المسؤولية الاجتماعية في الجدول التالي:

جدول رقم (04): يوضح عناصر المسؤولية الاجتماعية

المجال	بعض ما يجب أن تدركه المنظمة الريادية من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول الشركة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للشركة، تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العمال	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب وأجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
المستهلكون	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
الموردون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 70-72.

يوضح الجدول السابق عناصر المسؤولية الاجتماعية ومايترب على الشركات الريادية من دور اجتماعي تجاه هذه العناصر فمالكوا الشركة يتوقعون حماية أصول الشركة وزيادة حجم المبيعات، في حين أن العمال يبحثون عن العدالة في التوظيف وتوفير أحسن ظروف العمل، أما المستهلكون فينتظرون أن تكون المنتجات المقدمة لهم آمنة والأسعار مناسبة، أما المنافسون فينتظرون العدالة في المنافسة، وكذا هو الحال بالنسبة للموردين والحكومات وجماعات الضغط والبيئة.

### المبحث الثالث: الإستراتيجيات والعلاقات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية

تهدف الشركات من خلال تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مصالح البيئة والمجتمع. وحتى تتمكن الشركة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أولاً إختيار الإستراتيجية التي تمكنها من ذلك. ونظراً لأهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها التي حاول الكثير من الباحثين دراستها وحصرتها مع تشجيع الشركات على تبنيتها، برزت عدة هيئات دولية تعمل في هذا الجانب ومنها المنظمة الدولية للتقييس.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بوظائف الشركات

ترتبط المسؤولية الاجتماعية لعلاقات مع مختلف وظائف الشركة (الانتاج، الموارد البشرية ووظيفة التسويق)، وتمثل هذه العلاقة في ممارسة هذه الوظائف مع التحلي بروح المسؤولية تجاه المجتمع مع ضرورة احترام قيم الأفراد والجماعات وكذا الحفاظ على البيئة.

### أولاً: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الإنتاج

يعد وجود اي مشروع كان، مهما كانت طبيعته وحجمه مقترنا بإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة بما يحقق رضا الزبون. وقضاء حاجاته. وتلبية رغباته وتحقيق تطلعاته، وبالتالي فإنه من خلال هذه السلع او الخدمات التي يقدمها يتم بناء جسور الثقة مع الزبائن، ومع مختلف الفئات التي يتعامل معها المشروع في المجتمع<sup>1</sup>.

تمثل المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة ومن أهمها مايلي<sup>2</sup>:

**1. تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة:** يقصد بتصميم السلعة تحديد الهيكل العام للسلعة المطلوب إنتاجها، والمكونات الداخلية لهذه السلعة، وارتباط هذه المكونات بعضها مع بعض، وطريقة عملها وتركيبها، ثم طريقة استعمال هذه السلعة وصيانتها. وتمثل الجوانب الأخلاقية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة وتحتاج إلى مواد أولية وطاقات أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية، وان تكون المنتجات قابلة لإعادة التدوير ومنتجة من مواد أولية مدورة وغير ضارة في البيئة.

**2. تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية:** يقصد بتصميم العملية تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل والعوامل البيئية التي تقوم جميعاً بتحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات أو الخدمات وإن تحمل المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يرتبط بحجم ونوعية الآلات والطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات والفاقد واستخدام المكونات قليلة الضرر والتخفيف من استخدام الطاقة، وتشجيع إعادة التدوير.

**3. اختيار موقع المشروع:** تتجسد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في اختيار موقع المشروع من خلال عدد من القضايا أهمها أن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصاً تلك التي ينتج عنها تلوث

<sup>1</sup> محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013-2014، ص87.

<sup>2</sup> مراد سليم عطباني واخرون، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، 2016، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد01، 2016، ص163.

الهواء وتسبب انبعاث الغازات السامة مثل مصافي البترول ومصانع الاسمنت، كما يجب أن تكون الشركات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع الشركة البنية التحتية المناسبة للصناعة.

**4. الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج:** تهدف عملية الترتيب الداخلي إلى تحقيق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في الشركة وهناك عدد من أساليب الترتيب الداخلي مثل الترتيب على أساس المنتج (السلمي)، والترتيب على أساس العملية (الوظيفي)، والترتيب المهجين، وترتيب الموقع الثابت، والترتيب المتخصص.

**5. إدارة سلاسل التوريد:** تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق التكامل بين أنشطة الحصول على المواد الأولية والخدمات، وتحويلها إلى سلع وخدمات، وتسليمها للمستهلك النهائي وتتجسد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل للمنظمات في إدارة سلاسل التوريد في تطبيق الشركة لمعايير النزاهة والشفافية في التعامل مع الموردين، والتزام الشركة باتفاقيتها وتعاقدها مع الموردين واختيار الموردين بناء على مقاييس القدرة والكفاءة، والمحافظة على المعلومات السرية عن الموردين وأن لا تتلاعب الشركة بالأسعار في حالة الأزمات والفرص غير الطبيعية.

**6. إدارة الصيانة:** تعرف إدارة الصيانة بأنها مجموعة العمليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الآلة أو إعادة إصلاحها إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل وقت وكلفة وتمثل المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في هذا النشاط في: تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج الصادر عن الآلات، وتقليل توقفات العمل وزيادة كفاءة وفعالية أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة، وتحسين الروح المعنوية للعاملين.

**7. تصميم العمل:** يقصد بتصميم العمل تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى بالإضافة إلى الحاجة للتدريب لأداء العمل بصورة طبيعية وتتضمن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في هذا المجال من خلال تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتقديم فرص متساوية للعاملين لإشغال الوظائف والعدالة في الرواتب والأجور، وكذلك توفير شروط عمل آمنة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والاتحادات العمالية والتجارية.

### ثانيا: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الموارد البشرية

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الموارد البشرية في عدة ممارسات ويكون ذلك ب<sup>1</sup>:

- الإعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وفي إجراءاتها وتقييم نتائجها.
- الموثوقية في الإجراءات المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب.

<sup>1</sup> قاسمي السعيد وآخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار فعال لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 2017، ص73-74.

- تأمين حقوق المتقدمين للوظائف (الشفافية والنزاهة) كما يجب أن تكون عملية الإستقطاب نابعة أصلا من حاجة حقيقية للمورد البشري.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظائف والحفاظ على سرية المعلومات الخاصة بهم والرد عليهم.
- اعتماد أساليب التقييم الموضوعية والدقيقة والابتعاد عن التحيز.
- متابعة وتوثيق أداء العاملين وتشخيص جوانب التميز والتدني في أدائهم وتقييم تطوره.
- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم إستعمال النظم الإلكترونية والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز على مستوى إدارة الأفراد.
- تهيئة بيئة العمل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم ولا بد تنفيذ برامج الموارد البشرية بطريقة تراعي فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- إقامة دورات تكوينية لتحسين مستوى أدائهم.
- تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.
- توفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها مع توفير جو مناسب للعمل.
- تكوين بيئة تشجع فيها ثقافة الإبداع والإبتكار... الخ مع ربطها بالتحفيز المادي والمعنوي.
- معاملة الأفراد على أنهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية باعتبارهم أصولا وعوامل للتغيير.

### ثالثا: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق

بداية الإهتمام بالجانب الإجتماعي في الشركات ظهر في إطار وظيفة التسويق على اعتبار أن التسويق هو حلقة الوصل بين الشركة وبين المستهلك أو العميل ومع تطور المفاهيم التسويقية أصبح الفكر التسويقي متكامل بشكل ملحوظ، ويشمل على جوانب التسويق الاجتماعي والتسويق السياسي والتسويق غير الهادف للربح والتسويق للأفكار في القضايا ذات الإهتمام العام، ومن هنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية من الأمور المحورية في مجال التسويق، فالتسويق يعبر عن العمليات المتجددة التي تقوم بها الشركات، والتي تحدث تكاملا بين المنتجات وبين السلوكيات والقيم السائدة في المجتمع وتم التركيز على ضرورة أن تكون القرارات التسويقية متناسبة مع القيم الاستهلاكية ومتطلبات المجتمع بشكل عام، بحيث تقوم الشركات بتلبية حاجات المجتمع بالإضافة إلى تحقيق مصالحها. وهكذا يتضح أن التسويق يعتبر المجال الحيوي الذي تمارس الشركة من خلاله الدور الإجتماعي والسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع. وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في المسؤولية الاجتماعية مثل ممارسات البيع، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة، وأمان المنتجات، والكشف عن المعلومات الصحيحة. لا يسعى التسويق إلى تحقيق أهداف الشركة فقط، بل يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وذلك من خلال المسؤولية الملقاة على عاتقه، التي يمكن تقسيمها إلى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2016، ص77-78.

- توجه إدارة التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع.
- يتعين تقليل المشكلات الحاصلة في المجتمع وخصوصا فيما يتعلق بتحقيق نوعية الحياة، تقديم المنتج الأفضل، مواجهة البطالة، استياء وتدمير المستهلكين عن طريق اعتبار المسؤولية الاجتماعية المعيار الأساسي في أدائها.
- تبرز المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الكبيرة والعامله في المجال التسويقي أكثر وضوحا مما هي عليه في الشركات الصغيرة، وذلك كانعكاس طبيعي لحجم تأثيرها الواسع على المجتمع ومن خلال الإستجابة لحاجاته ورغباته المتنوعة.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم القريبة

ترتبط المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة مع مختلف المفاهيم، والتي يصعب الفصل أو التفرقة بينها وبين هذه المفاهيم على غرار التنمية المستدامة ومواطنة الشركات وأخلاقيات الأعمال وهذا ما سنراه من خلال هذا المطلب.

### أولا: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

لقد تم استعمال مصطلح التنمية المستدامة على وجه التحديد من خلال لجنة بروتلاندي عام 1987، ثم أصبحت فكرة مستخدمة على نطاق واسع في العديد من التخصصات مثل النقل والمياه والإسكان والسياحة. حسب تقرير بروتلاندي " إن التنمية المستدامة توضع في الحسبان عند اتخاذ قرار التنمية، الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية"<sup>1</sup>.

وتهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي: الإدماج والتكامل البيئي، تحسين العدالة الاجتماعية وتحسين الفاعلية الاقتصادية، وهي بذلك تركز على ثلاثة أبعاد أساسية وهي<sup>2</sup>:

- **البعد الاقتصادي:** تعني الإستدامة إستمرارية وتعظيم الرفاه الاقتصادي لأطول فترة ممكن. من خلال توفير مقومات الرفاه الإنساني بأفضل نوعية مثل: الطعام والصحة والمسكن والتعليم.
- **البعد البيئي:** يركز البعد البيئي على مراعاة الحدود البيئية. فيجب وضع حدود أمام الإستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات.
- **البعد الاجتماعي:** يشكل الإنسان جوهر التنمية المستدامة وهدفها النهائي. فيجب الإهتمام بالعدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتوفير الخدمات الاجتماعية، وضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات بكل شفافية.

ومن الصعب التمييز بين مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية نظرا لشدة تقاربهما. فالأول يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى عالمي. الثاني يعني دمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية.

<sup>1</sup> سهيلة حسيب، جمال لطرش، التنمية المستدامة في الجزائر بين الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جيجل، المجلد رقم 02، 2018، ص299.

<sup>2</sup> ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، مصر، 2009، ص108.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة. فالكثير من متطلبات التنمية المستدامة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية. أما الفرق بينهما فيكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعنى به أطراف عدة مثل: الدولة، قطاع الأعمال، المجتمع المدني، المواطنين، المستهلكين. في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع منظمات الأعمال. ونقول إختصاراً بأن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وهي من أهم أدائها<sup>1</sup>.

### ثانياً: مواطنة المنظمات

أدخل مصطلح مواطنة الشركات إلى مجتمع الأعمال في الثمانينيات من القرن الماضي من قبل أصحاب المهن، وقد أخذ من علم السياسة، على الرغم من أن بعض الباحثين لا يرونه معادل أو مكافئ للمواطنة الفردية بل مشتق منها وتابع لها.

والكثير من الشركات مثلاً (Microsoft and ExxonMobil) تستخدم مصطلح مواطنة الشركات بشكل مرادف للمسؤولية الاجتماعية وبشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

في دراسة أجريت في الولايات المتحدة عرف المدراء التنفيذيون الشركة التي تتصرف كمواطن صالح على أنها: الشركة التي تحقق ربحاً، وتدفع الضرائب، وتوفر فرص عمل، وتنجز عملها بطرق أخلاقية، وتُعامل موظفيها بشكل جيد، وتنتج منتجات موثوقة، ولديها سجل بيئي جيد، وتعمل على تطوير المجتمع.

ومنذ نهاية التسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين أصبح هذا المصطلح معروف بشكل أكثر وأجريت العديد من الأبحاث الأكاديمية عليه بالإضافة لذلك فإن مواطنة الشركات<sup>2</sup> مصطلح دال على تحمل الشركات المسؤولية المجتمعية من حيث تلبية المسؤوليات القانونية والأخلاقية والإقتصادية المتحتمة عليهم من قبل المساهمين والهدف من ذلك هو توفير أعلى مستويات المعيشة ونوعية الحياة في المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، مع المحافظة على الربحية لأصحاب المصلحة بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في البرامج الهادفة إلى حماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد على كافة المستويات وفقاً لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية.

وحيث أن هذا المصطلح يصف دور ومسؤوليات الشركات اتجاه المجتمع، فإنه يستخدم في أحيان كثيرة كمرادف للمسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص95

<sup>2</sup> قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014-2015، ص43.

<sup>3</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2015، ص251.

### ثالثا: أخلاقيات الأعمال

أشار (Kirrane) إلى تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ إن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا بعض جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل. أما (Daft) فقد أوضح أن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية التي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية. إذ إن المسألة الأخلاقية تؤثر في تصرفات الفرد أو المجموعة أو الشركة بشكل (سلي أو إيجابي) على الآخرين. في حين وصف (Wehrich and Koontz) أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة النزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن القول إن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده. وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزية، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الإلتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية. فإدراك المسؤوليات الأخلاقية والتميزية للأعمال ليس لديها إلتزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام، إضافة إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود الفناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال إجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بأرباح طويلة الأمد.

من خلال ما تقدم نجد أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد الشركة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى ولغاية ستينات القرن العشرين، في حين نرى في المرحلة الثانية أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة خلال سنوات السبعينات، ومن ثم الإنتقال أو التحرك إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها.

بهدف تدعيم مركزها التنافسي وتعزيز مشاركتها في التنمية، فإن الشركات وبالتزامها تطبيق المسؤولية الاجتماعية سيكون له الأثر على دعم قدراتها التنافسية وتحسين صورتها وبناء علاقات قوية مع جميع الأطراف ذوي المصلحة، ولتطبيق المسؤولية الاجتماعية فإنه على الشركة اختيار إحدى الاستراتيجيات التي حددها الباحثون لتبني المسؤولية الاجتماعية، إلا أن هذا التطبيق للمسؤولية الاجتماعية تواجهه عدة عوائق سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

<sup>1</sup> عطا الله بشير النويقة، أثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، دراسات، العلوم الادارية، المجلد43، العدد01، 2016، ص121.

### أولاً: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

تنوع الإستراتيجيات التي تستخدمها أو تتبناها الشركات فيما يتعلق بالمسؤولية الإجتماعية، فقد حدد ماي (May) في سنة 2007 ثلاث إستراتيجيات رئيسية يمكن أن تتبناها الشركة عندما تمارس المسؤولية الإجتماعية وهي الإستراتيجية الإستباقية (Proactive) والإستراتيجية التكيفية (Accommodative) والإستراتيجية التفاعلية (Reactive)، حيث تكون الشركة التي تتبنى الإستراتيجية الإستباقية مدفوعة بقيمها وأهدافها لتنفيذ المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية والتي تكون بالأساس متناغمة مع إستراتيجية الشركة، وهذه تكون نموذجية للشركات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات. أما الشركة التي تتبع الإستراتيجية التكيفية فتتميل إلى اتباع الأنظمة والتعليمات الموجودة في المجتمع وذلك لإنجاز الحد الأدنى من معايير أو مبادئ المسؤولية الإجتماعية للشركة، وأيضاً من الممكن أن تقوم الشركة وفق هذه الإستراتيجية بأخذ مطالب أو توقعات المجموعات الرئيسية الهامة من أصحاب المصالح بعين الاعتبار ومحاولة تلبيتها. أما الشركة التي تطبق الإستراتيجية التفاعلية فتتميل إلى الرد على الأحداث التي تجري في البيئة المحيطة بها والقيام بنشاطات المسؤولية الإجتماعية على أساس الدعاية الإعلامية. بينما صنف فان (Van Bomme) في سنة 2009 إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية إلى ثلاث إستراتيجيات بناءً على قدرة الإبداع لدى الشركة وقرارها بتنفيذ الإستراتيجية التي تأمن بقائها واستمرارها: إستراتيجية التجاهل (resign strategy)، والإستراتيجية الهجومية (offensive strategy) والإستراتيجية الدفاعية (defensive strategy). حيث تستخدم الإستراتيجية المتجاهلة عندما يكون هناك قلة في الضغوط والحوافز بالنسبة للشركة. كذلك يمكن أن تطبق الشركة الإستراتيجية الدفاعية لمنتجات أو خدمات معينة وفي نفس الوقت تطبق الإستراتيجية الهجومية بالنسبة لأصناف أخرى من المنتجات أو الخدمات.

كوغ (Kogg) في 2009 أيضاً أوضح أن الشركات التي لديها مستوى منخفض من الإبداع سوف تختار الإستراتيجية الدفاعية، بينما الشركات التي تتميز بمستوى إبداع عالي تكون قادرة على تطبيق الإستراتيجية الهجومية. في أبحاث أخرى (Carroll,1979 ; Wartick,Cochran,1985; Buchholtz,2000; Fisher,2004 ; Sauser,2005 ; Mariana,2012) عن إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية<sup>1</sup> تم تحديد أربعة أنواع من الإستراتيجيات وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، مرجع سابق، ص52-53.  
<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الاعمال، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص98-99.

1. الإستراتيجية المعرقلة (**obstructionist strategy**): بموجب هذه الإستراتيجية فإن إدارة الشركة تتجنب الإلتزام بأي دور إجتماعي وبيئي، وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية والبيئية، ويتم التركيز على الأولويات الإقتصادية.

2. الإستراتيجية الدفاعية (**defensive strategy**): تهتم الشركات وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور إجتماعي، من خلال مواجهة المسؤوليات الإقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة الشركة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الإلتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها الشركة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائل قانونية.

3. إستراتيجية التكيف (**Accommodative strategy**): تنطلق هذه الإستراتيجية بالترام الشركات بالمسؤوليات القانونية والإقتصادية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الإهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة إجتماعيا في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة الشركة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية (**Proactive strategy**): تتبنى الشركات بموجب هذه الإستراتيجية دورا إجتماعيا وبيئيا واسعا جدا، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها. وهذا النوع من الإستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرية، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الإجتماعية علاوة على بناء قاعدة بكل المسؤوليات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية. كما تمكن هذه الإستراتيجية الشركة الإستعداد للتعامل مع المسائل الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا امكانية الإستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية. والشكل التالي يبين مستويات الإستراتيجيات السالفة الذكر.

الشكل رقم 04: إستراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: مصطفى يوسف، هبة مصطفى كافي، التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 99.

ثانيا: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة الشركات لأداء دورها الاجتماعي وهي كما يلي<sup>1</sup>:

❖ المحددات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- عدم إحتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة.
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمر الاجتماعي والأخلاقية.
- ضعف الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة، وضعف الإهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية
- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

- عدم وجود إتصال فاعل من قبل الإدارات مع الجمهور.

❖ المحددات القانونية: وتتلخص أهم هذه المحددات فيما يلي:

- الإلتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

<sup>1</sup> عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي -دراسة عينة من لبعض المجالس الشعبية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، 2015، ص 101 -ص 102.

- عدم وجود صيانة سياسية إجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الإستراتيجي.
- عدم وضع دستور إجتماعي أخلاقي في الشركات ، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم.
- عدم إحترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الإحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف، قد لا يتم إدانة المخالف.
- أما إذا اكتشف أمره أو ادين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.
- لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية عند المدراء.

### ❖ المحددات المالية: وتتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي:

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط.
  - الإعتقاد بأن ايلاء الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية.
  - نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الإجتماعية.
  - صعوب الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة إجتماعيا.
- إذن أي مفهوم جديد يلاقي العديد من الصعوبات في بداية تطبيقه وخاصة إذا تعارض مع بعض المصالح الأخرى فتطبيق المسؤولية الإجتماعية في جميع المستويات الإدارية للقطاع العمومي المحلي بالتأكيد لا يك ون أمرا سهلا خاصة في بدايته، وهذا كون العمل الإداري في مصالح هذا القطاع تعود على العمل بالأساليب والأدوات التقليدية، لذا فتطبيق هذا المفهوم يجب ان يكون أولا بالتدرج مثلا أن تكون البداية باختيار عدد قليل من مؤشرات القياس حتى تكون سهلة في فهمها والتعود على العمل عليها، ثانيا يجب مراعاة عوامل بيئة العمل لهذا القطاع منها القوانين الإدارية والمالية وغيرها.

### المبحث الرابع: دور مواصفة الايزو 26000 في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

تعتبر مواصفة الايزو 26000 مواصفة إرشادية حول المسؤولية الاجتماعية، يتم استخدامها من قبل جميع الشركات باختلاف نشاطه وفي جميع الدول المتقدمة أو النامية.

#### المطلب الأول: إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس:

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عام 1947 ويشترك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية ونامية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الإيزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت إسم المواصفات القياسية الدولية إجماعا دوليا حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية. وتتمثل ظروف عمل الإيزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منشأة. وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلاً من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريوديجانيرو و2002 عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا<sup>1</sup>.

جاء معيار الإيزو 26000 نتيجة لعملية مفاوضات مدتها خمس سنوات تشمل مجموعة العمل الدولية واللجان الوطنية في أكثر من 90 دولة. كان هناك جدال حقيقي أن طبيعة المسؤولية الاجتماعية للشركة هي سمة معقدة للغاية تتطلب تحليلاً يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل والإجراءات والمميزات ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب جدا تصنيف أي شركة على أساس مستوى مسؤوليتها الاجتماعية مراعاة للقائمة الكاملة للعوامل. وكان هذا تحديا كبيرا في عملية التفاوض بشأن المعيار. وقامت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس بالتحايل على هذا التحدي عن طريق الجمع بين جميع الجوانب الهامة للمسؤولية الاجتماعية ولكن في شكل معيار توجيهي. ووفقا لذلك فإن الجانب الرئيسي من معيار ISO 26000 يتمثل في وضع مبادئ توجيهية بدلا من مواصفات التصديق. وبالتالي، فإن هدف المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس 26000 لا يتمثل في تحديد نظام من خلال مجموعة

<sup>1</sup> الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص:2. على الموقع: www.iso.org

## الفصل الأول.....المسؤولية الاجتماعية للشركات

من المتطلبات فالمعيار ISO 26000 يقوم ببساطة بتطوير أشكال عملية من المسؤولية الاجتماعية، التي وضعت لدعم المنظمات التي تسهم في تحقيق تنمية مستدامة باستمرار.

ولضمان أن يمثل المعيار توافق آراء جميع أصحاب المصلحة؛ فقد تم تقسيم المشاركين في عملية التفاوض التفاوض إلى مجموعات من أصحاب المصلحة تشمل الحكومات والمنظمات غير الحكومية ونقابات العمال والمنظمات الدولية يأخذ المعيار في الاعتبار تأثيرات جميع أنواع الشركات في كل من القطاعين العام والخاص في البلدان المتقدمة والنامية، وبناء على ذلك تم الاعتراف ISO 26000 كدليل منسق عالميا لشركات القطاعين العام والخاص. وبالتالي فإن ISO 26000 هو معيار شامل حقًا لأنه يشمل البيئة والقضايا الاجتماعية والصحة والسلامة والانبعاثات وغيرها. إضافة إلى ذلك، يتم الإشادة بجعل التنمية المستدامة الهدف الشامل لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركة".

ويوفر المعيار أساسًا فهمًا للمسؤولية الاجتماعية وما المطلوب القيام به من أجل العمل بطريقة مسؤولة اجتماعيًا. يوفر دليلًا واضحًا للشركات لدمج مصالحها المالية مع الفوائد البيئية والاجتماعية عند إجراء التشغيل اليومي<sup>1</sup>.

كما اعتبرت مواصفة الإيزو 26000 أن الخاصية الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية هي رغبة الشركات في دمج وإدراج الموضوعات الاجتماعية والبيئية في عملية صنع قراراتها وأن تكون مسؤولة عن تأثيرات أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة حيث يقتضي ذلك سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية مما يسهم في التنمية المستدامة إمتثالاً بالقانون المطبق والذي يتفق والمعايير الدولية للسلوك، وأنه ينبغي تطبيق المسؤولية الاجتماعية بصورة متكاملة في جميع أنحاء المنظمة ويتم ممارستها في علاقاتها مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف المعنية والتي قد تتأثر بقرارات وأنشطة الشركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Andrew Munthopa Lipunga, **Corporate Social Responsibility Reporting through the Lens of ISO 26000: A Case of Malawian Quoted Companies**, International Business Research, Vol. 8, No. 2; 2015,p30.

<sup>2</sup> صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 63-64.

## الفصل الأول.....المسؤولية الاجتماعية للشركات

يحدد معيار ISO 26000 سبعة مواضيع أساسية يجب على الشركات المسؤولة إجتماعيا معالجتها. ينبغي أن يقيم منفذو المعيار ISO 26000 أعمالهم في كل موضوع من المواضيع الأساسية، وأن يحددوا ما يقومون به في ممارساتهم الحالية، وأن يحددوا أولويات التحسينات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- **الحوكمة:** ممارسة المساءلة والشفافية على جميع مستويات الشركة؛ إستخدام القيادة لخلق ثقافة تنظيمية تستخدم القيم الأساسية للمسؤولية الإجتماعية عند إتخاذ القرارات التجارية.
  - **حقوق الإنسان:** معاملة جميع الأفراد باحترام؛ بذل جهود خاصة لمساعدة الناس من الفئات الضعيفة.
  - **ممارسات التشغيل:** توفير ظروف عادلة وآمنة وصحية للعمال؛ المشاركة في مناقشات ثنائية لمعالجة إنشغالات العمال.
  - **البيئة:** تحديد وتحسين الآثار البيئية الناتجة عن نشاط الشركة، بما في ذلك إستخدام الموارد والتخلص من النفايات.
  - **ممارسات التشغيل العادلة:** إحترام القانون؛ ممارسة المساءلة والعدالة في المعاملة مع الشركات الأخرى، بما في ذلك الموردون.
  - **قضايا المستهلك:** توفير منتجات صحية وآمنة، وتقديم معلومات دقيقة، وتعزيز الاستهلاك المستدام
  - **التنمية والمشاركة المجتمعية:** المشاركة في تحسين المجتمعات المحلية التي تعمل فيها الشركة؛ أن تكون الشركة مواطن صالح.
- والشكل التالي يوضح الموضوعات الأساسية للإيزو 26000:

<sup>1</sup> Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License, Version Two, May 2011,p05.

الشكل رقم (05): الموضوعات الأساسية للإيزو 26000



Source: **ISO 26000 Project Overview**, ISBN 978-92-67-10537-6, p04.

ومنه يمكن تعريف المواصفة على أنها "مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما تتطرق أيضا للوسائل التي تمكن الشركات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الإستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات الخاصة بها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وفوائد مواصفة الإيزو 26000 في الشركات

يمكن للشركات جني مكاسب كبيرة جراء تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، ولهذا قامت منظمة الإيزو ومنذ سنة 2003 بسلسلة من الجهود التي بذلتها من خلال تأسيسها الإيزو الاستشارية للمسؤولية الاجتماعية إدراكا منها بأهمية الموضوع في بقاء أي شركة. ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من أهمية وأهداف وفوائد الإيزو 26000.

<sup>1</sup> مريم قطوش، التوجو نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC- سطييف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطييف 1 ، الجزائر، 2017-2018، ص86.

أولاً: أهداف مواصفة الإيزو 26000 في الشركات:

- تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات. كما تهدف إلى<sup>1</sup>:
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للشركات؛
  - توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية؛
  - تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
  - التوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؛
  - العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة؛
  - جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، أو الحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل: حقوق الانسان وقوانين حماية البيئة؛
  - نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتثقيفية وبرامج البحث العلمي؛
  - تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصلحة المتعاونين معها؛
  - الإلتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، وتتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة؛
  - عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها؛
  - تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على البيئة وتفاديه؛
  - التماشي مع الوثائق والمعاهدات والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الإيزو الأخرى القائمة الفعل وعدم التعارض معها.

<sup>1</sup> بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2017-2018، ص28.

كما تهدف إلى <sup>1</sup> :

- مساعدة الشركات على المساهمة في التنمية المستدامة؛
- شجعهم على تجاوز الامتثال القانوني، مع الاعتراف بأن الامتثال للقانون هو واجب أساسي لأي شركة وجزء أساسي من مسؤوليتها الاجتماعية.
- تعزيز الفهم المشترك في مجال المسؤولية الاجتماعية، واستكمال الأدوات والمبادرات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وليس استبدالها.

ثانياً: أهمية مواصفة الإيزو 26000 في الشركات

يمكن أن يُحقق العمل بالمواصفة ISO 26000 الأهمية الآتية<sup>2</sup>:

- يساعد الشركات على دمج الخبرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وجعلها ضمن ممارساتها.
- يوفر الكيفية لتحويل مبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى ممارسات وتطبيقها بفاعلية فضلاً عن تحديد أفضل هذه الممارسات لتنفيذها.
- يعد أداة فعالة وقوية تساعد الشركات في الانتقال بأعمالها من النوايا الطيبة إلى الأعمال الطيبة.
- تقديم إرشادات تخص المسؤولية الاجتماعية لجميع أنواع المنظمات
- تقديم فهم عالمي واضح عن المسؤولية الاجتماعية وما الذي يجب على الشركات القيام به لتكون مسؤولة اجتماعياً بأعمالها.
- زيادة ثقة ورضى الزبائن بالشركة.
- التأكيد على نتائج الأداء والتحسينات المستمرة.
- تعزيز وتوحيد المصطلحات الشائعة والتي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- تعزيز وتوحيد الجهود من أجل تنفيذ السلوك المسؤول اجتماعياً في المنظمة.
- تبادل المعلومات والالتزامات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: الفوائد التي يمكن تحقيقها بتطبيق الإيزو 26000:

- إن إدراك وواقع أداء المنظمة في المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يؤثر في جملة أمور<sup>3</sup>:
- تحقيق ميزة التنافسية

<sup>1</sup> An Introduction to ISO 26000 and Social Responsibility, Bulletin No 90/2014, International Trade Centre, p.5.  
<http://www.intracen.org/itc/exporters/quality-management/>

<sup>2</sup> حسين حسن علي، عالية عصام عباس، تقييم الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية: وفقاً لمتطلبات المعيار – ISO 26000:2010 دراسة حالة في مستشفى العلوية التعليمي للولادة، مجلة الإدارة والاقتصاد / السنة – 24 العدد 118، 2019، ص 158

<sup>3</sup> Social Responsibility ISO 26000 tells it like it is, ISO FOCUS+, the magazine of international organization for standardization, volume 2, No 3, march 2011, p 11.

- السمعة الحسنة.
- القدرة على اجتذاب العمال والمستهلكين والاحتفاظ بهم.
- الحفاظ على معنويات الموظفين وزيادة التزامهم والحفاظ على إنتاجيتهم.
- تحسين نظرة المستثمرين والمالكين والجهات المانحة للقروض.
- تحسين العلاقة مع كافة الشركات والحكومات ووسائل الإعلام والموردين والعملاء والمجتمع الذي تعمل فيه.

### المطلب الثالث: هيكل ومبادئ مواصفة الايزو 26000

#### أولاً: هيكل مواصفة الايزو 26000

إن أهم ما يميز مواصفة الإيزو 26000 هو أنها "مواصفة إرشادية في المسؤولية المجتمعية تقوم بالتزويد بالإرشادات ولا يوجد نية لأن تكون طرف ثالث لمنح الشهادات، وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الإدارة<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص المواصفة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (05): ملخص مواصفة الايزو 26000

عنوان البند	رقم البند	وصف محتويات البند
المجال	البند 1	تعريف المحتوى والمجال الذي تغطيه المواصفة الدولية وتحديد قيود واستثناءات معينة.
المصطلحات والتعاريف	البند 2	تحديد وتقديم تعريف للمصطلحات الرئيسية ذات الأهمية البالغة لفهم المسؤولية الاجتماعية ولاستخدام هذه المواصفة.
فهم المسؤولية الاجتماعية	البند 3	وصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي تمتد تأثيرها إلى طبيعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية. وتصف أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها ومعناها وكيفية تطبيقها على الشركات ويتضمن هذا البند دليل إرشادي لشرح كيفية استخدام هذه المواصفة في المنظمات المتوسطة وصغيرة الحجم.
مبادئ المسؤولية الاجتماعية	البند 4	تقديم وشرح المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية.
إدراك المسؤولية الاجتماعية والمشاركة مع الاطراف المعنية	البند 5	تتناول الممارستان الخاصتان بالمسؤولية الاجتماعية: إدراك المنشأة لمسؤوليتها الاجتماعية وتحديدتها والمشاركة مع اطرافها المعنية. كما تقدم الارشاد بشأن العلاقة بين لشركة واطرافها المعنية

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 113.

والمجتمع مع إدراك الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.		
توضح الموضوعات الجوهرية والقضايا المرتبطة بها ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية. وبالنسبة لكل موضوع جوهري تم تقديم معلومات حول مجاله وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والمبادئ والاعتبارات والاجراءات والتوقعات ذات الصلة.	البند 6	دليل إرشادي حول الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية
تقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل الشركة، ويتضمن ذلك الارشاد بشأن تفهم المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية ودمج المسؤولية الاجتماعية خلالها والتواصل بشأن المسؤولية الاجتماعية وتحسين مصداقية المنشأة للمسؤولية الاجتماعية ومراجعة التقدم الذي يتم إحرازه وتحسين الاداء وتقييم المبادرات الاختيارية للمسؤولية الاجتماعية.	البند 7	دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المنشأة
يقدم قائمة غير تفصيلية بالاليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تتناول نشاط جوانب لاحد الموضوعات الجوهرية أو أكثر، أو دمج المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة.	ملحق (أ)	ملحق حول الاليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
يقدم قائمة بالاختصارات المستخدمة في المواصفة.	ملحق (ب)	الاختصارات
تشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية ومواصفات الايزو التي تم الاستعانة بها في هذه المواصفة كمواصفات مرجعية.		قائمة المراجع
يقدم عنوان المراجع للموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه المواصفة الدولية.		فهرس

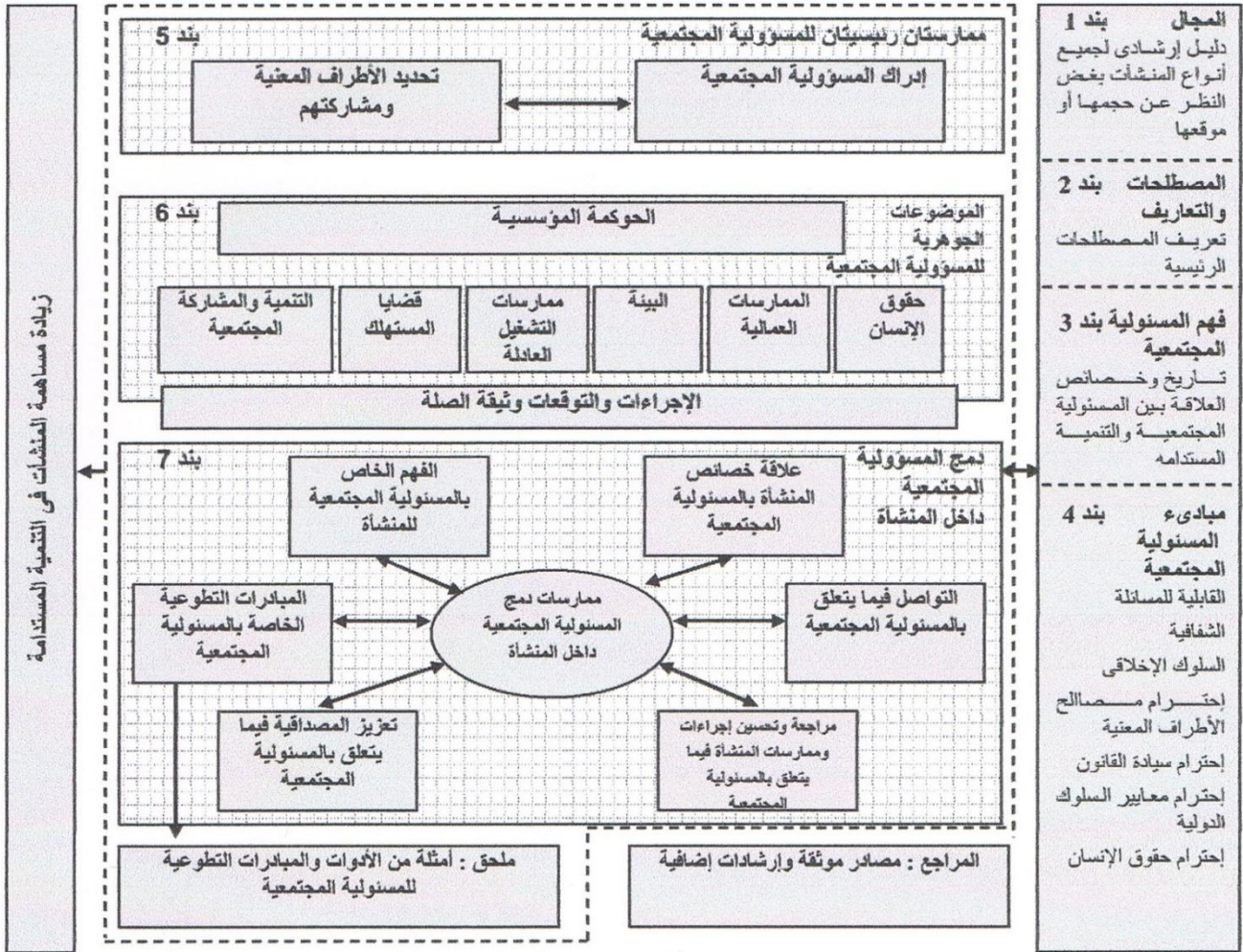
المصدر: المنظمة الدولية للتقييس ISO، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 : دليل إرشادي حول المسؤولية

الاجتماعية، حنيف، سويسرا، 2010، ص4، متاح على الموقع: <http://www.aidmo.org>

والشكل التالي يستعرض مخططا توضيحيا لمواصفة الإيزو 26000 المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات،

ويهدف إلى مساعدة الشركات في فهم كيفية استخدام هذه المواصفات.

الشكل رقم(06): عرض تخطيطي لمواصفة الإيزو المستقبلية 26000



Source: Herciu Mihaela , ISO 26000 – An Integrative Approach Of Corporate Social Responsibility, Studies in Business and Economics no. 11(1)/2016,p76.

ثانيا: مبادئ الإيزو 26000

تقوم مواصفة الإيزو 26000 على مجموعة من المبادئ تتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

- 1- مبدأ المساءلة: ويقوم مبدأ المساءلة على فكرة أن الشركة يجب أن تكون قادرة على أن تكون مسؤولة عن أعمالها وآثارها على المجتمع والاقتصاد والبيئة. وهذا يعني أنها توافق على إجراء إستعراضات منتظمة لأعمالها وعلى القيام بواجب تقديم إجابات كافية عند الضرورة. وقد تختلف درجة المساءلة، ولكن من الضروري تعديلها إلى

<sup>1</sup> La Responsabilité Sociétale Des Organisations : Proposition d'un modèle pour l'intégration de iso 26000, p p22-26.sur le site

:[https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais\\_2013/](https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/).consulté le (22/08/2019)

حدود السلطة التي تمارسها الشركة، حيث يتعين على من يملكون أكبر سلطة إيلاء مزيد من الاهتمام لنوعية قراراتهم. وبالتالي، فإن المسألة تتعلق بإيجاد توازن يحترم سبب وجود الشركة، مع المساءلة عن كل ما ينطوي عليه أنشطة المنظمة وقراراتها. فالشركة، بخضوعها للمساءلة، لها بالضرورة أثر إيجابي على المجتمع، ولكن أيضاً على نفسها، لأنها تشارك في علاقة ثقة مع بيئتها.

**2- مبدأ الشفافية:** إن مبدأ الشفافية يعني أنه يجب على الشركة أن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها اتجاه المجتمع والبيئة. كما يجب أن تفصح بصورة واضحة وعادلة ودقيقة وشفافة عن مختلف القرارات والسياسات والأنشطة التي تضطلع بالمسؤولية عنها، لذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة ولا سيما لأصحاب المصلحة.

**3- مبدأ السلوك الأخلاقي:** يتطلب من الشركة أن تسلك سلوكاً أخلاقياً في جميع المجالات، ويستند هذا السلوك إلى قيم مثل الصدق والنزاهة والإنصاف اتجاه جميع الأطراف والهيئات والأشخاص والحيوانات والبيئة.

**4- مبدأ إحترام أصحاب المصالح:** هو مبدأ أساسي للمعيار ISO 26000 لأنه يضمن اعتراف الشركة بمصالح أصحاب المصلحة فيها ومراعاتها لهم من خلال أخذها بعين الاعتبار في جميع الإجراءات والقرارات والأنشطة ومصالحهم وحقوقهم. ولا يقصد بأصحاب المصلحة أولئك المرتبطين ارتباطاً قوياً بالشركة، مثل المالكين أو حملة الأسهم أو الأعضاء، فحسب، بل أيضاً جميع الأفراد أو المجموعات الأخرى التي قد تتأثر بقرارات المنظمة وأنشطتها.

**5- مبدأ إحترام سلطة القانون:** أي أنه لا يوجد فرد أو شركة أو سلطة عامة فوق القانون. ولذلك يجب على الشركة أن تقبل باحترام جميع القوانين واللوائح القائمة، حتى تلك الموجودة في الخارج إذا كانت لديها فروع في بلدان أخرى.

**6- مبدأ إحترام الأعراف الدولية للسلوك:** ينبغي للشركة أن تأخذ المعايير الدولية للسلوك في الاعتبار مع احترام مبدأ سلطة القانون، وأن تسعى جاهدة لاحترام الأعراف والقيم والسلوكيات الدولية.

**7- مبدأ إحترام حقوق الإنسان:** يقتضي مبدأ إحترام حقوق الإنسان أن تحترم المنظمات حقوق الإنسان في جميع الأوقات، بالإضافة إلى الإعراف بأهميتها، ويجب على الشركة أن تحترم وتعزز الحقوق المنصوص عليها في الإعلان الدولي لحقوق الإنسان، وأن تقبل عالمية هذه الحقوق بتطبيقها بصورة موحدة في جميع البلدان والثقافات والأوضاع.



### خلاصة:

من خلال تتبع مراحل نشأة المسؤولية الاجتماعية نجد أن مسؤولية الشركات قد تطورت حيث كانت الشركات تهدف إلى تحمل مسؤولية إ تجاه المساهمين فقط، ليشمل بعد ذلك باقي أطراف المصلحة الآخرين من عمال، موردين، مجتمع، بيئة..... إلخ.

تشير المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى كونها إلتزام طوعي وإلتزام أخلاقي، حيث يتمثل الإلتزام الطوعي في مجموعة الواجبات التي تتحملها الشركات إختياريا إ تجاه مختلف أصحاب المصلحة، أما الإلتزام الأخلاقي فتسعى الشركة من خلاله إلى تقوية علاقتها مع المجتمع مما يؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية بالنسبة للمستهلك وتحسين أدائها مما يضمن بقاءها في السوق.

كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مرتبط بمفاهيم أخرى ذات العلاقة مثل مواطنة الشركات وأخلاقيات الأعمال والتنمية المستدامة والتي يصعب الفصل بينها وبين المسؤولية الاجتماعية.

نظرا إلى زيادة وعي الشركات في جميع أنحاء العالم بضرورة ممارسة سلوكيات مسؤولة مجتمعيًا نتيجة إدراكها للفوائد الناجمة عن ذلك، ظهرت مبادرة دولية لرعاية مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تم على إثرها إصدار مواصفة إرشادية أطلق عليها إسم (ISO26000) من قبل المنظمة الدولية للتقييس، حيث تقدم هذه المواصفة دليلا إرشاديا وتوضيحات حول المسؤولية الاجتماعية.

# الفصل الثاني

تمهيد:

نتيجة للعولمة والتغيرات التي شهدتها عالم المال والأعمال بعد سلسلة الأزمات المالية و الإنهيارات التي وقعت في الكثير من إقتصاديات دول العالم والمتقدم منها خاصة، والذي يعود السبب الجوهري في ذلك إلى عدم الإلتزام بمعايير الأخلاق وقواعد السلوك المهني، وانعدام الشفافية في البيانات والقوائم المالية للمؤسسات والفساد الإداري والمالي، الأمر الذي جعل من موضوع حوكمة الشركات مركز اهتمام الباحثين والعديد من الهيئات الدولية التي تبنت فكرة ضرورة وضع مبادئ الحوكمة وتطبيق قواعدها، وكذا تحديد لآليات الحوكمة وهذا بغية سد الثغرات الموجودة على مستوى التشريعات المحلية ودعمها.

يعتبر تقرير لجنة كادبوري اللبنة الأولى لوضع أسس وقواعد حوكمة الشركات، حيث تم من خلاله مطالبة الشركات باتباع معايير ومبادئ حوكمة الشركات من أجل تحسين عملية إتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه الشركات. وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، لتليها بعدها سلسلة من المبادرات آخرها ماجاءت به منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية سنة 2004.

وبغرض الإحاطة بموضوع حوكمة الشركات تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: ماهية حوكمة الشركات.
- المبحث الثالث: مبادئ، أبعاد ومقومات وعلاقة المسؤولية الإجتماعية بالحوكمة.
- المبحث الرابع: واقع المسؤولية الاجتماعية والحوكمة في الجزائر.

### المبحث الأول: نشأة حوكمة الشركات ومحدداتها

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق العديد من المؤسسات العملاقة، حيث ساهم حدوث الأزمات والإختيار الإقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الإهتمام بالحوكمة<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني بأداء المؤسسات الحديثة والإستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.

في عام 1976 قام كل من Jenson & Meckling بالإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة.

سنة 1977 فقد تضمن قواعد لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض كثير من الشركات إلى إختيارات مالية في مجال القروض والإدخار<sup>2</sup>.

في سنة 1980 ظهر مصطلح حوكمة الشركات نتيجة إلى التوفيق بين الإهتمامات المتعارضة والمتضاربة في كثير من الأحيان بين أصحاب المصالح وخاصة الشركاء والمساهمين<sup>3</sup>.

سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة تريداوي (COSO) (The Committee Of Sponsoring Organization). وبعد دراسة أجرتها لجنة تريداوي لتحديد العوامل المسببة التي يمكن أن تؤدي إلى إعداد التقارير المالية الإحتيالية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات بتطبيق حوكمة الشركات، وما يرتبط

<sup>1</sup> نعيمة عدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة، 2015-2016، ص 04.

<sup>2</sup> عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> Darine Bakkour, **Un essai de définition du concept de gouvernance, revue Etude et synthèse, Unité de formation et de recherche d'économie, Laboratoire Montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée, Université Montpellier 1, n°05, 2013, p3.**

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

بما من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات<sup>1</sup>.

كما يعتبر عام 1992 بداية الإهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات مع إصدار لجنة كادبوري \_ المشكلة من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية \_ تقريرها بعنوان " الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات"، والذي طالبت فيه الشركات باتباع معايير ومبادئ حوكمة الشركات من أجل تحسين عملية إتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه الشركات. وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق اسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين<sup>2</sup>.

وفي سنة 1999 تمت الموافقة على مبادئ حوكمة الشركات من قبل منظمة التعاون والتنمية ومنذ ذلك الحين، تم اعتبارها كمرجع دولي لتقييم وتحسين الإطار المؤسسي على المستوى الوطني وتوفير التوجيه لسلطات المستثمرين والشركات والأطراف الأخرى المشاركة في وضع خطة حوكمة الشركات الفعالة<sup>3</sup>.

يمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد حوكمة الشركات فيما يلي<sup>4</sup>:

- **مرحلة الكساد (بعد 1923):** بدء الإعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990):** حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة والملاك من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- **مرحلة بداية التسعينات من القرن العشرين:** تزايد الإهتمام بالحوكمة عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

<sup>1</sup> Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, Esq, the tredway commission report: two years later, Prepared for the sixteenth Annual Securities Regulation Institute The University of california, San Diego, January, 1989,p26.

<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي واخرون، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط، 2018، ص21-22.

<sup>3</sup> Darine Bakkour, op-cit,p07.

<sup>4</sup>عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، صص18-19.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

● مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000): كنتائج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب إختيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية وسوء إستخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة.

➤ 1999 منظمة التعاون والتنمية أصدرت مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

➤ على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، إتجهت مؤسسات وإتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع المجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

● مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها: حيث كان التركيز واضحا على حالات الفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والإستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

● مع تتابع ظاهرة الأزمات الإقتصادية وانحيار العديد من الشركات العملاقة إتجهت المؤسسات واللجان والهيئات لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

أما في الجزائر وفي سنة 2009، تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر والذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف، كما أطلق مركز حوكمة الجزائر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد الدليل واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار إلتزامه بتحسين البيئة الإقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية<sup>1</sup>.

وفيما يلي جدول يوضح مساهمات المنظمات والهيئات الدولية في إبراز وظهور حوكمة الشركات

<sup>1</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009، ص16.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

وفيما يلي جدول رقم (06): مساهمات المنظمات والهيئات الدولية في إبراز وظهور حوكمة الشركات

السنة	الجهة	الإصدار
1992	Cadbury	صدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير Sir Adrian Cadbury في عام 1992 حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد حوكمة الشركات مع تقديم تفسير عما يتم الإلتزام به.
1995	Greenury	صدور تقرير Greenury الذي ركز على مكافئات أعضاء مجلس الإدارة والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافئات.
1998	Hample	صدور تقرير Hample الذي عني بحوكمة الشركات وجاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة من خلال شمول القانونين السابقين في هذا التقرير.
1999	OECD	صدور مبادئ كنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات في عام 1999، والتي أصبحت حجر الأساس ومعيار دوليا لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات والآخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم.
2002	Sarbanes-Oxley Act	استجابة للأزمات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون Sarbanes- Oxley Act بعدما أقره الكونغرس الأمريكي كتشريع وتم فيه تحديد مسؤوليتها.
2004	OECD	أصدر نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.
2008	OECD	اصدار نسخة 2008 من معايير المنظمة وتضمنت على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العلمية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للإضطلاع بمسؤوليتها.

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة .

الأردنية، مذكرة ماجيستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص 23.

من الجدول السابق نجد أن لجنة كادابوري أول من وضع أسس وقواعد لحوكمة الشركات تلتها بعد ذلك عدة مبادرات، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون والتنمية بمثابة حجر الأساس ومعيار دولي لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات والآخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم.

### المطلب الثاني: أسباب ودوافع ظهور حوكمة الشركات

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم هذه الأسباب والدوافع.

#### أولاً: أسباب ظهور حوكمة الشركات

أدى الإنحيار في عدد من الشركات لأسباب عدم إلتزام المسؤولين فيها بأخلاقيات العمل إلى البحث عن أدوات لمعالجة تلك المشكلات والأزمات وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل: مجلس الإدارة والمساهمين والعاملين والموردين والعملاء والمجتمع وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالشركة والتي تحكم إتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها وهو ما عرف بمصطلح الحوكمة<sup>1</sup>.

يمكن إجمال أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات وازدياد الإهتمام بها إلى مايلي<sup>2</sup>:

1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة.

2. الفضائح والأزمات المالية الكبرى للمؤسسات العالمية.

3. العولمة واثارها.

#### 1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة.

حين توسعت الشركات عما كان عليه الحال قبل قرنين من الزمن لم يعد بالإمكان أن يتولى نفس الشخص أو الأشخاص مهام الملكية والإدارة معاً، ومع تناثر رأس المال إثر ظهور شركات المساهمة العامة، حدث هناك إنفصال في الوظائف الرئيسية لوجود الشركة، الملكية والإدارة، مما نجم عنه ضرورة تفويض سلطة إتخاذ القرارات لفريق إدارة متمكن، هذا التفويض أو التوكيل نتج عنه جملة من المشاكل، منها تكلفة الرقابة والمتابعة، وضمان اصطفاف

<sup>1</sup> ايناس جمعة فهيم شكر، تحليل دور معايير المحاسبة في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الحد من الفساد الاداري والمالي، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى الدولي "الحاكمية والفساد الإداري والمالي، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، أيام 18-19 تشرين الثاني، 2014، ص05.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي واخرون، الحوكمة المؤسسية، مرجع سابق، ص24.

الأهداف بين الجميع نحو الربحية أكبر للمالكين، من هنا برزت نظرية الوكالة لمحاولة إعطاء تفسيرات لهذا الوضع الجديد، ومحاولة السيطرة على مشاكل الرقابة<sup>1</sup>.

### 1.1. نظرية الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين<sup>2</sup>.

نشأت نظرية الوكالة نتيجة الفصل بين ملكية الشركة وتسييرها فمن المعروف أنه بزيادة حجم الشركات واتساع نطاقها انفصلت الملكية عن التسيير ومن ثم ظهر ما يسمى بطبقة المسيرين، ومن هنا بدأت علاقات الوكالة<sup>3</sup>.

يمكن أن تفسر نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية<sup>4</sup>، حيث يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الإقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للإقتصاد<sup>5</sup> (1976) Jensen and Meckling، حيث تعود جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة روشستر "بداية السبعينات"، فهي تسمح بالإجابة على سؤالين مهمين: من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية؟ وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي؟<sup>6</sup>. وقد عرف كل من Jensen and Meckling نظرية الوكالة على أنها عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص "الرئيسي

<sup>1</sup> مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، 2015، ص 135.

<sup>2</sup> Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005, p29.

<sup>3</sup> بدروني عيسى، بريس عبد القادر، سياسة توزيع الأرباح كآلية لحوكمة الشركات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 02، 2016، ص 145.

<sup>4</sup> Boussadia Hicham, **LA GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE DU DIRIGIEANT : CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE**, thèse de doctorat, spécialité audite et contrôle de gestion, université abou bekr belkaid tlemcen, 2013-2014, p17.

<sup>5</sup> michael jensen and clifford smith, **stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory**, harvard business school, p02, 28/02/2019,

<http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?requesttimeout=50000000>

<sup>6</sup> -Charreaux G., **La théorie positive de l'agence : positionnement et apports**, Revue 'économie industrielle, n° 92, 2e et 3e trimestres 2000, p 02.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

(the Principal(s)) ويسمى الموكل بتفويض شخص آخر وهو الوكيل "العامل" the agent لتنفيذ بعض المهام بدلا منه، هذا يستوجب منح جزء من سلطة صنع القرار إلى الوكيل<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابق لنظرية الوكالة يمكن القول بأن علاقة الوكالة تنشأ بين طرفين هما:

• **الموكل (الأصيل):** ويتمثل في المساهمين.

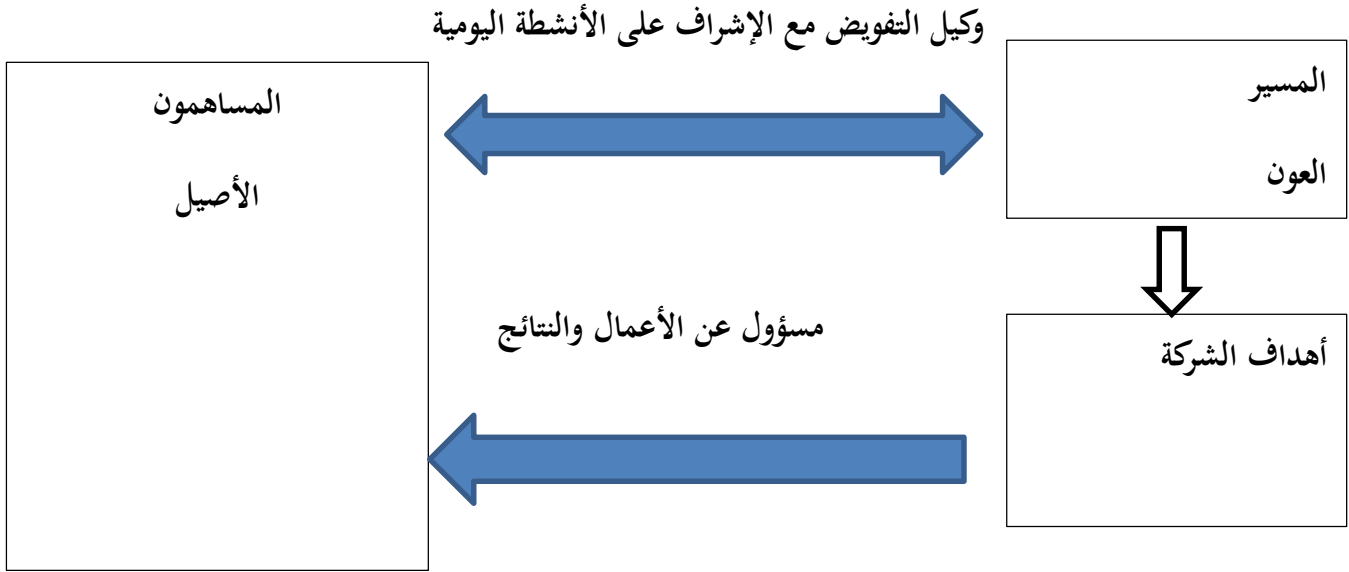
• **الوكيل:** ويتمثل في المديرين التنفيذيين. لديهم توكيل من الطرف الأول لأداء بعض المهام بما فيها سلطة إتخاذ القرار والرقابة.

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها "توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michael c.Jensen, William H,Meckling, **Theory of Firma : Managerial Behavior,Agency Cost and Ownershin Structure**, Journal of Financial Economics, October,1976,V3 ,N°4,pp305-360,p5

<sup>2</sup>علي خلف سلمان الركابي، عمر اقبال توفيق المشهداني، دراسة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي التاسع (الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل)، ص10.

والشكل التالي رقم(07): يوضح علاقة الوكالة



**Source:** Dumitru-nicuser, **monitor and control in companies: an agency theory approach**, journal of public administration, finance and law, 2015,p48. .

من خلال الشكل فإن المسير موكل بالتفويض من طرف الأصيل وهو يعمل على تحقيق أهداف الشركة كما أنه مسؤول عن الأعمال والنتائج التي يقوم بها.

**1.2. مشاكل نظرية الوكالة:** تعد نظرية الوكالة تعبيراً للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلاً من الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة<sup>1</sup> بين الملاك والمسيرين يستطيع أن يقنن ويتنبأ بكل التصرفات الوكيل، فالعقد لا يمكنه أن يتنبأ بكل شيء مسبقاً نظراً لتعدد المحيط الذي تعمل فيه الشركة، وتعدد مهام الإدارة التي يقوم بها الوكيل وبالتالي يقوم الأفراد باستغلال النقائص في العقود سواء أثناء التفاوض عليها أو أثناء تنفيذها. ويمكن تلخيص المشاكل التي تعاني منها نظرية الوكالة في مشكلتين رئيسيتين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>علي خلف سلمان الركابي، عمر اقبال توفيق المشهداني، مرجع نفسه، ص18.

<sup>2</sup> عبد الباسط مداح، أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الثالث في العلوم التجارية، تخصص: بنوك، مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص39.

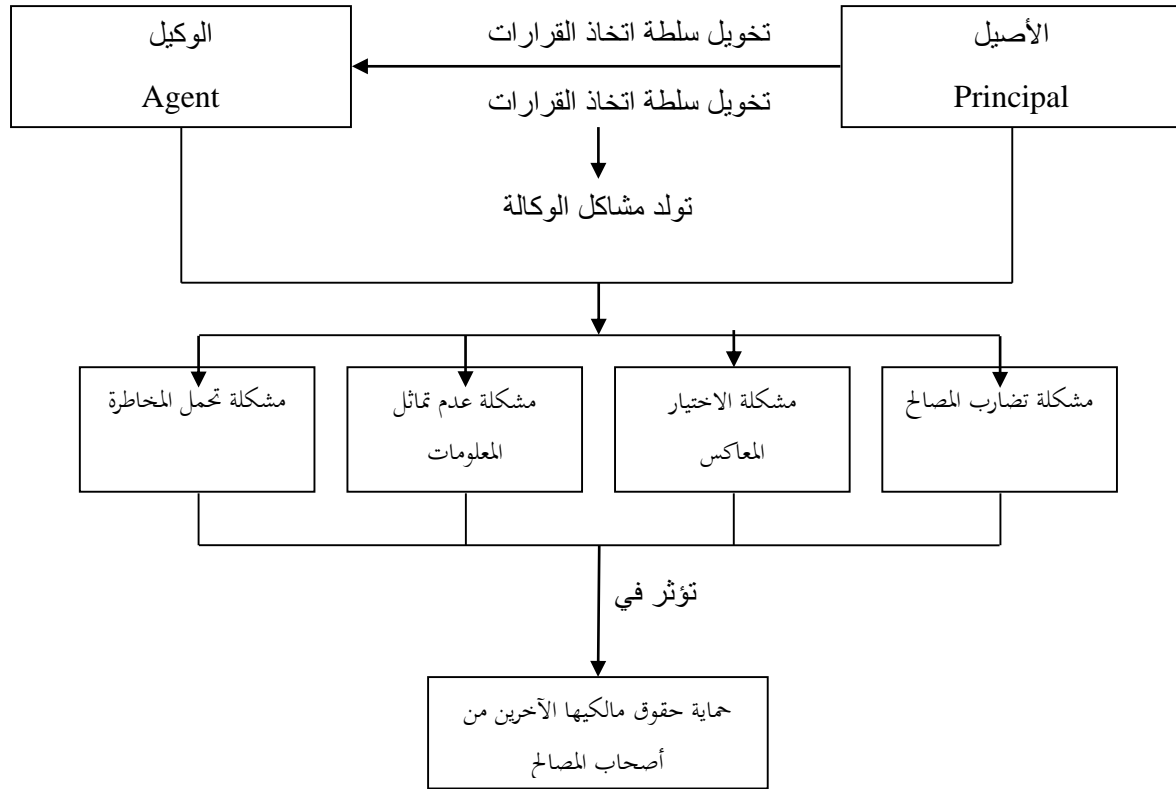
أ-مشكلة التخلخل الخلقى: المشكلة الأولى (عدم قدرة الموكل على إحكام الرقابة على الوكيل) تظهر عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (إختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للإختيار.

ب-مشكلة التخلخل العكسي: أما مشكلة التخلخل العكسي فتتضح عندما يكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الإختيار في الوقت الذي لا تتوفر للأصيل فيه هذه المعلومات أي عدم التماثل المعلومات لكل من الموكل والوكيل حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الملاك (الموكل). وفي سنوات السبعينات قام كل من Jensen and Meckling باستحداث مدخل بيرل-مينس للدفاع عن أساليب حماية الأصيل (المساهمين)، مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الإنتهازية للمديرين ولا تماثل المعلومات<sup>1</sup>.

والشكل الآتي يوضح المشاكل التي تعاني منها نظرية الوكالة:

<sup>1</sup> Gérard Iécrivain, **management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossierN°5, université de littoral, p8.

الشكل رقم (08): يوضح المشاكل التي تعاني منها نظرية الوكالة



المرجع: علي خلف سلمان الركابي، عمر إقبال توفيق المشهداني، دراسة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، مرجع سابق، ص 18.

من خلال الشكل السابق نجد أن مشكلة الوكالة تنشأ نتيجة للعلاقة التعاقدية التي تربط الوكيل بالأصيل، وهذه المشاكل قد تكون بسبب عدم تماثل المعلومات أي أن المعلومات التي عند الوكيل أكبر من تلك الموجودة عند الأصيل، أو بسبب تضارب المصالح بين الوكيل والأصيل، أو مشكلة الإختيار المعاكس أي إختلاف تفضيلات الوكيل والأصيل في إختيار البدائل المتاحة، أو بسبب مشكلة تحمل المخاطر. كل هذه المشاكل من شأنها التأثير على حماية حقوق مالكيها الآخرين من أصحاب المصالح.

### 2-الإنهيارات المالية:

نتيجة للأزمات الإقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم المتقدم، بداية من الشركات الأمريكية العملاقة كشركة Enron، وشركة Worldcom والشركات العملاقة الأخرى<sup>1</sup>، وكذا الفضيحة الشهيرة لبنك الإعتداع والتجارة الدولي، وكارثة بنوك الإدخار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>. وإذا نظرنا إلى أهم الأسباب التي أدت إلى هذه الإنهيارات فإن معظمها يرجع إلى الفساد الإداري والمالي والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه إلى دور مراقبي الحسابات وتأكيدهم على صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية، ذلك على خلاف المعلومات الحقيقية التي تعبر عنها الأوضاع المالية لهذه الشركات والمؤسسات الإقتصادية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقدان الثقة في المعلومات المحاسبية.

نتيجة لكل هذا زاد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها المؤسسات والشركات الإقتصادية، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت العديد من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الشركات والمؤسسات الإقتصادية المختلفة، مثل لجنة كادبوري التي تم تشكيلها لوضع إطار حوكمة الشركات في المملكة المتحدة عام 1992، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية التي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات عام 1999، وصندوق المعاشات العامة Calper في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية التي أصدرت مقترحاتها عام 1999، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002<sup>3</sup>.

**3-عولمة أسواق رأس المال:** لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الإقتصاد الموجه إلى الإقتصاد الحر، إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها، وما لهذا التوسع من أثر في خلق فرص إستثمارية جديدة بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم إقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات. وبالمقابل أدت هذه العوامل إلى تعرض تلك الشركات إلى المنافسة الشرسة ولقدر كبير من التذبذبات الرأسمالية، فأصبحت الشركات تدرك أنه في سبيل أن تكون قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب تلك المنافسة الشرسة، لا بد عليها من البحث عن مستويات

<sup>1</sup> أسامة عبد المنعم السيد علي، الحاكمية المؤسسية: مفهومها وأهدافها ومقوماتها ومشاكلها والتطورات الدولية الخاصة بها، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 23، 2009، ص 10.

<sup>2</sup> كاترين لوكوشتا هليلينغ وآخرون، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003إص 221.

<sup>3</sup> أحمد زكريا الصيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية في بورصة عمان، مجلة العلوم الانسانية، العدد 42، 2009، صص 1-2.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، فأصبح عدم القدرة على جذب مصادر تمويل بأقل تكلفة يهدد وجود تلك الشركات، بل يمتد الأثر سلباً على إقتصاديات تلك الدول التي تنتمي إليها، فعدم تمكنها من زيادة رأسمالها عن طريق جذب إستثمارات جديدة يجعل منها مجرد شركات تابعة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، وأكثر من ذلك فإنها قد تواجه خطر خروجها من الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

### ثانياً: دوافع ظهور مفهوم حوكمة الشركات

تتمثل دوافع ظهور مفهوم حوكمة الشركات فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- تشجيع المنشآت على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 11.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص 23.

- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

المطلب الثالث: محددات الحوكمة والأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات.

### أولاً: محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي<sup>1</sup>:

**1- المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات 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 الشركات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها )، بالإضافة إلى الشركات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات 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 الخاص<sup>2</sup>.

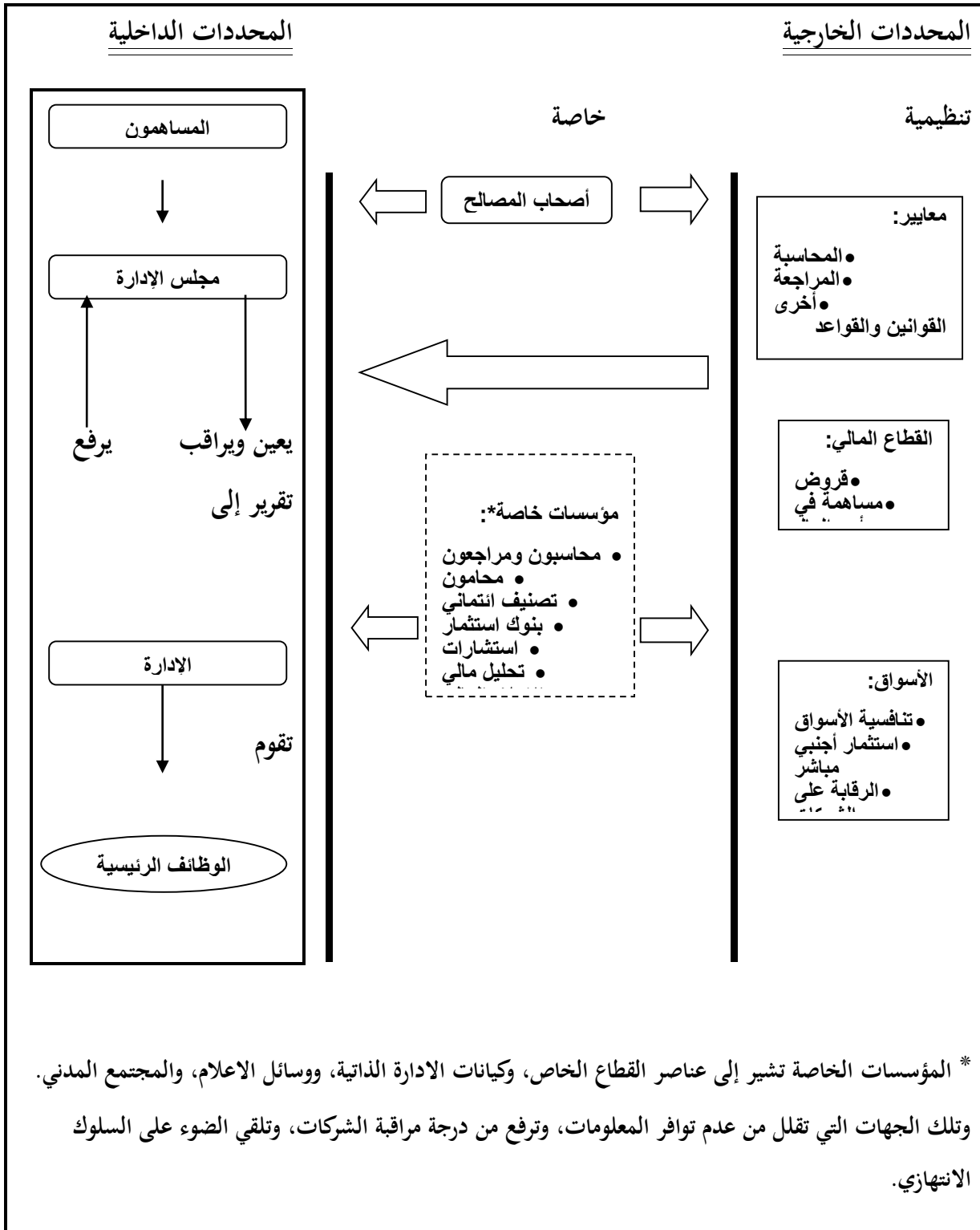
**2- المحددات الداخلية:** تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والمبادئ التي تحدد عملية صنع القرار وتقسيم المسؤوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة وأعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين للشركة. حيث ان وجود وتطبيق هذه القواعد والمبادئ يقلل من تضارب المصالح بين تلك الأطراف الثلاثة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي المتعلق بعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص16.

<sup>2</sup> محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل مقدمة لبنك الاستثمار القومي القاهرة، مصر، 2007، ص06.

<sup>3</sup> Fawzy, S. (April 2003). **Assessment of Corporate Governance in Egypt**. Working Paper No. 82. Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies. P04.

الشكل رقم (09): يبين المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات.



Source: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). **Corporate Governance: A Framework for Implementation**. P: 122, Fig. 6.1. Published in: **Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region**, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

### ثانيا: الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وهي :

1. **المساهمون:** إن هؤلاء المساهمون هم في الحقيقة مجموعة من المستثمرين الذين قرروا استثمار أموالهم في نشاطات شركة ما، وبالتالي فإن مصلحتهم المباشرة تتمثل في الحصول على أعلى عوائد نقدية ممكنة للأسهم بالإضافة إلى إمكانية المحافظة على القيمة الحقيقية للأسهم أو مضاعفتها في السوق. وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن للمساهمين التصويت لتغيير لوائح الشركة أو رفض التغييرات حول الاندماج أو البيع، وعدا هذا لا يكون للمساهمين أي من حقوق تتمثل في اتخاذ قرارات مباشرة بالنسبة لإدارة نشاط الشركة.<sup>1</sup>

2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.<sup>2</sup>

3. **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.<sup>3</sup>

4. **أصحاب المصالح (les Partenaires):** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة

<sup>1</sup>عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012، ص16.

<sup>2</sup>أبو اسماعيل ثملة. مبحث فتيحة. مدى تأثير قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف. الجزائر. ايام19 / 20 نوفمبر 2013، ص192.

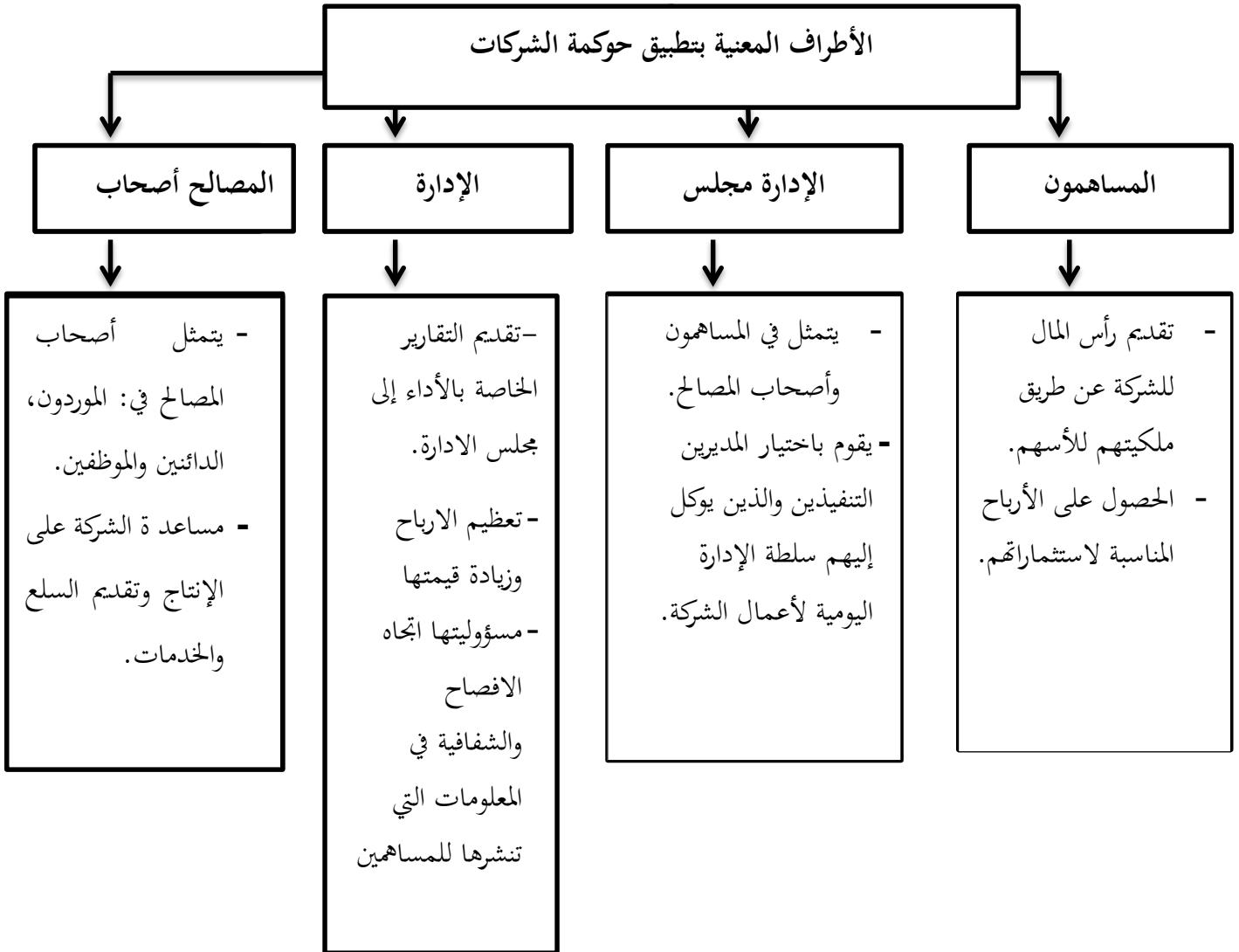
<sup>3</sup>دلال العابدي، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة شركة ألياس للتأمينات الجزائرية، شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2015-2016، ص28.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إئتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطوط التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة<sup>1</sup>.

يمكن تلخيص الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة كما يلي:

الشكل رقم (10): الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ماسبق.

<sup>1</sup>محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص: 21.

الحوكمة، أو (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات مُعرّبة لكلمة Governance<sup>1</sup>، حيث يوجد في اللغة العربية ما يقارب 18 معنى وهي: 'حوكمة الشركات، وحاكمة الشركات، وحكمانية الشركات، والتحكم المشترك، والتحكم المؤسسي، والإدارة المجتمعية، وضبط الشركة، والسيطرة على الشركة، والمشاركة الحاكمة، وإدارة شؤون الشركة، والشركة الرشيدة، الإطار الفوقي للمجتمع، والإدارة الحقة للشركة، والحكم الصالح للشركة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الشركة، وإدارة الحكم الراشد، وإدارة الحكم الصالح، والإدارة السديدة<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات

عرف مصطلح الحوكمة تعاريف عديدة، وإلى يومنا هذا لا يوجد تعريف متفق عليه سواء من جانب الأكاديميين أو من جانب مختلف المنظمات والهيئات المحلية والدولية، وسيتم عرض أهم هذه التعاريف بدءاً بالهيئات الدولية ثم بتعاريف مختلف الأكاديميين.

#### 1. من وجهة نظر الهيئات الدولية:

● **تعريف المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية** "حوكمة الشركات هي مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يمارسها القادة لتوفير التوجيه الإستراتيجي، لضمان تحقيق الأهداف، للتأكد من أن المخاطر تتم إدارتها بشكل صحيح والتحقق من استخدام موارد المنظمة بشكل مسؤول"<sup>3</sup>.

● **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:** الحكم الراشد للمؤسسة هو "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة"<sup>4</sup>:

1. تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛

2. تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

<sup>1</sup> بسام عبد الله البسام، الحوكمة في القطاع العام، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، 2016، ص10.

<sup>2</sup> سندية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد1، 2015، ص12.

<sup>3</sup> Cahier de L'Académie des Sciences et techniques comptable et financières, « Le role des professionnels de la comptabilite, de l'audit et de la finance dans la gouvernance d'entreprise, N°06, 2007, p13.

<sup>4</sup> GOAL 08Code algérien de gouvernance d'entreprise, (2009), p16.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

• تعرف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الإقتصادي: حوكمة الشركات " بأنها مجموعة من العلاقات بين مجلس إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين. وتوفر الحوكمة الهيكل الذي يتم من

خلاله تحديد أهداف المنشأة بشكل جيد، كما أن وسائل تحقيق هذه الأهداف محددة بشكل جيد"<sup>1</sup>.

• تعرف لجنة Cadbury: حوكمة الشركات على أنها: "ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسيير ورقابة المؤسسة وتعني بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفاديا لكل الانحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاثة ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق وإدارة أعمال الشركة"<sup>2</sup>.

• تعريف البنك الدولي: الحوكمة بأنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد، الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"<sup>3</sup>.

• أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP : فيرى أن الحوكمة هي "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته"<sup>4</sup>.

• معهد المراجعين الداخليين (IIA): حيث عرف الحوكمة بأنها: "مجموعة من العمليات تتعامل مع الإجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح وذلك بهدف إبراز عمليات الرقابة والمخاطر التي تدار من قبل الإدارة، وكذلك متابعة ومراقبة المخاطر التنظيمية والتأكد من أن نظم الرقابة كافية لتخفيض حدة هذه المخاطر، ومما لا شك فيه أن كل ذلك يساهم في تحقيق أهداف المنشأة التنظيمية والمحافظة على قيمتها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Boudjemaa Amroune, gouvernance d'entreprise, éditions universitaires européennes,2015,p18.

<sup>2</sup> jaques renard, **theorie et pratiques de l'audit interne**, edition d'organisation, 6eme edition, paris, 2007, p439.

<sup>3</sup>The World Bank, **Governance and Development**, Washington D.C: World Bank Publication, 1992, p1.

<sup>4</sup> Committee of Experts on Public Administration, **Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration**, Economic and Social Council, Fifth session, Agenda item 5, New York, United Nations, 27-31 March 2006,P03.

<sup>5</sup> - Hermanson,D. R., and L. E .Rittenberg , "Internal Audit and Organizational Governance as cited in Research Opportunities in Internal Auditing " , First Edition , Florida , USA :IIA ,2003 , p 27 .

### 2. من وجهة نظر الأكاديميين:

من جانبه، يقترح الناصري في سنة 2011 تعريفاً أكثر تقنياً ودقة: "حوكمة الشركات هي مجموعة من المبادئ والآليات والعمليات ولا سيما المواقف التي تستخدم للحكم على الشركات اليوم وفي المستقبل، من حيث الكفاءة والأخلاق".<sup>1</sup>

• يقترح شارو (CHarreaux) في سنة 1996 التعريف التالي: "تشمل حوكمة الشركات جميع الآليات التي لها تأثير تعيين السلطات والتأثير على قرارات القادة، وبعبارة أخرى، من "يحكم"<sup>2</sup>.

• يقترح شارو (CHarreaux) في سنة 1997 التعريف التالي: "حوكمة الشركات هي مجموعة من الآليات التي تحكم سلوك المدراء وتحد من تقديرهم. هذه مجموعة من المعايير التي تهدف إلى توحيد وظائف المرافق للمديرين والمساهمين"<sup>3</sup>.

• تعريف (Beim & Calomiris) (1937-1932): "قوانين ولوائح منظمة لعمل المنظمات وتلزم هذه المنظمات باتباع معايير معينة يتم عن طريقها الإختيار السليم لأفراد مجلس الإدارة والذي يقوم بدوره برسم الاستراتيجيات ويضع الخطط اللازمة لإدارة أعمال ونشاطات الشركة ودور ذلك في تطوير الإستثمار في الأسواق المالية"<sup>4</sup>.

• عرّف ليفت (Levitt) في سنة 1999 حوكمة الشركات بأنها "الصلة بين إدارة الشركة ومديريها ونظامها لإعداد التقارير المالية"<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Boussadia Hichem, **la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algerienne**, thèse de doctorat, spécialité audit et contrôle de gestion, université abou bekr belkaid tlemcen, 2014, p12.

<sup>2</sup> Gérard CHarreaux, **vers une théorie du gouvernement des entreprise**, L'Université de Bourgogne, France, 1996, p3.

<sup>3</sup> Pierre-Y ves GOMES, jalons **pour une histoire des théories du gouvernement des entreprise**, Finance Contrôle stratégie, volume 6, N°4, 2003, p184.

<sup>4</sup>سندية مروان سلطان الحيايالي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، مرجع سابق، ص13.

<sup>5</sup> Hermanson,D. R., and L. E .Rittenberg ,"**Internal Audit and Organizational Governance as cited in Research Opportunities in Internal Auditing** " , First Edition , Florida , USA :IIA ,2003,p26.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

• وفقاً لفيلنابمب (Velnampy) في سنة 2013 "تتم حوكمة الشركات بطرق تنفيذ جميع أصحاب المصلحة لآليات لحماية مصالحهم. تعريف Velnampy يعتبر واسعاً جداً نظراً للعدد غير المحدود من أصحاب المصلحة المعنيين<sup>1</sup>.

• عرفها فيرناندز (Alain Fernandez): الحوكمة باختصار ليست سوى تنفيذ مجموعة من الأساليب (القواعد والمعايير والبروتوكولات والإتفاقيات والعقود...) لضمان تنسيق أفضل لأصحاب المصلحة في المنظمة، وأيضاً من أجل ضمان إتخاذ قرارات وإطلاق أعمال متفق عليها<sup>2</sup>.

بالنظر إلى التعاريف السابقة نجد أنه لا يوجد تعريف موحد سواء بين الهيئات الدولية أو بين الأكاديميين إلا أنه يمكن تقديم التعريف التالي:

"حوكمة الشركات هي الآلية التي يتم من خلالها تنظيم العلاقة بين مدراء الشركة ومجلس الإدارة وكذا بين أصحاب المصلحة الآخرين.

<sup>1</sup> Mohamed A. Elhabib and others, **why does Corporate Governance Become So Important? An Attempt to Identify the Major Causes for Calls to Improve Corporate Governance**, European Journal of Business and Management, Vol.7, No.31, 2015,p122.

<sup>2</sup> Alain Fernandez, **qu'est- ce que la gouvernance ? Définition de la gouvernance, les fondamentaux et le principe**, article piloter.or performance, management, décision, www. Piloter.org/ gouvernance-entreprise, (2018),consulté le:01/04/2019.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

حظي مفهوم الحوكمة بقدر كبير من الأهمية على اعتبار أنه أداة جيدة تسمح للمجتمع بالتأكد من حسن سير الشركات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير الأطر العامة لحماية حقوق أصحاب المصالح، وسيتم خلال هذا المطلب تبيان كل من أهمية وفوائد حوكمة الشركات.

#### أولاً: أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية الحوكمة فيما يلي<sup>1</sup>:

● **تعزيز الكفاءة الادارية للشركات:** وذلك من حيث أن مبادئ الحوكمة تحث على النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات، وبالتالي تساهم في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحيتها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات. وذلك من خلال كفاءة مجلس الإدارة في إدارة الشركة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تعمل على ضمان سير الأمور الإدارية والمالية وفق سياسة الشركة وتماشياً مع رغبة الملاك لهذه الشركة. وبالتالي سينعكس كل ذلك على أداء الشركات ومن ثم سوق الأوراق المالية والتي هي مؤشر لقوة الاقتصاد في أي بلد.

● **تعزيز الحصول على التمويل وتكلفة اقل:** حيث أن التزام الشركات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان للمستثمر على أمواله وبالتالي يقوم بالإكتتاب في الإصدارات التي تطرحها الشركة للحصول على تمويل سواء بالأسهم مثل زيادة رأس الأموال أو من خلال القروض مثل السندات وغيرها، ولا يحتاج الشركات لأن تنفق الأموال الكثيرة لهذا التمويل.

● **تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق على الشركات:** تحث مبادئ الحوكمة الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية على الشركات والتي من شأنها أن تسلك بالشركات نحو تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت هذه الشركات ألا وهي الربحية أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات. كما أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة تتطلب ضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات من الشركات أتباع تعليمات وتوصيات الجهات الرقابية لما لذلك من مساعدة الشركات على الرقابة الذاتية وتقليل المخاطر لديها.

<sup>1</sup> اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، قام بإخراج وتنفيذ الكتاب مكتبة آفاق، سبتمبر 2011، ص 51-53.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

● **دعم الدور الاجتماعي للشركات:** تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية. فلا بد أن تدرك الشركات والمؤسسات أنها ليست بمعزل عن المجتمع وان المجتمع ليس فقط مستهلك، فيجب أن تنتبه الشركات إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذا بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.

● **تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة:** وذلك لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من ذوي المصلحة المشتركة في الاقتصاد لجلب الثقة بالاقتصاد وتميمته. حيث إن حوكمة الشركات تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.

● **القضاء على مفهوم تعارض المصالح:** أن الحوكمة تحفز الشركات على سلوك الشركات النهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها. حيث أن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسيء استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة نكبات.

● **تساهم في تشجيع تدفق راس المال الاجنبي الى الاسواق المالية:** وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشراكات الأجنبية في الاقتصاد والشركات. إذا أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة إستثماراته ذات قاعدة قوية تحمي استثماراته وتنميتها. وأن إشاعة تطبيق الشركات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه.

إلى جانب الأهمية السالفة الذكر فإن للحوكمة تأثيراً في عملية التنمية يتمثل في<sup>1</sup>:

● زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي من قِبل الشركات، مما يمكن أن يفضي إلى استثمار أكبر، ومعدلات نمو أعلى، وخلق المزيد من الوظائف.

● تكلفة أقل لرأس المال وما يرتبط بها من تقييم أعلى للشركات، مما يجعل الاستثمار أكثر جاذبية للمستثمرين، فيؤدي بدوره إلى النمو وزيادة التوظيف.

<sup>1</sup> ألكسندر شكولينكوف، أندرو ولسون، حوكمة الشركات العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، بدون سنة النشر، ص23.

- أداء عملياتي أفضل من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل، مما يفضي إلى خلق الثروة.
- تقلص مخاطر الأزمات المالية، وهو أثر على جانب خاص من الأهمية، حيث إن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكاليف اقتصادية واجتماعية باهظة.
- علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية، مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وعلى تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة.

### ثانيا: أهداف حوكمة الشركات:

- تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى رفع كفاءة أداء الشركات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح، والتصرفات غير المقبولة، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك الشركات. ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة<sup>1</sup>. ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها بالحوكمة الجيدة فيما يأتي<sup>2</sup>:
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الإستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الإقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وإرتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، 2015، ص83.

<sup>2</sup> العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2015-2016، صص26-27.

- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجاتب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
  - جذب الإستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
  - الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
  - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.
- إن الأهداف لحوكمة الشركات تزيد من كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للشركة وتعزز الثقة في تقاريرها وقوائمها المالية نتيجة للسمعة الجيدة التي ستمتع بها الشركة في مجتمعها وسينعكس ذلك حتما على دورها الاجتماعي ويجعل لها ميزة تنافسية ويعزز ثقة المستثمرين فيها ويحميها من الأزمات المالية، وعلى مستوى الدولة يساعد في ضبط العمل والمؤسسية وسلامة الأداء والحفاظ على موارد الدولة وترشيد الإنفاق<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ركائز وخصائص حوكمة الشركات

للحوكمة مجموعة من الخصائص والركائز التي تقوم عليها نوجزها كمايلي:

#### أولا: ركائز حوكمة الشركات

تتمثل ركائز حوكمة الشركات فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- السلوك الاخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية؛
- 2- الرقابة والمساءلة:** وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة؛ تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على

<sup>1</sup> سيد عبد الرحمن عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2005، ص57.

<sup>2</sup> زناقي بشير، معاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة-دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 06، ص273.

حماية وضمنان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، وذلك من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداؤها من قبل<sup>1</sup>:

- أطراف رقابية عامة مثل: البنك المركزي، الهيئة العامة لسوق المال.
- أطراف رقابية مباشرة مثل: المساهمين، مجلس الإدارة.
- أطراف خارجية مثل: الموردين، العملاء، المقرضين.
- لجنة المراجعة الداخلية: تهتم بالتقييم الحيادي للعمليات ونظام الرقابة الداخلية ومدى التزام إدارة الشركة بتطبيق المعايير المحاسبية المتفق عليها في إتخاذ القرارات من قبل مستخدميها.

### 3- إدارة المخاطر :

يرى ستيفان (Stephen) في سنة 2006 أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة الشركة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي<sup>2</sup>:

- الثقافة: توصيل قيم الشركة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.
- القيادة: تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالشركة.
- التوحد: إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات الشركة.
- النظم: توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في الشركة.
- الهياكل: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة مع خطوط اتصال ملائمة.

<sup>1</sup> زيد أمين، بودراع أمنية، دور حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، ورقة بحثية مقدمة إلى المنتدى الوطني الأول حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، أيام 2018/10/24، ص08.

<sup>2</sup> عقبه قطاف، بشير بن عيشي، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017، ص132.

أكد الباحثون في مجال الحوكمة وتطبيقاتها المعاصرة جاكليين وجون وجورج

(Doyle. L. Jacqueline, Colley. John , Logan. M. George) في مؤلفهم الموسوم بـ " ماهي حوكمة الشركات " (What is corporate governance) أن نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية<sup>1</sup>:

- مجلس إدارة يتمتع بالقوة والفعالية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدي مسؤولياتها بأمانة.
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة وتفوض له السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة.
- القرارات التي يتم إصدارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور والموافقة من مجلس الإدارة
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، مع الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقته
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووضعها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي.

وبرى " Charkham Jonathan " أنه من الصعب التعرف -من داخل الشركة- عما إذا كان نظام الحوكمة يعمل بشكل جيد، وهناك أدلة وقرائن توضح مدى توفر شروط الحوكمة، وهي تلك التي تشمل على العديد من الأحكام والتقديرية التي من الممكن أن يكون لها تأثير على تحسين سعر السهم، على الرغم من اعتبار تلك الأدلة بأنها غير حاسمة كالهيكلة التنظيمية وديناميكية العمل.

وتضيف مؤسسة Truth للإستشارات الإقتصادية أن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر الخصائص التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>كمال بوعظم، زايددي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -، الملتقى الوطني حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، نوفمبر 2009، ص43.

<sup>2</sup> Truth Economic Consultancy : Corporate Governance, on line

- الإنضباط (Discipline): أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية (Transparency): أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
- الإستقلالية (Independence): أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة (Accountability): أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية (Responsibility): أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة (Faimess): أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية الإجتماعية (Responsibility Social): أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

المبحث الثالث: مبادئ وأبعاد ومقومات وعلاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية.

جراء الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة حرصت العديد من المنظمات والهيئات الدولية على وضع مبادئ محددة لتطبيقها، كما تم وضع ثلاث أبعاد للحوكمة وأربعة مقومات لها وهذا ما تم التطرق له في هذا المبحث بالإضافة إلى علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

نتيجة للإهتمام الكبير والمتزايد بموضوع الحوكمة أدى بالعديد من المنظمات إلى دراسة وتحليل هذا المفهوم ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ولعل من أهم هذه المنظمات التي قامت بذلك هي: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD، ومؤسسة التمويل الدولية، ولجنة بازل التي وضعت مبادئ لحوكمة المصارف.

### 1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية

#### 1-1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

لابد من وجود إطار عام للحوكمة يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف، مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، وضرورة أن تتسم الجهات الإشرافية بالنزاهة والموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية، وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الإختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال للشركات ا هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الإعتبار وهي<sup>2</sup>:

1. ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق.

<sup>1</sup> لعلا رمضاني، وآخرون، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات "دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية"، Global Journal of Economic and Business، - Vol. 3، No. 3، 2017، ص271.

<sup>2</sup> مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>، تم الاطلاع عليه يوم: 01/08/2018، 22: 15.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون ذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

3. ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

### 1-2. حقوق المساهمين:

وتشمل هذه الحقوق نقل أو تحويل ملكية أسهمهم، التصويت في الجمعية العامة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على أرباح من أسهمهم، مراجعة البيانات المالية والحق في المشاركة النشطة في اجتماعات الجمعية العامة<sup>1</sup>.

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين

➤ تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي<sup>2</sup>:

• تأمين أساليب تسجيل الملكية.

• نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

• الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

• المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

• انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

• الحصول على حصص من أرباح الشركة.

➤ للمساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في

الشركة، ومن بينها:

<sup>1</sup> Fawzy, S. *Ibid.* p: 05.

<sup>2</sup> مصطفى حسن بسيوني السعدي، الشفافية والافصاح في إطار حوكمة الشركات، دون ذكر دار النشر، دون ذكر سنة النشر، ص160.

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.
- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت<sup>1</sup>:
- يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف إتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.
- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيابة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفتح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفتاتهم المختلفة.
- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للإستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

<sup>1</sup>مصطفى حسن بسيوني السعدي، مرجع سابق، ص 160-161.

➤ ينبغي أن يأخذ المساهمون-ومن بينهم المستثمرون المؤسسون- في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

### 1-3. المعاملة المتكافئة للمساهمين:

على إطار حوكمة الشركات ضمان المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين<sup>1</sup>، بما في ذلك المساهمين الصغار والمساهمين الأجانب. يجب أن يكون كل مساهم قادرًا على الحصول على تعويض فعال عن أي انتهاك لحقوقه<sup>2</sup>. ويتطلب ذلك<sup>3</sup>:

- يجب أن يعامل المساهمون المتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تدون أية تغييرات مقترحة في حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

<sup>1</sup> إتحاد الشركات الإستثمارية، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> Darine Bakkour, *Un essai de définition du concept de gouvernance*, op-cit, p09.

<sup>3</sup> أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية - دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم (01)، المجلد 54، 2008، ص 11.

1-4. حقوق أصحاب المصالح:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة الشركات على الآتي<sup>1</sup>:

" يجب أن يأخذ إطار حوكمة الشركات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو إتفاقية، وتشجع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وتنميتها و المحافظة على ديمومة المشاريع، هذا مع إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، كما يجب أن يكون لدى أصحاب المصالح الفرصة في الحصول على تعويض عن حقوقهم كما لأصحاب المصالح الحرة في الحصول على معلومات ملائمة في أي وقت.

تتم إحدى النواحي الرئيسية في حوكمة الشركات بتأمين تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتتم حوكمة الشركات كذلك بإيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالإستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى و القدرة التنافسية، ونجاحها في النهاية ما هو إلا نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن: المستثمرين، و العاملين، و الدائنين، و الموردين. وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الإلتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بدور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات وهي<sup>2</sup>:

1. يجب إحترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو تنشؤها قوانين حقوق أصحاب المصالح (مثل قوانين العمل، والأعمال، والقانون التجاري وقانون الإعسار) أو تنشأ هذه الحقوق عن طريق علاقات تعاقدية.

2. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم.

3. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

<sup>1</sup> محمد صالح جمعي، أثر النظام المحاسبي المالي في إرساء مبادئ الحوكمة المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، دراسات مالية ومحاسبية، جامعة المسيلة، 2015، صص 26-27.

<sup>2</sup> تبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين-دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في محاسبة-مالية وبنوك، جامعة الشلف، 2017، صص 22-23.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

4. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

5. ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الإتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الإنقاص أو المس من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

6. ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء في حالات الإعسار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

### 5-1. مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينص هذا المبدأ على أنه "ينبغي في إطار حوكمة الشركات ان يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين فيها"<sup>1</sup> وكما في أدناه<sup>2</sup>:

أ- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر المعلومات الكاملة وكذلك على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المضيفة. فضلا عن العمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين فيها.

ب- أن يضمن مجلس الإدارة تحقيق التوافق والإنسجام مع القوانين النافذة وأن يأخذ بالإعتبار كافة إهتمامات أصحاب المصالح.

ج-ينبغي على المجلس أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين لاسيما وأن قراراته ذات تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين.

<sup>1</sup> بن موقفي علي، أثر الإصلاحات المحاسبية بالجزائر على جودة نظم المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على الحوكمة بالمؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص149.

<sup>2</sup> رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة اداء مراقب الحسابات نموذج مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 50، 2008، ص 247-248.

د- أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية والتي من أهمها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطر وإدارتها فضلا عن الموازنات ووضع أهداف للأداء وتقومه ورقابته والإشراف على الإتفاق الرأسمالي وعمليات إخفاء وبيع الأصول الثابتة.
- إختيار المسؤولين والمدراء التنفيذيين وتحديد رواتبهم والمزايا التي تمنح لهم ومتابعة أدائهم ومتابعة خطط الدوران الوظيفية.
- مراجعة مستويات الرواتب والمزايا للمدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان تحقيق الشفافية لعملية ترشيح واختيار أعضاء مجلس الإدارة.
- متابعة وإدارة حالات تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارات التنفيذية والتي من أمثلتها إساءة إستخدام أصول وممتلكات الشركة أو إجراء تعاملات للأطراف ذوي الصلة.
- ضمان سلامة ودقة التقارير المالية والمحاسبية للشركة والتي تتطلب وجود مراقب حسابات مستقل فضلا عن وجود أنظمة للرقابة المالية المبنية على أسس علمية وعملية سليمة.
- متابعة أنشطة حوكمة الشركات التي تعمل بها وفي ظلها مجالس الإدارة وإجراء التغييرات والتعديلات الضرورية.
- الإشراف على عمليات الإفصاح ونظم الإتصالات في الشركة.

ه- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال وكذا من خلال التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، ومن خلال تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم. يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هوام جمعة وآخرون، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار-عناية-، أيام 18-19/11/2009، ص188.

1-6. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، أسلوب ممارسة السلطة<sup>1</sup>.

أ) يجب أن يتضمن الإفصاح، على سبيل المثال لا الحصر، المعلومات المادية حول<sup>2</sup>:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة
- ملكية الأسهم الرئيسية وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- قضايا تتعلق بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين هيكل والسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي مدونة أو سياسة لحوكمة الشركات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب) يجب إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ج) ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، كفاء مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

<sup>1</sup>أمانة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الجد من ممارسات المحاسبة الإبداعية-دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة ب مؤشر **SBF 250**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة بادي مختار-عنازة-، الجزائر، 2013-2014، ص50.

<sup>2</sup>مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، طبعة 2004، ترجمة OECD، باريس.

د) ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، عليهم واجب بالنسبة للشركة هو أنه يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

هـ) ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

و) ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسة، وكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

### ثانياً: مبادئ الحوكمة في المصارف من منظور لجنة بازل

عرفت مبادئ الحوكمة المؤسسية بالبنوك عدة تحسينات وهذا في التوصيات الخاصة بسنة 1999، 2006 حيث يلاحظ أنها متشابهة من حيث إنطلاق كل مبدأ ولكن متطور ومعزز في لب وجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن توصيات 2006 جاءت بمبدأ ثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 المتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار الانهيارات التي حصلت في البنوك، أما توصيات 2010 فقد تضمنت ستة مجالات في أربعة عشرة مبدأ.

#### أ. ممارسات المجلس ويشمل الأمور التالية:<sup>1</sup>

##### - مسؤوليات مجلس الإدارة الشاملة

● المبدأ الأول: يتحمل المجلس المسؤولية الشاملة للبنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك، واستراتيجية المخاطر وحوكمة الشركات والقيم المؤسسية، كما يعتبر المجلس أيضاً مسؤولاً على توفير الإشراف على الإدارة العليا.

<sup>1</sup> Basel Committee on Banking Supervision, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International Settlements, October 2010, p 15-36.

- مؤهلات المجلس

- المبدأ الثاني: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لوظائفهم وذلك من خلال التدريب الجيد لهم، كما يجب أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة الشركات ، وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي بخصوص شؤون البنك.

- ممارسات المجلس وهيكله

- المبدأ الثالث: ينبغي على المجلس تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله وأن تتوفر لديه الوسيلة للتأكد من أن هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها بشكل مستمر من أجل تحسينها.

- هياكل المجموعة

- المبدأ الرابع: وفيه يتحمل المسؤولية الشاملة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة، وضمن وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة للهيكل، الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

ب. المجال الثاني: الإدارة العليا

- المبدأ الخامس: بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الاستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس.

ج. المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- المبدأ السادس: يجب على البنوك أن تملك نظام رقابة داخلية فعال ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية لهذه الأخيرة.

- المبدأ السابع: ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية، كما ينبغي مواكبة أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

- المبدأ الثامن: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال الداخلي القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

- المبدأ التاسع: ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية، المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

#### د. المجال الرابع: التعويضات

- المبدأ العاشر: ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود.

- المبدأ الحادي عشر: ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغي تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، كما ينبغي ان تكون نتائج التعويضات متلائمة مع نتائج المخاطر، وجداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للأفق الزمني للمخاطر وغيره ومن أشكال التعويض.

#### هـ. المجال الخامس: هياكل البنوك المعقدة والمبهمه

- المبدأ الثاني عشر: ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

- المبدأ الثالث عشر: عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة او في الاختصاصات التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض، فهم الهيكل والمخاطر، كما ينبغي لها أيضا أت تسعى للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها.

#### و. المجال السادس: الإفصاح والشفافية

- المبدأ الرابع عشر: ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة لمساهمي البنك، المودعين، أصحاب المصالح والمشاركين في السوق.

#### ثالثا: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية

- وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجّهات وقواعد ومعايير عامة أساسية لدعم الحوكمة في الشركات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات، وكما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 06، 63.

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.

3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

4. القيادة.

### المطلب الثاني: أبعاد ومقومات حوكمة الشركات

تم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبعاد ومقومات حوكمة الشركات.

#### أولا: أبعاد الحوكمة

الحوكمة الشركات أبعاد مختلفة تنصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو شركة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في:

#### 1. البعد الاقتصادي أو الاستثماري (investments dimension):

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي<sup>1</sup>:

• الإفصاح المالي (Disclosure): ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الإنجاز.

• الرقابة الداخلية (interim audit): ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

<sup>1</sup>مها محمود رمزي رجاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد- 24 العدد الأول، 2008- ص98.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

2. البعد الاجتماعي والقانوني (Social & legal dimension)<sup>1</sup>: الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي (organizational structur): ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة والإدارة التنفيذية... الخ؛
- السلوك الأخلاقي (ethical behavior): ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقييد بقواعد السلوك المهني.
- البعد البيئي (environmental dimension): العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

تجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، فإنه في ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عند الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال<sup>2</sup>.

### ثانيا: مقومات حوكمة الشركات

لابد لحوكمة الشركات من أن تتوفر على أربعة مقومات أساسية:

#### 1. الإطار القانوني:

الذي يحدد حقوق ومسؤوليات واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفه خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفردي ومجلس الإدارة واللجان الرئيسية، لجنة المراجع ولجنة

<sup>1</sup> كامل يوسف بركة، "دور اساليب المحاسبة الادارية في تفعيل حوكمة الشركات " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم التمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، 2012، ص103.

<sup>2</sup> مها محمود رمزي ربحاوي، مرجع سابق، ص99.

التشريعات ولجنة المكآفات ومراقب الحسابات ويجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة لا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات<sup>1</sup>.

### 2. الإطار المؤسسي:

وهو الاطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات ، مثل الهيئة العامة لسوق المال، و الرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية و الجمعيات الاهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة.

3. الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. روح الإنضباط والجد والإجتهد: والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة بالشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان، ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شيرين مأمون سيد أحمد محمد، الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م، ص116.

<sup>2</sup> محمد الزوام، محمد ابراهيم، اليات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها بالشركات المساهمة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد13، العدد01، 2014، ص71.

### المطلب الثالث: علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية كانت ولا تزال من بين أهم المفاهيم الشائعة التي أخذت حيزا كبيرا في الآونة الأخيرة نتيجة تفاقم مشاكل التلوث البيئي وغياب الحس بالمسؤولية اتجاه المجتمع الذي ليس له أي علاقة أو يد فيما يتحمله من آثار سلبية نتيجة تزايد وتطور أساليب الإنتاج والتصنيع<sup>1</sup>. ولم يسلم الإنسان من السعي الأعمى لهذه الشركات من أجل تحقيق أرباح خيالية. فمن جهة، ظهرت أمراض العصر، والسبب في ذلك الظروف الحالية الملوثة والمحيطه بالكائنات الحية. ومن جهة ثانية، فقد تم تسريح أعداد هائلة من العمال وحرمانهم من حقهم الطبيعي في العمل والحياة وبناء مستقبلهم بدعوى العولمة واقتصاد السوق، وهكذا تم الإضرار بهم على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي والنفسي، في حين أنه في أحد المؤتمرات التي انعقدت حول الحوكمة في بمدينة ياوندي، تم التصريح بأن الحوكمة يجب أن لا تحول دون انتفاع أي شخص من الخدمات الأساسية التالية: السكن اللائق، الأمن العقاري، الماء، التربية، الصحة والنقل. لذا فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعكس الوعي المتزايد من كون النجاح التجاري المستدام لا يمكن تحقيقه عبر تحقيق الربح في الأجل القصير، لكن الأهم من ذلك هو تبني سلوكيات مسؤولة، فلا أحد يمكنه تجاهل الرابط القوي الموجود بين الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية ففي دراسة أجراها البنك الدولي وجد أنه كلما طبقت الدولة الحوكمة، كلما إرتفع نصيب الفرد من الدخل الوطني<sup>2</sup>.

إن مفهوم حوكمة الشركات في إطارها الشامل يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية، وإنما امتد ليشمل كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا تبلورت فكرة تذكير الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية، حتى لا يكون تحقيق الربح هو الشغل الشاغل لها<sup>3</sup>. إضافة إلى هذا، فإن وجود سياسة قوية مدعومة لمؤسسات المساءلة العامة تزيد من فعالية المساعدات التي تمنحها المنظمات المالية العالمية إلى دول العالم الثالث، وتزيل الخوف من خطر إهدارها أو إساءة استخدامها. كما أنها تدفع بالشركات في إطار احترام القانون إلى إستخدام الموارد المحلية بشكل

<sup>1</sup> بطاهر بختة، المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع، ص134.

<sup>2</sup> محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالي والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الدول الناشئة، جامعة اليرموك، اردن، الأردن 17-18 افريل 2013، ص 94.

<sup>3</sup> علاء جميل مكط الزحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2015، ص160.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

عقلاني وأفضل دون التأثير سلبيا عليها. كما أن الوضوح والشفافية في التعاملات المالية تضمنان استخدامها أكثر كفاءة وفعالية للموارد<sup>1</sup>.

وما يمكن قوله هنا أن الإطار العام للحوكمة لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للشركات فقط، ولكنه يرتبط إرتباطا وثيقا بالنواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وسلطة الحكم بوجه عام. والشركة كنواة إذا صلحت صلح الإقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها قد يضر بالإقتصاد والمجتمع معا، وتجدد هنا الإشارة إلى أهمية المسؤولية الإجتماعية، والتي تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية المنظمة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الإقتصاد وتقدم ونمو المجتمع ككل.

إن المنظمات والشركات ومختلف القطاعات الفاعلة تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول والمدخرات والمعاشات ومستويات المعيشة، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمنظمات بالمجتمع ومن ثم يجب أن تكون المنظمات مسؤولة عن التزاماتها في رفاهية وتقدم المجتمع.

المسؤولية الاجتماعية من المميزات التي تتميز بها الحوكمة، حيث تعمل هذه الأخيرة على جعل المنظمات مسؤولة عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من الشركات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية، ولكي تحسن الشركات من صورتها يجب عليها الأخذ بعين الإعتبار والاستجابة لكل عناصر بيئتها والأطراف ذات المصلحة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أولحيسان إنساد دلال، ورقة بحثية حول " محاربة الفساد وتفعيل الاتصال الناجع: آليات تجسيد الحكم الراشد نحو تحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الياس الجيلاني، سيدي. بلعباس، 2008، صص 7-8.

<sup>2</sup> لعزيري نوال، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 17-18 افريل 2013، اردن، الأردن، ص: 169.

### المبحث الرابع: واقع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر.

إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الإنتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام، ولكن و بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، ونظرا لتصنيف الجزائر في مراتب جد متقدمة في قضية المشاكل البيروقراطية وضعف المناخ الإستثماري أصبحت قضية الحوكمة تطرح بإلحاح، الأمر الّذ دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد حتى و إن كانت أسس هذه اللجنة موجهة لإرضاء أطراف خارجية إلا أن ذلك يعتبر بداية الإحساس بأهمية تبني مبادئ. الحوكمة التي أصبحت من المعايير العالمية في تقييم إقتصاديات الدول ومناخ إستثماراتها<sup>1</sup>.

و" في 11 /مارس/ 2009 تم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات التي جاء إطلاقها كنتيجة إنعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة الشركات في شهر جويلية 2007 ضم الباترونا ومجموعة من المنتجين ومجموعة من الخبراء الألمان، قصد تحسيس المشاركين بأهمية الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وبناء عليه تم تشكيل الفريق الجزائري لحوكمة الشركات<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر والتحديات التي تواجهها

#### أولا، بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في تحقيق التكامل الإقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات ما يلي<sup>3</sup>:

- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومتة: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة

<sup>1</sup> عبد القادر بريس، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة الى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص12.

<sup>2</sup> خرشاش جميلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية -دراسة إستشرافية-، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث، قسم العلوم التجارية، تخصص بنوك، مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة، 2018، ص160.

<sup>3</sup> سارة بن الشيخ، ناريمان بن عبد الرحمان، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2013، ص04.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة و هيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات و تبادل المعلومات و مناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

• **إنعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:** تعود الخلفية التاريخية لحوكمة الشركات في الجزائر إلى سنة 2007 حيث قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص<sup>1</sup> بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري<sup>2</sup>.

• **إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري:** في 11/03/2009 أعلنت كل من جمعية واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر. عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري CARE . وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية<sup>3</sup> (IFC) ، ويتكون ميثاق الحكم الراشد من جزئين هامين وملاحق. فالجزء الأول جاء تحت عنوان "ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات"، ويتناول الظروف والدوافع التي أدت إلى إصدار هذا الميثاق، وكذا المؤسسات المستهدفة به ومختلف المشاكل المتعلقة بالحوكمة في الجزائر.

أما الجزء الثاني فيمثل "المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة" ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبني عليها الحوكمة في المؤسسات ويعرض ما يلي<sup>4</sup>:

1. الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة.

<sup>1</sup>نؤارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر زمدى توافقها مع متطلبات حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، العدد رقم 12، ديسمبر 2017، ص26.

<sup>2</sup>علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع مصر - ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد12، 2013، ص41.

<sup>3</sup>علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع الأردن، مجلة علوم التسيير والإقتصاد والتجارة، المجلد02، العدد 29، 2014، صص204-205.

<sup>4</sup>سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، استراتيجية المنظمات، جامعة المسيلة، 2016، ص54.

2. علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين.

3. النوعية ونشر المعلومات والمتعلق أساسا بالمعلومات المالية والإلتزامات القانونية.

4. إنتقال ملكية المؤسسة وكل ما يصاحب ذلك من إجراءات قانونية أو صراعات لا بد من حلها.

5. ويأتي أخيرا جزء خاص بالملاحق يضم أساسا على أدوات ونصائح عملية للشركات.

● **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** في أكتوبر 2010 تم إطلاق مركز يسمى "مركز حوكمة الجزائر" والذي يعمل في إطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك إستراتيجي حيث تأسس المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الإقتصادية في البلاد وتحسين قيم. الحوكمة كالشفافية، المساءلة والمسؤولية<sup>1</sup>.

● **برنامج الإتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** بتاريخ 22 - 01 - 2019 تم إختتام برنامج دعم الحوكمة السياسية والإقتصادية \*سبرينغ\* الذي يندرج في إطار برنامج دعم تنفيذ إتفاق الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي حيث حظي هذا البرنامج بتمويل من الإتحاد الأوروبي بقيمة 10 ملايين يورو تم استهلاك 63 % منها في ديسمبر 2013 لفترة خمس سنوات أي إلى غاية ديسمبر 2018، ويهدف هذا البرنامج لمرافقة الجزائر وجميع دول الجوار المتوسطي لتحسين الحوكمة الإقتصادية والسياسية ودعم عالم الإعلام والمجتمع المدني. وتتركز الأنشطة المنفذة في إطار هذا البرنامج على مكافحة الفساد تعزيز الحوكمة الديمقراطية وتحسين الوصول إلى الحق والعدالة. وفيما يتعلق بتعزيز الحوكمة الإقتصادية ركزت نشاطات \*سبرينغ\* على تحسين أساليب تسيير المالية العامة واستهداف السياسة الموازناتية ومشاركة المواطنين والمسؤولية الإجتماعية للشركات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> على العيادي، النظام الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 2011، ص 3.

<sup>2</sup> [www.aps.dz/ar/economie/65791-2019-01-22-16-36-25](http://www.aps.dz/ar/economie/65791-2019-01-22-16-36-25).

[اطلع عليه بتاريخ 2019/07/29](http://www.aps.dz/ar/economie/65791-2019-01-22-16-36-25) على الساعة 15:08

ثانيا: التحديات التي تواجه الجزائر ومؤسساتها التي تسعى إلى تطبيق الحوكمة

تسعى الجزائر كغيرها من دول العالم إلى تطبيق الحوكمة في مؤسساتها الإقتصادية، إلا أن ذلك ليس بالأمر السهل حيث تواجه الجزائر على غرار مثيلاتها من الدول العربية بعض العراقيل أو المشاكل التي تعيقها في تحقيق مسعاها. سواء كانت هذه المشاكل على مستوى المؤسسات أو على مستوى الدولة.

**أولا: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية**

حدد الميثاق الوطني مشاكل المؤسسات الجزائرية التي تسعى الحوكمة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

### • كيفية تحسين العلاقة مع البنك:

هناك مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية، تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.

• كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية: وهذا غالبا يطره مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الم مؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

• كيف يمكن للمؤسسة من إقامة علاقة ثقة مع الإدارة الجبائية: بمرور الوقت ت وسعت علاقة الجذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

• كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين: تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر الحوكمة هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

<sup>1</sup> . وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 24.

• كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين: إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضي العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

• كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: إن تبني قواعد الحكم الراشد يسم بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تمييعها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بينته وبين المساهمين.

### ثانيا: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ) الفساد: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

### ب) الممارسة العملية والديموقراطية:

إذا كانت الإقتصاديات النامية والصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فإنها في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديموقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديموقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أية قوى سياسية للانفراد بالسلطة، وذلك يعمل على تضيق نطاق الفساد والآثار السلبية الناجمة عنه.

<sup>1</sup>السبيتي وسيلة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، مارس 2017، ص 211-212.

- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية ضغوط.

### ج. إحترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيّدة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة، حتى لا يحدث فصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ومن هذه العناصر الوضوح، التحديد، الالتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.... الخ.

### د. إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح<sup>1</sup>:

إن عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

إلى جانب ذلك هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية بصفة عامة وهي<sup>2</sup>:

- غياب البنية القانونية والتشريعية، والأطر التنظيمية المناسبة وغياب القضاء المستقل.
- ضعف الإرادة السياسية والإقتصادية لتبني رؤية عربية مشتركة لحوكمة الشركات.
- إحتكار الدول لمعظم الأنشطة الإقتصادية، وفرض شراكات مع القطاع الخاص، مع لجوء بعضهم لإشراك نافذين في الدولة لضمان تسهيلات معينة.
- ضعف الشفافية والافصاح وانتشار الفساد المالي في معظم القطاعات الإقتصادية.

<sup>1</sup> غزال ملريم، ابراهيمي نصيرة، حوكمة العلاقات بين المنظمات: السياق، المشاكل والتحديات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: "الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات"، جامعة الجليلي لبايس - سيدي بلعباس، يومي 24-25 أكتوبر 2017، ص11.

<sup>2</sup> بكري الطيب موسى، متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد السادس، 2013، ص131.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

- عدم إشراك المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف آليات اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه.
- ضعف برامج التوعية بمبادئ الحوكمة وقلة الكادر المتخصص الذي يؤمن تطبيقها.
- غياب المراجعة الداخلية والخارجية والإفتقار إلى الصلاحيات المناسبة لأداء أعمالها.
- تدني مستوى إلتزام غالبية الشركات بالمعايير لضعف الإطار القانوني والرقابي.
- ضعف ترسيخ مفهوم الحوكمة وآليات الرقابة الداخلية عليها في الشركات.
- عدم وضوح أدوار جميع الجهات المرتبطة بالشركة بما في ذلك الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ومدقق الحسابات والجهات الرقابية والإدارة التنفيذية والمساهمون.
- ضعف البنية التحتية المتطورة لتقنية المعلومات كمتطلب رئيسي للحوكمة.
- جود مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية وأمنية مزمنة في معظم الدول العربية، إلى جانب غياب دور الجامعات ومراكز البحوث في تعميق مفهوم حوكمة الشركات.
- غياب التكامل الاقتصادي والاستثمار البيئي بين الدول العربية وضعف البيئة المشجعة والإرادة العربية الموحدة لإحداث إنفراج في هذه الظاهرة الخطيرة.

### المطلب الثاني: الإصلاحات الهيكلية المتزامنة مع بداية تطبيق مبادئ الحوكمة

- قبل البدء في أي مشروع وجب إعداد الأرضية المناسبة لذلك، ولنجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لا بد من القيام بإصلاحات هيكلية تمس الإدارات والأجهزة الحكومية بما فيها السلطات الجبائية والقضائية.
1. إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية: يتم إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت دون الكفاءة المطلوبة مع وجود البيروقراطية عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقا لمعايير واضحة ومحددة تماما وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

2. إنشاء آليات للمشاركة: يتطلب إنشاء الإطار المؤسسي للحوكمة وجود آليات للمشاركة وهذا بإصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة أو وضع قوانين ولوائح جديدة بدلا منها وهذا عن طريق إنشاء جمعيات ومنظمات مهنية لكل قطاع، وحتى يمكن ضمان أن يعمل هذا الإطار بجدية فإنه يجب أن يكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار وفي عملية وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية<sup>1</sup>.

3. إصلاحات القطاع المالي: يعتبر وجود قطاع مالي صحيح وسليم أحد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل سوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات المالية، ويوفر القطاع المصرفي رأس المال اللازم والسيولة لعمليات المؤسسات ونموها، ويعتبر وجود الحوكمة الجيدة في النظام المصرفي أمرا هاما، فضلا عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية قد أدى إلى تعريض البنوك لقدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة. بالإضافة إلى ضرورة وجود شروط ومتطلبات رشيدة وممارسات فعالة للإشراف المصرفي، ويقدم لنا بنك التسويات الدولية ، (Bank For International Settlements -BIS-) مجموعة من المعايير والممارسات التي يمكن تعديلها وفقا للنظم القومية المختلفة، ويقدم الإطار المقترح الجديد لكفاية رأس المال قدرا أكبر من الأساليب القياسية، ذات مرونة أكبر لتقييم مدى كفاية رأس المال والمخاطر، وذلك حتى يتم التوفيق بين المتطلبات القانونية والتنظيمية لرأس المال وبين المخاطر التي يتعرض لها<sup>2</sup>، ويقوم الإطار المقترح على أساس ثلاث ركائز كما يلي<sup>3</sup>:

### أ- الشروط الخاصة بالأسواق المالية:

ويتطلب سوق الأوراق المالية الذي يتصف بالكفاءة ما يلي:

-وجود قوانين تحكم كيفية إصدار المؤسسات للأسهم والسندات وتداولها، وتنص على مسؤوليات والتزامات

مصدري الأوراق المالية ووسطاء السوق) السماسرة، والشركات المحاسبية، ومستشاري الاستثمار (والتي تقوم

على أساس الشفافية والعدالة، ومن المهم أيضا وجود القوانين واللوائح التي تحكم عمل صناديق المعاشات.

-وجود متطلبات للقيود في بورصات الأوراق المالية تقوم على أساس معايير الشفافية والإفصاح الشديد مع

<sup>1</sup> كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، " حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة 3، واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 22.

<sup>2</sup> حسين يريقي، عمر على عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي الأول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، يومي 7-8 ديسمبر 2011، ص 11-12.

<sup>3</sup> تبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين-دراسة حالة، مرجع سابق، صص 170-171.

وجود سجلات مستقلة للأسهم.

-وجود قوانين تحمي حقوق مساهمي الأقلية.

وجود هيئة حكومية مثل لجنة الأوراق المالية تضم منظمين مستقلين مؤهلين ذوي سلطة تمكنهم من تنظيم

عمليات الأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات وتنفيذ قوانين الأوراق المالية.

**ب - الأسواق التنافسية:** لقد سعت الجزائر نحو الإصلاح المالي بتحديث دور شركات التأمين من خلال الأمر 07-95 الصادر في 25 جانفي 1995 المعدل والمتمم بالقانون 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالتأمينات إلى محاولة إعطاء حرية أكبر وفتح المنافسة داخل سوق التأمين، يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على المؤسسات حيث ترغمها على تحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد الإنتاجية وعقلانية توجيه استغلال الكفاءات البشرية خشية ضياع أو تخفيض حصتها السوقية، شركات التأمين لم تلعب الدور الحقيقي المنتظر منها في عملية الوساطة المالية لذلك لا بد من القيام بتحديثها: نظرا للتطور المستمر لحاجات الزبون وطلباته فهي تواجه مجموعة من التحديات أهمها :

-تحسين الإدارة من خلال توظيف الموظفين المؤهلين وذوي تكوين كفاء.

-وتحسين أساليب التسيير من خلال تطوير الأنظمة الداخلية ووضع نظام رقابي محكم وكذا إنشاء نظام

فعال للتأمين على الودائع.

-التوجه إلى سوق أكثر تنافسية.

-فتح المجال أمام أصحاب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية.

### المطلب الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر

احتلت الجزائر المركز 124 عالمياً في تقرير يرصد مدى الانفتاح على المسؤولية الاجتماعية للشركات أعدته شركة "ريسبكتو" (2017)، وهو أول تقرير يحاول قياس هذا الجانب لدى المقاولات عبر 195 دولة. وعلى المستوى العربي تبوأ المغرب المرتبة الأولى، و54 عالمياً وجاءت تونس المرتبة 59 عالمياً الثانية عربياً، في حين تركزت الجزائر في المركز 124 عالمياً والرابعة عربياً بعد الأردن 106 عالمياً<sup>1</sup>.

أولاً: الأطر القانونية والتنظيمية والعملية لممارسة المسؤولية الاجتماعية في الجزائر

#### 1- برامج تأهيل الشركات الجزائرية وسيلة لتحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي:

صادقت الجزائر على اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي في 2001/12/13 ببروكسل وهذا بعد سلسلة من المحاولات. ليتم في النهاية الوصول إلى اتفاق نهائي في 2002/04//22. ودخل حيز التنفيذ سنة 2005. وبالتوازي مع ذلك قطعت الجزائر أشواط كبيرة في مجال التفاوض مع المنظمة العالمية للتجارة في سبيل الإنضمام إليها مع الحفاظ على أكبر قدر من خصوصيات الاقتصاد الجزائري.

إن خطوات الانفتاح هذه من شأنها أن تشكل محركاً قويا في سبيل تحسين أداء الشركات الجزائرية بحيث تدفعها إلى<sup>2</sup>:

- تطوير وتحسين نوعية منتجاتها لتتطابق المواصفات العالمية، وذلك بتأهيل طرق انتاجها وأنظمة تسييرها ومحيطها الاقتصادي خاصة في ظل عولمة المبادلات وتطور مفهوم العلاقات الدولية ما بين الشركات الإنتاجية وتطور المستوى الصناعي في العالم.
- أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن مثل هذه الاتفاقيات تحملها على اتخاذ تدابير فنية لمنافسة المنتج الأوربي. لأن إزالة القيود أمام حركة التجارة الدولية يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة. هذا ما يستدعي إطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة.

<sup>1</sup> <https://www.elkhabar.com>

<sup>2</sup> مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 231-232.

• تؤدي برامج التأهيل إلى تبني أنماط تسيير مماثلة لتلك التي تتبناها الشركات الأوربية. هذه الأخيرة تولي للأصحاب المصلحة كل الاهتمام، كما أنها تضع خططاً لممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية في البلدان التي تعمل فيها، هذا من شأنه أن يحفز الشركات الوطنية لتبني برامج مماثلة.

### 2-القوانين والتشريعات الوطنية التي تدعم احترام حقوق أصحاب المصلحة:

**2-1-حقوق العاملين بالشركة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه الشركة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم الشركة بالإلزام بتوفير كافة العوامل لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدمتهم وما إلى ذلك<sup>1</sup>.

ومما لا شك فيه أن الجزائر من أبرز الدول التي سارعت بعد الإستقلال مباشرة إلى المصادقة على أغلبية الإتفاقيات الدولية والتي تتماشى مع مبادئها ولا تتعارض مع السيادة والإستقلال الوطنيين، بالإضافة الى إبرام اتفاقيات ثنائية تخص استخدام العمال الأجانب، كما هو الحال بخصوص الاتفاقية الثنائية المبرمة مع فرنسا والاتفاقية الثنائية المبرمة مع تونس، لإعفاء الرعايا العاملين في الجزائر من اجراءات رخصة العمل وإخضاعهم لتصريح بسيط، وبالمقابل تلزم الدولتين بنفس التسهيلات.

أما في إطار العلاقات الدولية والمساهمة الإيجابية للجزائر في المنظمات الدولية والإلتزام بالإتفاقيات الدولية، فقد صادقت على عدة اتفاقيات صادرة عن منظمة العمل الدولية ومكتب العمل الدولي وتجاوز عددها 59 اتفاقية نذكر منها<sup>2</sup>:

- إتفاقية رقم 014 حول الراحة الأسبوعية.

- إتفاقية رقم 018 حول الأمراض المهنية.

<sup>1</sup>عبد القادر بريش، زهير غراية، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، قسم العلوم الاقتصادية، 14-15/02/2012، ص11.

<sup>2</sup>حلفي عبد الرحمن، مظاهر العولمة في التشريع الاجتماعي الجزائري، مداخلة بمناسبة الملتقى الدولي حول عولمة النص القانوني "خنشلة"، متوفرة على الرابط: [www.univ-soukahras.dz/eprint](http://www.univ-soukahras.dz/eprint) تاريخ الاطلاع: (2019/01/17) على الساعة 23:42.

--اتفاقية رقم 017 حول التعويض عن حوادث العمل.

-اتفاقية رقم 81 حول مفتشية العمل.

-اتفاقية رقم 087 حول الحرية النقابية.

-اتفاقية رقم 089 حول العمل الليلي للنساء.

-اتفاقية رقم 095 حول حماية الأجور.

-اتفاقية رقم 098 حول تنظيم التفاوض.

-اتفاقية رقم 100 حول المساواة في الأجور.

-اتفاقية رقم 111 حول التمييز في الاستخدام.

-اتفاقية 138 حول السن الأدنى للعمل، وغيرها من الاتفاقيات ذات الصلة بعالم الشغل، والتي صادقت عليها الجزائر.

مع الإشارة أن الجزائر صادقت على 59 اتفاقية دولية منها 53 ما زالت سارية المفعول كلها تخص شروط وظروف العمل والحماية الإجتماعية ومجالات أخرى تخص الاستخدام وشروط العمل والضمان الإجتماعي والأمن والوقاية والتفاوض الجماعي.

## 2-2- في مجال حماية المستهلك:

"لقد أصبحت حماية المستهلك في الجزائر محل اهتمام وعناية، لا سيما من خلال الإستراتيجية والسياسة التي انتهجتها الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، والمتمثلة في التشريعات والهيئات التي تقف وراء حماية المستهلك في الجزائر، إذ يمكن ارجاع ظهور وتطور سياسة حركة حماية المستهلك في الجزائر إلى ظهور القانون الأساسي لحماية

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

المستهلك رقم 89 - 02 سنة 1989<sup>1</sup>، المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك الحجر الأساس لهذه الحماية، أما أهم الحقوق التي تضمنها هذا القانون فهي<sup>2</sup>:

- حق المستهلك في سلامته من المخاطر التي تمس صحته أو مننه.

- حق المستهلك في توفير المنتج أو الخدمة على المقاييس أو المواصفات القانونية.

- حق المستهلك في الضمان القانوني للمنتج أو الخدمة؛

- الاعتراف بحق المستهلك في التمثيل و حق التقاضي في إطار جمعيات حماية المستهلك.

لقد لعب هذا القانون الدور الأساسي في تطوير آليات وحركة حماية المستهلك من جهة، ومن جهة أخرى

لقد زاد اهتمام الدولة الجزائرية بالمستهلك خاصة في ظل صدور بعض القوانين الأخرى والمتمثلة فيما يلي<sup>3</sup>:

• **القانون رقم 03-09**: القانون رقم 03-09 المؤرخ في 25 فيفري 2009 المتعلق بحماية المستهلك - وقمع

الغش، حيث يهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد المطبقة في مجال حماية المستهلك وقمع الغش، ويتضمن تعريف

المنتج والمستهلك، إلزامية الضمان والخدمة ما بعد البيع، إلزامية النظافة والنظافة الصحية للمواد الغذائية... الخ؛

• **القانون رقم 31-90**: القانون رقم 31-90 الصادر بتاريخ 08/12/1990 المتعلق بالجمعيات، سيرها

وتنظيمها، حيث يهدف هذا التشريع إلى إشراك المجتمع المدني في حماية المستهلك عن طريق الجمعيات؛

• **إضافة إلى المرسوم التنفيذي 39-90** المؤرخ في 30 يناير 1990 يتعلق برقابة الجودة وقمع الغش، والمرسوم

التنفيذي رقم 96-355 المؤرخ في 19/10/1996 الذي يتضمن إنشاء شبكة مخبر التجارب وتحليل النوعية

وتنظيمها وسيرها، والمرسوم التنفيذي رقم 90-53 المؤرخ في 23 فبراير 1991 يتعلق بالشروط الصحية المطلوبة

عند عملية عرض الأغذية للاستهلاك.

<sup>1</sup>منيرة بلورغي، حركة حماية المستهلك في التشريع الجزائري، ورقة بحثية مقدمة الملتقى الدولي السابع عشر حول "الحماية القانونية للمستهلك في

ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، المنعقد ببسكرة يومي 10 و11 أبريل/ 2017، ص180.

<sup>2</sup> قربي شافية، دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة-دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة

كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD، سطيف، 2016، ص163.

<sup>3</sup> عماد بوقلاشي وعادل مستوي، طور سياسات وآليات حماية المستهلك من مظاهر الغش التجاري في الجزائر رؤية تحليلية خلال الفترة

(1990-2014)، مجلة المناجر، مجلة تصدر عن المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير الجزائر، عدد 02، جوان 2015،

ص107.

• المرسوم التنفيذي رقم 13-378: المرسوم التنفيذي رقم 13-378 المؤرخ في 09/11/2013 والمحدد للشروط المتعلقة بإعلام المستهلك، حيث يحدد هذا المرسوم تسميات المنتجات والسلع الاستهلاكية والخدمات، ومكوناتها وبطاقاتها، وبياناتها وكميتها وتاريخ الصنع والصلاحيات والانتهااء.

### 2-3- في مجال حماية البيئة:

الجزائر وكمثيلاؤها من الدول في العالم تتأثر بيئتها بالتطور الاقتصادي جراء عمليات التصنيع الغير منتظمة والطرق المتبعة في التخلص من النفايات.

تعد الجزائر من الدول المهتمة بالمحيط والبيئة ومن أهم الدول التي تسعى من خلال سياستها إلى المحافظة على البيئة بالرغم من اعتمادها في اقتصادها على المحروقات، حيث تعتبر هذه السلعة من أكثر السلع الملوثة إذا لم يتم التعامل معها بشكل ملائم ومسؤول، وتعد الجزائر من الدول الفاعلة في برنامج هيئة الأمم المتحدة لحماية البيئة وتعد أيضا من الدول التي لها اتفاقيات ومشاركات أورو متوسطية، عربية وعالمية في حماية البيئة.

أما فيما يخص مشاركتها نذكر على سبيل المثال<sup>1</sup>:

• على المستوى العربي: المشاركة في مجلس وزراء البيئة العرب وشغلت الجزائر منصب رئاسة منطقة المغرب العربي،

• على المستوى الإفريقي: شاركت في الاجتماعات الإفريقية المنعقدة كمؤتمر مابوتو بالموزمبيق سنة 1998 والذي كان حول التسيير المدمج والمستديم للمناطق الساحلية،

• على المستوى الدولي: فيمكن تقسيمها الى<sup>2</sup>:

### -العلاقة مع الهيئات الدولية:

-برنامج الأمم المتحدة للبيئة، والمنبثق من هيئة الأمم المتحدة وهي عبارة عن هيئة تسيير النشاط البيئي في العالم.

- ومؤتمر الأمم المتحدة من أجل التنمية المستدامة، حيث تعتبر الجزائر عضو دائم وتلعب دورها بشكل فعال وهذا يرجع لحضورها المنتظم والفعال.

<sup>1</sup> ساسي سفيان، المسؤولية البيئية في المؤسسات الصناعية (حالة الجزائر)، مجلة جيل حقوق الانسان، جيل، العدد 02، 2013، ص20.

<sup>22</sup> نفس الرجوع، ص20-21.

-العلاقة مع الاتفاقيات الدولية: وذلك من خلال المشاركة في مؤتمر " كيوتو " باليابان في ديسمبر 1997م.

- المشاركة في مؤتمر الأطراف للاتفاقية الدولية حول التنوع البيولوجي.

-التعاون الثنائي: قامت الجزائر بالتوقيع على عدة اتفاقيات وتعاونات مع الدول في مجال حماية البيئة نذكر منها<sup>1</sup>:

### ● التعاون الألماني:

- دعم خطة المناخ الوطنية PNC.
- برنامج حوكمة النفايات الصلبة والإقتصاد الدائري PRODEC.
- الحوكمة البيئية والتنوع البيولوجي.
- تعزيز قنوات إعادة التدوير واستعادة النفايات.
- تعزيز دور المرأة في الحفاظ على البيئة من خلال استعادة النفايات ROVALD .
- تعزيز حوكمة المناخ كجزء من تنفيذ المساهمة الوطنية المحددة CDN.

### ● التعاون مع بلجيكا:

- برنامج دعم الإدارة المتكاملة للنفايات AGID.
- بناء القدرات في مجال البيئة PRCDE.

### ● التعاون مع والوني بروكسل:

- مشروع تعزيز قدرة المسؤولين التنفيذيين CNFE من أجل التدريب الدبلوماسي على المواطنة البيئية.

### ● التعاون مع الاتحاد الأوروبي:

- PAPSE: برنامج دعم السياسة القطاعية للبيئة.
- SEIS: نظام تقاسم المعلومات البيئية الأوربية.
- SWIM H2020: البرنامج الإقليمي لإزالة التلوث من منطقة البحر الأبيض المتوسط.
- SWITCH MEDLL: البرنامج الإقليمي لتشجيع الاقتصاد للانتقال الى أنماط الإستهلاك والإنتاج المستدامين والاقتصاد الأخضر.

### ● برنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD:

- التخطيط الوطني للتنوع البيولوجي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية للاتفاقية المتعلقة بالتنوع البيولوجي 2011-2020 في الجزائر.

<sup>1</sup> موقع وزارة البيئة والطاقات المتجددة: [www.meer.gov.dz](http://www.meer.gov.dz) تاريخ الإطلاع: 2019/02/21 على الساعة 19:43.

- البرنامج التحريبي الوطني لإدارة النفايات المتكاملة في بلدية قسنطينة. بدأ هذا المشروع في عام 2017 لفترة تنفيذ مدتها 03 سنوات.
- إعداد الاتصالات الثالثة بشأن تغير المناخ. يهدف المشروع إلى مساعدة الجزائر في إعداد المداخلة الوطنية الثالثة حول تغير المناخ ومؤتمر الأطراف، لضمان التزاماتها بالاتفاقية. إلى بروتوكول كيوتو، مع العلم أن أول مداخلة في عام 2001 والثانية في 2010.
- إنجاز الخطة الوطنية للتكيف مع المناخ NAP.

### 2-3-1- السياسات المنتهجة اتجاه الشركات لتعزيز حماية البيئة:

تتمثل أهم هذه السياسات فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تعيين مندوب بيئة على مستوى الشركة:** يتعين على الشركات المصنفة والخاضعة للترخيص تعيين مندوب للبيئة، وتمثل مهام مندوب البيئة في تطبيق القوانين البيئية على مستوى المؤسسة وضمان الإدارة البيئية سواء في الجوانب القانونية أو التنظيمية.
- **تقديم تصريح سنوي عن نفاياتها الخاصة بالخطرة:** وذلك من حيث طبيعتها، كمياتها، خصائصها، معالجتها وسبل الوقاية منها وتجنبها.
- **القيام بالدراسات البيئية:** حيث يتم دراسة التأثير أو موجز التأثير ودراسة الخطر. تنجز هاتان الدراستان من طرف مكتب خبرة أو مكتب استشارات مختصة في هذا المجال ومعتمدة من قبل الوزير المكلف بالبيئة تنجزان على نفقة صاحب المشروع، وتهدف الدراستان الى تحديد مدى ملائمة ادخال المشروع في بيئته مع تحديد وتقييم الآثار المباشرة والغير مباشرة للمشروع على البيئة والتحقق من الالتزام بالتعليمات المتعلقة بحماية البيئة.
- **الحصول على رخص الاستغلال:** وهي وثيقة إدارية تثبت أن الشركة المصنفة المعنية تطابق الأحكام والشروط المتعلقة بحماية البيئة وأمنها.
- **عقود حسن الأداء البيئي:** قامت وزارة تهيئة الإقليم والبيئة بإبرام عقود حسن الأداء مع كل شركة ملوثة على انفراد مراعاة الظروف المالية والتقنية الخاصة بكل شركة. تهدف هذه العقود إلى وضع برامج تأهيل ملائمة لكل شركة مقابل حصولها على مساعدات مالية وفنية من الوزارة.

<sup>1</sup>مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 239-240.

### 3- جهود الجزائر في مجال تبني مواصفة ايزو 26000 في الشركات:

تعتبر الجزائر عضوا في منظمة ايزو منذ سنة 1976، كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية ايزو 26000، وتعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للشركات و ذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (آر.آس مينا) (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) و تمتد من 2012 الى 2014 و تشمل هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر والمغرب و تونس ومصر و الأردن و سوريا و لبنان و العراق، و تشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، و ستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين ومرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

" ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (آر.آس مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 واستكملت في ديسمبر، استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر (روبية). وبناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 باختيار أربع مؤسسات وطنية للاستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملئها المنظمة الدولية للتقييس (إيزو26000) وذلك من ضمن 15 مؤسسة ترشحت من القطاعين، ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، مؤسسة اتصالات الجزائر، سيفيتال بجماعة ومجمع كوندور (ثلاث شركات صناعية وشركة ناشطة في قطاع الخدمات).

وبخصوص 2013، فإن هناك شركتين من قطاع البناء والأشغال العمومية والري توجدان في قائمة الانتظار، وهما كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام والمؤسسة الخاصة لأشغال الطرق والري والبناء، ويتم الاختيار للمؤسسات بناء على مجموعة من المعايير مثل سمعتها الوطنية والإقليمية في قطاع النشاط وكذا العلاقات مع المستخدمين والبيئة.

ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أداءها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن، للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس ايزو 26000 وعلاوة على عملية الإشراف على المؤسسات فإن المسؤولية المجتمعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعترم تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها المجتمعية".

## الفصل الثاني.....حوكمة الشركات

كما تعمل كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمركز الجزائري للشباب المسير للمؤسسات أيضا على مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التكيف وتطبيق معايير الجودة (أيزو 26000) في إطار نفس البرنامج المذكور<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية... أم قطيعة، مستغانم، يومي 23-24/04/2012، ص 22-

جراء الإنهيارات والفضائح المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات العالمية على غرار شركة إنرون التي تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية، وشركة وورلد كوم الأمريكية للاتصالات، بدأ الإهتمام بالحوكمة كآلية لمحاربة مختلف مظاهر الفساد. الأمر الذي جعل مختلف الهيئات الإقتصادية والمالية على تقديم جملة من التوصيات للمساعدة في تطبيق الحوكمة في الإقتصاديات ومن أمثلتها ما جاءت به منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، ومؤسسة التمويل الدولية ولجنة بازل.

حيث تعمل حوكمة الشركات على تعظيم قيمة المؤسسات ودعم قدرتها التنافسية، جلب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو خلق فرص عمل جديدة، التخفيف من حالة الصراع في المؤسسة وتزيد من حالة الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، تحقيق الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي والحد من التقلبات الشديدة فيهما، محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.

أما في الجزائر ومواكبة منها للإهتمام المتزايد بهذا المصطلح في الإقتصاديات المتقدمة والناشئة، وبعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة فقد تم إصدار ميثاق الحكم الراشد 2009، إلا أن تطبيق بنوده لا يزال إختياريا. أما فيما يخص المسؤولية الاجتماعية فإن الجزائر مازالت تحتل مراتب متدنية حسب التقرير الذي أعدته شركة "ريسبكتو" في سنة 2017 .



# الفصل الثالث



تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري لموضوع الدراسة "مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات"، سيتم تناول الجانب التطبيقي له خلال هذا الفصل بغرض الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية المطروحة. وذلك بالتطرق إلى الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة المتمثلة في عدد من الشركات بمدينة المسيلة، ومختلف الإختبارات المطلوبة لمعرفة إمكانية اعتماد المقياس في الدراسة من عدمها، بما في ذلك إختبارات ثبات، صدق، وطبيعية البيانات. كما سيتم عرض النتائج المتوصل إليها بعد إجراء إختبارات الفروض في شكل نموذج نهائي للدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: إطار عام للشركات محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
- المبحث الرابع: دراسة العلاقة الإرتباطية واختبار الفروض.



## المبحث الأول: إطار عام للشركات محل الدراسة.

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى الشركات محل الدراسة وكذا التعرف إلى واقع تطبيق هذه الشركات للمسؤولية الاجتماعية ومظاهر الحوكمة في ميدان الدراسة، وأخيرا منهجية الدراسة.

### المطلب الأول: التعريف بالشركات محل الدراسة.

#### أولا: التعريف بملبنة الحضنة

**1-لمحة تاريخية:** ملبنة الحضنة هي شركة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، لها أربعة شركاء، تقع الملبنة في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة. تبلغ مساحتها 06 هكتارات، أما تاريخ إنشاء الملبنة فقد كان بتاريخ 1998 /12/15 أما النشاط الفعلي فقد كان بتاريخ 2000/05/15، برأسمال إجتماعي ب: 60000000د.ج، ويتمثل نشاطها في إنتاج الحليب ومشتقاته. وقد عرفت الملبنة منذ نشأتها العديد من التطورات منها تغيير إسم الشركة من "ملبنة الحضنة" إلى "الحضنة حليب".

#### 2-مراحل تطور الشركة:

##### • المرحلة رقم 1: النشأة

تغطي هذه المرحلة الفترة من ديسمبر 1998 إلى 31 ديسمبر 2000. وهي تتعلق فقط بالوحدة 1 حيث يتم فيها إنتاج (كيس الحليب - كيس اللبن - كيس الرائب - كيس حليب البقر).

حجم الاستثمارات التي تم إنشاؤها خلال هذه الفترة هو 58 451 619.88 DA بطاقة إنتاجية تبلغ 40000 لتر / يوم. خلال عام 2000، حققت الشركة حجم مبيعات قدره 127 792 000DA.

##### • المرحلة رقم 2: التوسع الأول

تغطي هذه المرحلة الفترة من 2001 /10/15 إلى 31 /12/ 2003. وهي تتعلق فقط بالوحدة 1 (كيس الحليب - كيس اللبن - كيس الرائب - كيس حليب البقر). يبلغ حجم الاستثمارات التي تم إنشاؤها خلال هذه الفترة، 29 596 968.27 دينارًا. زادت الطاقة الإنتاجية، 40000 لتر / يوم إلى 140000 لتر / يوم. خلال هذه المرحلة، حققت الشركة مبيعات بقيمة:

- 335 937000د.ج في عام 2001 مع قوة عاملة تقدر ب: 40 موظف.

- 496 255000د.ج في عام 2002 مع القوى العاملة من 39 موظفًا.



- 519355000 د.ج في عام 2003 مع قوة عاملة من 53 موظف.

### • المرحلة 3: التوسع الثاني

تغطي هذه المرحلة الفترة من 1 / 01 / 2004 إلى 31 / 12 / 2004. وهي تتعلق فقط بالوحدة 2 (حليب معقم في قارورات 1 لتر، لبن في قارورات 1 لتر؛ حليب بقر في قارورات 1 لتر؛ ياغورت للشرب في قارورات 1 لتر؛ ياغورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات 1 لتر؛ ياغورت معطر في علب؛ ياغورت ممزوج بالفواكه في علب؛ حلوى قشدية في علب).

بلغ حجم الاستثمارات التي تم إنشاؤها خلال هذه الفترة 513 938 339.31 دينارًا جزائري. تمت زيادة الطاقة الإنتاجية من 140000 لتر / يوم إلى 320000 لتر / يوم بما في ذلك 180000 لتر للوحدة 2. خلال عام 2004، حققت الشركة مبيعات بقيمة 705731000 د.ج مع 58 موظف في نهاية العام.

### • المرحلة الرابعة: التوسع الثالث

خلال الفترة من 1 / 01 / 2005 إلى 31 / 12 / 2011 حجم الاستثمارات التي تم إنشاؤها خلال هذه الفترة هو 556.644.565 دينار. تمت زيادة الطاقة الإنتاجية البالغة 320 000 لتر / يوم إلى 660000 لتر / يوم خلال هذه المرحلة، حققت الشركة مبيعات بقيمة:

- 1 221 594 000 DA في عام 2005 مع 142 موظف.
- 2 213 552 000 DA في عام 2006 مع 195 موظف.
- 2 939 428 000 DA في عام 2007 مع 246 موظف.
- 3 799 650 000 DA في عام 2008 مع 414 موظف.
- 5 018 264 160 DA في عام 2009 مع 471 موظف.
- 5 728 445 788 في عام 2010 مع 600 موظف.



- DA 7 019 456 946 في عام 2011 مع القوى العاملة من 633 موظف.

كما ارتفع رأس المال من 90 ألف إلى 97 ألف في 2006

- ارتفع رأس المال من ،97000000 إلى AD 120000000 في 2007

- ارتفع رأس المال من 120000000 إلى AD 170000000 في عام 2008

- ارتفع رأس المال من 170000000 إلى AD 340000000 في عام 2009

- ارتفع رأس المال من 340000000 ألف إلى 700000000 ألف م في عام 2010

- ارتفع رأس المال من 700000000 إلى AD 1 091 000 000 في عام 2011

#### • المرحلة الخامسة: التوسع الرابع

خلال الفترة من 1 يناير 2012 إلى 31 ديسمبر 2014، بلغ حجم الاستثمارات التي تم إنشاؤها خلال هذه الفترة DA 3 038 126 247.

زادت الطاقة الإنتاجية، التي بلغت 660000 لتر/ يوم، إلى 920000 لتر/ يوم.

خلال هذه المرحلة، حققت الشركة مبيعات بقيمة:

- DA 8 825 711 596 في عام 2012 مع قوة عاملة تقدر ب: 742 موظف

- DA 9 063 713 049 في عام 2013 مع قوة عاملة تقدر ب: 795 موظف

- DA 10 601 606 265 في عام 2014 مع قوة عاملة تقدر ب: 883 موظف

- DA 10 122 567 130 في عام 2015 مع قوة عاملة تقدر ب: 964 موظف

ارتفع رأس المال من 1 091 000 000 إلى DA 1 600 000 000 في عام 2013.

ارتفع رأس المال من 1 600 000 000 إلى 1 800 000 000 في عام 2014.

ارتفع رأس المال من 1 800 000 000 إلى AD 2 100 000 000 في عام 2015.

الإنتاج الجديد الذي تحقق بفضل هذه الاستثمارات هو التالي:

- كريمة الحلوى في 100 gr حبة



- كريمة الحلوى في جرة من 80 غرام

- كراميل فلان في 100 غرام

- الكراميل الكسترد في 80 غرام

- الحليب المعقم

- حليب البقر UHT

- حليب فيتامين UHT

- زبدة.

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن مخطط توزيع المهام والمسؤوليات بحيث يعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للملبنة الحضنة كما يلي:

#### 3-1- المديرية العامة: تتكون من المدير العام ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.

- اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

- التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.

- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.

- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.

- اقتراح الحلول و الإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

#### 3-2- مديرية الإنتاج: تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من

الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط لهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام

المسندة لمديرية الإنتاج:



-إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانيا.

-دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.

-العمل على تحسين نوعية المنتج.

-السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

### 3-3-المديرية التقنية: تعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع

الغيار الجديدة، حيث أنه من أهم مهامها إصلاح الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف

والتبريد الخاصة بالمخازن.

### 3-4-المديرية التجارية: يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق) عشر سنوات خبرة في

الميدان (يقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها

المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية

التسويق، كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير.

### 3-5-مديرية الجودة والبحث والتطوير: هدفها تطوير المنتجات والرفع من جودتها، كما تعمل على مراقبة الجودة

ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

-قسم مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي

المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

-قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه

المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات

تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات

المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

-قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من

أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع

بمجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.



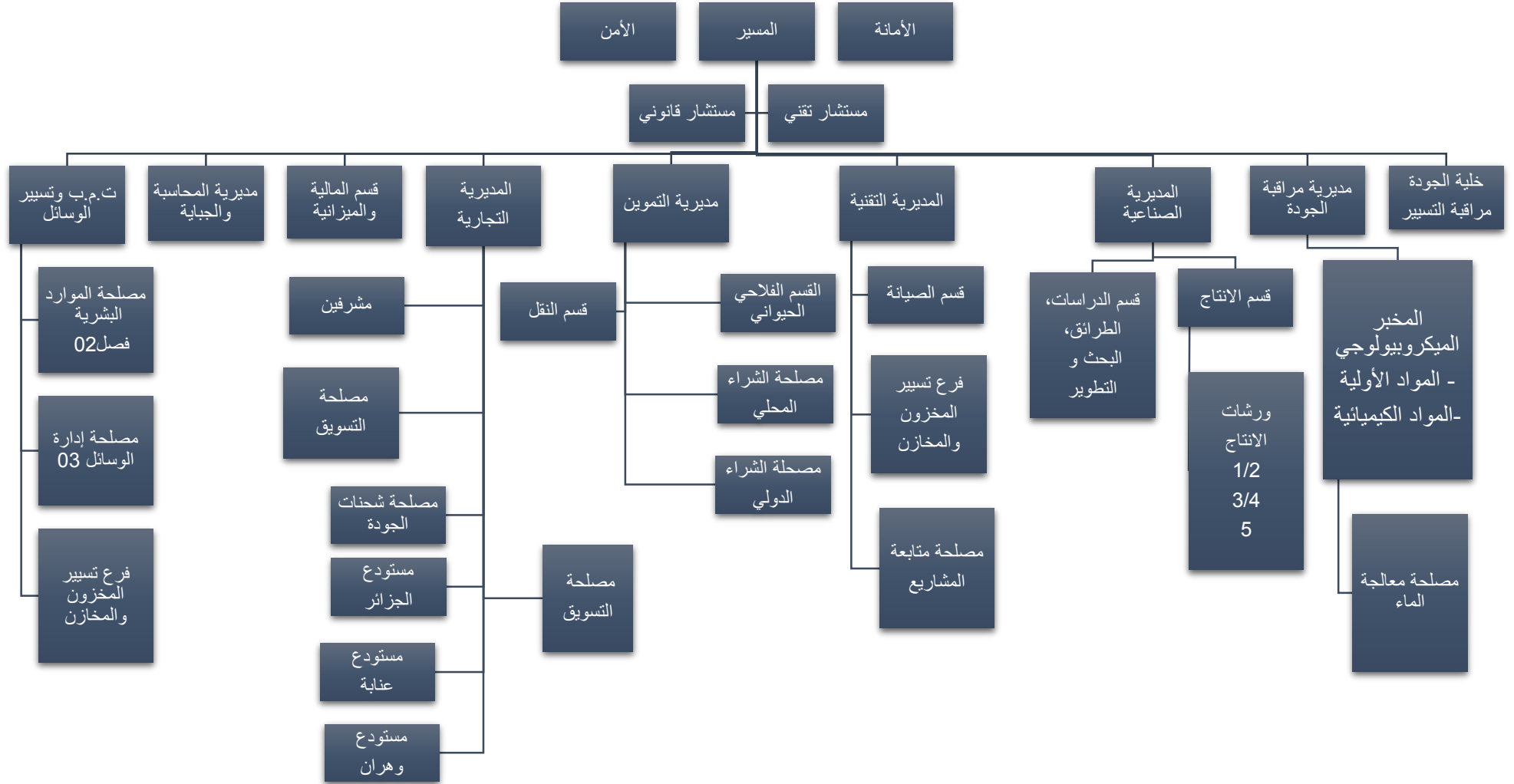
**3-6- مديرية التموين:** وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع والمواد الأولية من أجل

الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب... الخ.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة.



الشكل رقم (11): يوضح الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة





## ثانيا: شركة الإسمنت بحمام الضلعة

### 1- نشأة وتعريف شركة لافارج حمام الضلعة

تقع شركة لافارج حمام الضلعة على بعد 7 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة وعلى بعد 3 كلم إلى الشرق من الديبل، وتحديدا على بعد 30 كلم من بلدية المهير إلى الجنوب ( تابعة لولاية برج بوعريريج)، وإلى الشمال غرب ولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهو يتربع على مساحة تقدر ب 100 هكتار منها 25% دون إنتاج و75% مخصصة للإنتاج، وموقع المصنع بالقرب من الموارد الأولية منها (المحاجر، المياه، الطاقة) سمح له بالعمل في ظروف جد ملائمة، يتمحور نشاطه الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، بالإضافة إلى تموقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم 45 كميزة للمصنع في نقل مختلف منتجاته وحافز للزبائن ، وقد بدأت الشركة بالإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003 بما يقارب 632 عامل، قدر رأسمالها الاجتماعي عند التأسيس ب 7.256.602000 دج وهي تستحوذ حاليا على ما نسبته 37% من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بجريدة الجزائر العاصمة.

فتعود ملكية الشركة إلى مجموعة "أوراسكوم" المصرية، وكان يطلق عليها إسم "المؤسسة الجزائرية للإسمنت" ابتداء 03 مارس 2003 إلى غاية سنة 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر. وبعد سنة 2009 أصبحت مملوكة لمجموعة لافارج الفرنسية للإسمنت.

تتكون شركة لافارج حمام الضلعة من خطي إنتاج:

- **الخط الأول:** بدأ التشغيل به ابتداءا من جانفي 2004 يتمثل نشاطه في إنتاج الإسمنت الرمادي وقد قدرت تكلفته الإجمالية ب 260 مليون دولار وتقدر قدرته التصنيعية ب 2.4 مليون طن سنويا.
- **الخط الثاني:** بدأ التشغيل به في منتصف سنة 2005 يتمثل نشاطه في إنتاج الإسمنت الأبيض قدرت تكلفته الإجمالية ب 190 مليون دولار وتقدر قدرته التصنيعية ب 2.4 مليون طن سنويا.

### 2- الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لافارج حمام الضلعة:

يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لافارج حمام الضلعة مختلف التقسيمات المتعلقة بالوظائف والأنشطة

الأساسية والفرعية وهو موجه نحو تحقيق أهدافها؛ وفيما يلي توصيف لعناصر الهيكل التنظيمي للشركة:



1. **المديرية العامة:** يترأسها مدير عام وهو المسؤول الأول في الشركة ويتولى مهمة التنسيق بين جميع المديريات والدوائر وتسيير أمن الشركة، وكذا الحفاظ على الإتصال الدائم مع الزبائن وتقوية العلاقة معهم ويندرج تحت هذه المديرية:

-المستشار القانوني مساعد المدير العام.

-مساعد المدير العام المكلف بإدارة الجودة والتطوير.

- مساعد المدير العام المكلف بالأمن.

-مصلحة الأمانة.

2. **المديرية التقنية:** ويندرج تحتها ستة أقسام وهي: دائرة المواد الأولية، دائرة الإنتاج، دائرة الكهرباء، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الجودة والبيئة، دائرة الميكانيك.

3. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بتنظيم العمل داخل الشركة من خلال إعداد برامج تكوين، تنظيم العطل، تسجيل الغيابات، إعداد بطاقات الأجور والمكافآت، حيث تكون مرتبطة بجميع المصالح الأخرى كمرافقتها من حيث الحضور والسلوك.

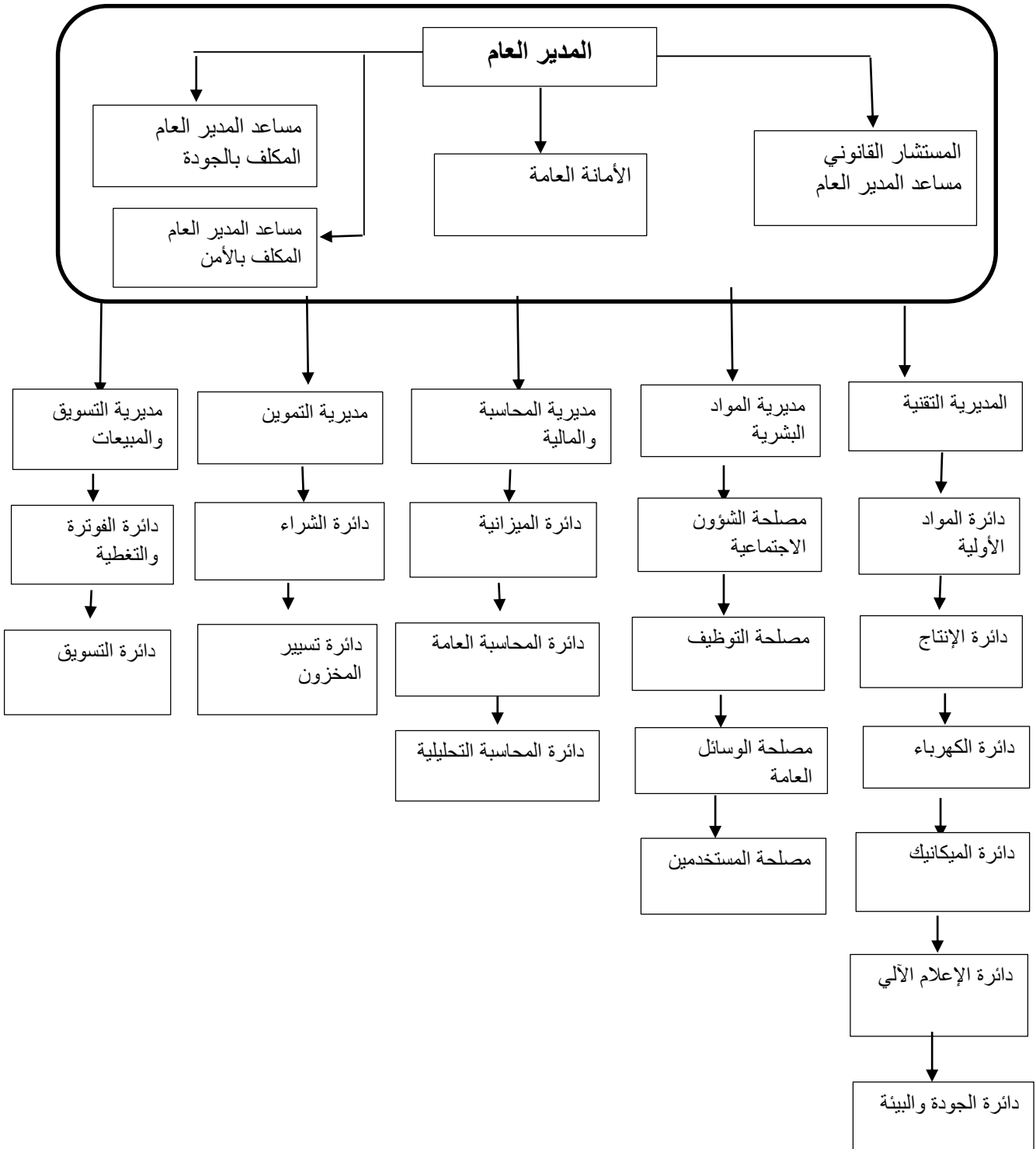
4. **مديرية التموين:** ومهمتها تموين الشركة من خلال شراء وتخزين المواد وقطاع الغيار المطلوبة بالكمية والنوعية، حيث تحتوي على مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، إذ تقوم مصلحة التخزين بتحديد الكميات المطلوبة بالمواصفات ثم إرسالها لمصلحة الشراء التي تقوم بعملية الشراء، وعند وصول الطلبية تقوم مصلحة تسيير المخزون بفحصها قبل تسليمها للجهة المعنية.

5. **مديرية المالية والمحاسبة:** وتعمل على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الشركة، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية وتقييم الموارد المخزنة نقدا، وتشمل هذه الإدارة على دائرة الميزانية، دائرة المحاسبة العامة ودائرة المحاسبة التحليلية.

6. **مديرية التسويق والمبيعات:** تشرف على جميع العمليات الخاصة بتوزيع المنتج لعملاء الشركة، وتحديد نصيب كل زبون من الإسمت بعد أف تقدم لهم مصلحة الإنتاج الكميات المنتجة حسب البرامج المحددة من قبل المديرية العامة والتي تدخل ضمن البرنامج العام لتوزيع الإسمت عبر المتعاملين.



الشكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لافارج حمام الضلعة



المصدر: مديرية الموارد البشرية بمؤسسة لافارج بحمام الضلعة.



### ثالثا: التعريف بالشركة مطاحن الحضنة

#### 1-لمحة تاريخية عن الشركة

تعتبر مطاحن الحضنة أحد الفروع التابعة لمجمع "إرياض سطيف"؛ حيث يكمن النشاط الأساسي لهذا المجمع في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي، يضم المجمع الفروع الرئيسية التالية: مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس؛ مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة؛ مؤسسة الرياض بتيارت؛ مؤسسة الرياض بقسنطينة؛ مؤسسة الرياض بسطيف.

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة "مطاحن الحضنة" (مستخلص محضر إجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27).

في سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، وأصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

#### 2-نشاط المطاحن وأهم أهدافها

يتمثل النشاط الرئسي لشركة مطاحن الحضنة في طحن القمح الصلب واللين لإنتاج منتوجين رئيسيين هما: السميد والفرينة؛ حيث ينقسم كلا المنتوجين إلى عدة أنواع حسب النوع والحجم، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:



جدول رقم (07): يبين منتوجات الشركة

منتوج السميد	منتوج الفريضة
السميد الكامل العولة 25 كغ	الفريضة الممتازة 05 كغ
السميد الكامل العولة 10 كغ	الفريضة الممتازة 01 كغ
السميد الممتاز 25 كغ	الفريضة الممتازة 10 كغ
السميد 10 كغ	فريضة الخبز 50 كغ
السميد الممتاز للعجائن 50 كغ	الفريضة العادية 05 كغ
السميد العادي 25 كغ	الفريضة العادية 01 كغ
-	الفريضة العادية 25 كغ

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلة مع أحد مسؤولي قسم الإنتاج.

### 3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

يمثل الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة مختلف التقسيمات المتعلقة بالوظائف والأنشطة الأساسية والفرعية

وهو موجه نحو تحقيق أهدافها؛ وفيما يلي توصيف لعناصر الهيكل التنظيمي للشركة<sup>1</sup>:

#### 1 - رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

-الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

-يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

-التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

-يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

<sup>1</sup>وثيقة تعريفية بالمطاحن.



## 2-مصلحة المحاسبة والمالية: وهي مسؤولة عن تسجيل مختلف العمليات المالية والمحاسبية المتعلقة

بالأنشطة التجارية والبيعية للمؤسسة؛ حيث تنقسم بدورها إلى فرع المحاسبة العامة، فرع المالية والصندوق، وفرع محاسبة المبيعات.

## 2-مصلحة الموارد البشرية: تهتم مصلحة الموارد البشرية بتنظيم شؤون الأفراد العاملين بالمؤسسة وتسيير

مهامهم بالطريقة التي تتماشى مع متطلبات العمل وتضمن الكفاءة في الأداء، وهي بدورها تنفرع إلى الفروع التالية: تسيير المستخدمين، والخدمات الاجتماعية.

## 3-مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل هذه المصلحة بتسيير مختلف الأنشطة المتعلقة بحركية المخزون من

المواد الأولية والمنتجات النهائية ومختلف المعدّات والتجهيزات؛ حيث تقوم بعمليات الجرد الشهرية والسنوية وتنقسم إلى ثلاثة فروع هي: فرع استقبال المواد الأولية وهي الحبوب، فرع تسيير مخزون الأكياس، وفرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

## 4-مصلحة الإنتاج: تهتم هذه مصلحة الإنتاج بالتخطيط والتنظيم والإشراف على سير العملية الإنتاجية

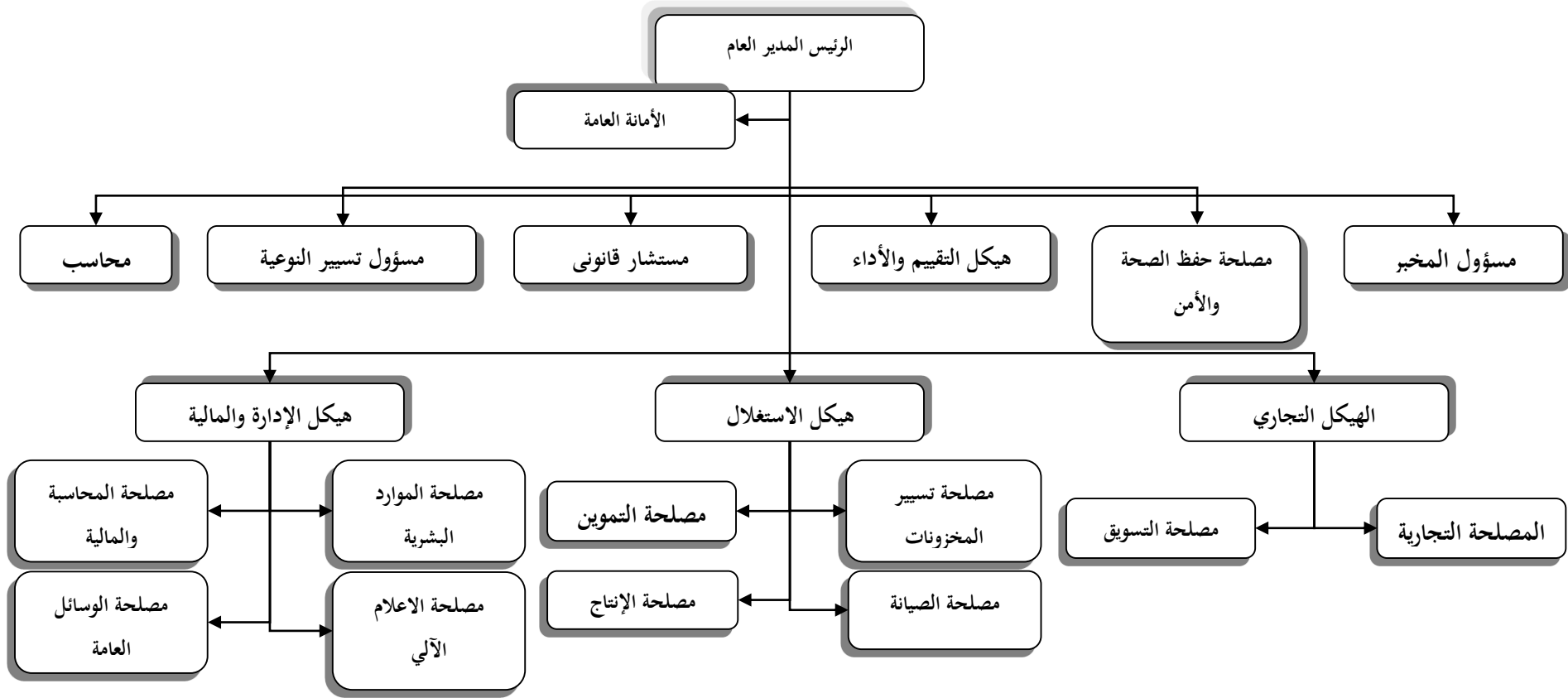
منذ بداية دخول المادة الأولية إلى غاية الحصول على المنتج النهائي؛ حيث تنقسم إلى ثلاثة فروع أساسية هي: فرع محاسبة المواد، فرع الطحن والإنتاج، وفرع الشحن والتوضيب.

كما يوجد بالشركة مخبر تابع لمصلحة الإنتاج يعمل على متابعة الجودة والوزن الخاصين بالمنتجات النهائية،

وبما أن العملية الإنتاجية مستمرة طيلة 24 ساعة فإن هذه المصلحة تقوم بتقسيم العمل على أفواج تعمل بالتناوب.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: وثيقة تعريفية بالمطاحن



## المطلب الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية ومظاهر حوكمة الشركات في ميدان الدراسة

تم في هذا المطلب التطرق إلى برامج المسؤولية الاجتماعية المطبقة من قبل الشركات محل الدراسة، وكذا مظاهر الحوكمة فيها، وهذا اعتمادا على الملاحظة، والمقابلة التي تم اجراءها مع بعض مدراء الأقسام في الشركة.

### أولا: برامج المسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة

**1-تجاه العمال:** تحتل الموارد البشرية أهمية كبيرة في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ عدد موظفي شركة الإسمنت أكثر من 2000 عامل، وفي شركة الحضنة حليب أكثر من 965 عامل، وبلغ عدد موظفي شركة مطاحن الحضنة 223 عامل. كما تقوم الشركات محل الدراسة بتكوين وتطوير مؤهلات عمالها وكذا إنفاق مبالغ كبيرة في أنشطتها الاجتماعية الموجهة للعاملين وذلك من خلال نفقات الاجازات المدفوعة الأجر ونفقات السفر والنقل ونفقات التأمين، كما تقوم شركة المطاحن بتخصيص مبلغ خاص، خارج الميزانية يوجه إلى مصلحة الخدمات الإجتماعية لمكافحة العمال، كخدمة تحفيزية له مثلا (إرسال بعثة إلى العمرة، زيادة مواليد مكافأة تقدر بـ 1000 دج، البيع بالتقسيط.... الخ.

(حسب المقابلة التي تم القيام بها مع مدير الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة، أنظر الملحق رقم 03)

**2-تجاه المجتمع:** تعمل الشركات محل الدراسة على المساهمة في النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والإجتماعية وفي هذا الإطار قامت شركة الإسمنت بحمام الضلعة بخلق أزيد من 2000 منصب عمل مباشر وغير مباشر، وفي إطار ربط الجامعة بالحيط فقد قامت شركة الحضنة حليب وشركة الإسمنت بتوظيف الطلبة المتخرجين من الجامعة وكذا استقبال الطلبة المترشحين من الجامعة والمعاهد، كما قامت شركة الإسمنت برعاية الأنشطة الرياضية للولاية، كما تقوم في كل سنة بإحياء اليوم العالمي للبيئة المصادف لـ 06/05 من كل سنة. بالإضافة إلى القيام بحملات تطوعية للتشجير بإشراك تلاميذ المدارس قصد تكريس ثقافة الحفاظ على البيئة، تكريم الطلبة المتفوقين في شهادة البكالوريا من أبناء المنطقة (حمام الضلعة)، تقديم تبرعات لبناء المساجد وتوزيع كميات من الإسمنت، فك العزلة عن المنطقة بتهيئة الطريق المؤدي إلى المصنع، وتزويد المنازل القريبة من المصنع بالغاز الطبيعي، وكذا بناء مدرسة للتلاميذ. كما تعمل شركة الحضنة حليب على الحصول على شهادة الإيزو 22000 لنظام إدارة وسلامة الأغذية بهدف ضمان إنتاج منتجات آمنة تستجيب لمتطلبات المستهلكين والمشاركة بإعداد مائدة الإفطار في شهر رمضان في حي النصر (بناء على المقابلة التي تم اجراءها مع قسم المالية والمحاسبة أنظر الملحق رقم 03).

**3-تجاه البيئة:** تعمل الشركات محل الدراسة على البحث على أفضل الطرق لحل المشاكل البيئية بمشاركة الأطراف الفاعلة من خلال تقديم الاقتراحات وفتح مجال الحوار مع أطراف المصلحة في حماية البيئة وفي هذا الصدد قامت شركة الإسمنت بتخصيص ما يفوق 27% من المساحة الإجمالية للشركة كمساحة خضراء.

كما قامت الشركة باتخاذ عدة إجراءات للحد من التلوث ومن بين الإجراءات المتخذة في الحد من تلوث الهواء قامت الشركة باحتجاز أتربة الفرن من خلال 04 مرسبات كهروستاتيكية و10 مرشحات أكمام كبيرة على مستوى منطقة الطحن، و130 مرشح صغير على مستوى كل خط من خطي الإنتاج الأمر الذي أدى إلى خفض الغبار 10 ملغ/م<sup>3</sup> في حين أن المسموح به هو 50 ملغ/م<sup>3</sup>.

أما الإجراءات المتخذة في معالجة تلوث الماء فقد قامت الشركة بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف للحد من تلوث الماء عن طريق تجهيز محطة لتصفية المياه المستعملة وإعادة تدويرها عن طريق تحليل ومراقبة جودة المياه فيزيائيا وكيميائيا، وهذا بهدف استخدامها مرة أخرى في الإنتاج والري. (بناء على مقابلة تم إجراؤها مع مندوب البيئة في الشركة).

وكذا حصول الشركة على شهادة الإيزو 14001 ما يثبت فعلا تحملها لمسئوليتها البيئية، كما أن شركة الحضنة حليب في طريقها للحصول على شهادة الإيزو 14000 أيضا.

#### ثانيا: مظاهر الحوكمة في الشركات محل الدراسة

- تعمل الشركات محل الدراسة على تقديم خدمات التأمين والتقاعد والأجور للعمال، وترقية عمالها حسب درجة الاستحقاق الأمر الذي يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة ولائهم للشركة.
- تعترف الشركات محل الدراسة بأهمية العمل النقابي، وهناك من يمثلهم في الاجتماعات.
- تتمتع الشركات محل الدراسة بهيكل تنظيمي يمنع تداخل الصلاحيات بين وحدات الشركات.
- يقع على عاتق الشركة مسؤوليات تتعلق بالمحافظة على البيئة وكذا التزامات تجاه المجتمع المحلي وذلك بتسطير وخلق فرص عمل (أنظر للميثاق البيئي لشركة لافارج بحمام الضلعة المسيلة).
- يوجد فصل بين مهام المدير التنفيذي وإدارة مجلس الإدارة في الشركات محل الدراسة. وهذا ما تم ملاحظته من خلال الهيكل التنظيمي لشركة الحضنة حليب.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يعني جميع الأفراد أو العناصر التي تشترك في صفة واحدة أو أكثر تميزه عن باقي المجتمعات. أما العينة فهي عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه أو بتعبير آخر هي جزء من الكل<sup>1</sup>. أي أن العينة هي جزء من المجتمع والتي يتم إختيارها بحيث تمثل جميع صفات المجتمع<sup>2</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات الإدارة العليا والوسطى لكل من شركة الحضنة Lait وشركة الإسمنت وشركة مطاحن الحضنة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة من الشركات تم توزيع الإستبانات على إطارات الإدارة العليا والوسطى لهذه الشركات الثلاث، حيث بلغ عدد الإستبانات الموزعة 263 استبانة، وقدم استرجاع 245 إستبانة موزعة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (8): الإستبانات الموزعة على عينة من الشركات

الشركات	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	النسبة المئوية %
شركة مطاحن الحضنة	40	36	0.9
شركة الإسمنت	110	102	92.72
شركة الحضنة Lait	113	107	94.69
المجموع	263	245	93.16

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على إستبانات الدراسة الميدانية

من خلال الجدول السابق فإنه قد تم استرجاع 245 استبانة أي بنسبة 93.16%، وبلغ عدد الاستبانات الضائعة 18 استبانة أي بنسبة 6.84%.

<sup>1</sup>عدنان حسين الجادري، الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص26-27.

<sup>2</sup>أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، ط1، 2007، ص07.



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم وصف للمنهجية والإجراءات التي إتبعها الباحثة، بهدف التعرف على مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات كما سنتطرق إلى أدوات جمع وتحليل البيانات.

### المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقية في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة ومعلومة<sup>1</sup>. تتقرر المنهجية المناسبة لبحث ما في ضوء نوع البحث الذي سيتم تنفيذه وطبيعة مشكلة البحث<sup>2</sup>.

ونظرا لطبيعة مشكلة البحث التي بين أيدينا فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تتمثل أدوات جمع وتحليل البيانات المعتمدة فيمايلي:

#### أولا :تصميم الإستبيان

يعرف الإستبيان على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها البحث<sup>4</sup>. وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات، حيث يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص34.  
<sup>2</sup> جمال محمد الخطيب، إعداد السالة الجامعية وكتابتها دليل علمي لطلبة الدراسات العليا، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص52.  
<sup>3</sup> محمد عبيدات، وآخرين، منهجية البحث العلمي " القواعد، المراحل والتطبيقات"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999، ص:46.  
<sup>4</sup> زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، الطبعة الثانية، 2010، ص16.

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- التعرف على آراء وتوجهات إطارات الإدارة العليا والوسطى في الشركات محل الدراسة حول مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات.

تمت عملية تصميم الاستبيان وفقا للأسس العلمية في البناء وقد أخذت العديد من الدراسات السابقة كمرجعية، بالإضافة إلى آراء العديد من الأساتذة والباحثين. حيث تم تصميم الاستبيان على مرحلتين، فضم في البداية 65 عبارة، وبعد عملية التحكيم والتصحيح تم استبعاد الأسئلة التي ليس لها علاقة بالموضوع، والأسئلة المكررة، وهذا وفقا لملاحظات المحكمين، حتى تم اعتماد الشكل النهائي للاستبيان الذي ضم 56 عبارة (أنظر الملحق 01).

وقد توزعت الأسئلة التي جاءت في الاستبيان على ثلاث محاور أساسية تشمل مختلف متغيرات الدراسة، حيث كانت نسبة الأسئلة متناسبة ومتناسقة مع بعضها. هذا ما يوضحه الجدول التالي:

### الجدول رقم (09): محاور الاستبيان وعدد الفقرات لكل محور

اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	35-1	35	62.5%
2	56-36	21	37.5%
المجموع	56-1	56	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على إستبانات الدراسة الميدانية

بالإضافة إلى الأسئلة والمحاور المذكورة، فقد ضم الاستبيان قسما تعريفيا (بيانات عامة) يخص المستجوبين، من حيث جنس المستجوب، وسنه وخبرته والوظيفة التي يشغلها وكذا مستواه التعليمي.

وقد اعتمدت الباحثة في إجابات الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والإتجاه حيث طلب من إطارات الشركات محل الدراسة إعطاء درجة موافقتهم على العبارات الخاصة بكل منها. كما تم تحديد درجة الموافقة بالإعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة:  $0.8 = 5 / (5-1)$

الجدول رقم (10): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من عبد الفتاح عز حسن، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 540.

ثانيا-المقابلة (Interview):

المقابلة هي: محادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب، وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وإما للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث<sup>1</sup>.

وفي إطار هذه الدراسة تم إجراء مقابلة مع مجموعة من إطارات الشركات ممثلين في رؤساء قسم الإنتاج، ورؤساء مصلحة المالية والمحاسبة ورؤساء قسم الموارد البشرية، بهدف الحصول على معلومات لتدعيم الدراسة أكثر.

وتمثلت أسئلة المقابلة فيما يلي:

- هل تعترف الشركة بالنقابات العمالية كممثل للعمال؟
- هل يستفيد العمال من برنامج تأميني بعد التقاعد؟
- هل تمنح الشركة تعويضات للعامل في حالة الوفاة (في العمل)؟
- هل تقدم الشركة إعانات وتبرعات للجهات الخيرية؟
- هل توجد سياسة مكتوبة من طرف الشركة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العمال، الموردن، الزبائن)؟
- هل تعمل الشركة على تحفيز عمالها؟

<sup>1</sup> مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد: التاسع، جوان 2017، ص 43.

- هل تنظم الشركة نشاطات ثقافية ورياضية وثقافية في المجتمع؟
  - هل تتوفر الشركة على بيئة عمل تسمح لها بمنح ذوي الإحتياجات الخاصة فرص للعمل؟
  - هل يوجد بالشركة مندوب مكلف بمتابعة القضايا البيئية بالشركة؟
  - هل يوجد في الشركة أجهزة لحماية البيئة من التلوث ومواجهة تلك المخاطر؟
  - فيما تتمثل هذه الأجهزة والأدوات؟
  - هل لدى الشركة وعي بضرورة حماية البيئة؟
  - هل تملك الشركة برنامج للحماية والسلامة المهنية؟
- كان الهدف من هذه الأسئلة هو التعرف على مدى التزام هذه الشركات بالقوانين التي جاءت بها الدولة الجزائرية والتي تضمن حقوق أصحاب المصالح من العمال، وكذا التزاماتها تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه.

### ثالثا: السجلات والوثائق

إن السجلات والوثائق قد تفيد الباحث عند الاطلاع عليها تساعده في التعرف أكثر فأكثر، على أمور كثيرة قد لا تسمح له الأدوات الأخرى بالوصول إليها.

### رابعا-الإختبارات

لقد تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.22) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتمثل هذه المؤشرات في التكرارات والنسب المئوية، وكذا حساب المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط، إعداد الأشكال والتمثيلات البيانية.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق الإستبيان يعني مدى صلاحيته لقياس السلوك أو الإتجاه الذي صمم لأجله<sup>1</sup>، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الإستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فهو الإتساق في النتائج ويعتبر الإختبار ثابتا إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر، 2017، ص361.

<sup>2</sup>مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الاردن، ط1، 2000، ص42.



## أولاً: إختبار صدق الأداة

### 1- الصدق الظاهري للأداة: ولأغراض إختبار صدق أداة القياس لهذه الدراسة تم الإعتماد على:

- مناقشة إستبيان الدراسة مع الأستاذ المشرف للتأكد من قدرة الإستبيان على التعبير وعلى قياس متغيرات الدراسة ومشكلتها وفرضياتها.

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تم اختبار صدقها وثباتها، ومن ثم البناء على بعض أدوات القياس التي استخدمت بها وبالتالي تطوير استبيان هذه الدراسة.

تم توزيع أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأرفق ملحق (الملحق رقم 02) يوضح أسماء المحكمين.

وقد أبدى المحكمون آراءهم حول مدى وضوح عبارات الإستبيان ومدى مناسبتها بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الإستبيان، ومدى ملائمة التدرج الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة إزاء كل محور من محاورها، وتم إجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين، حيث تم حذف وتعديل وصياغة بعض عبارات أداة الدراسة لتزداد وضوحاً وتلائم ما وضعت لقياسه، وبلغ عدد عبارات الإستبيان في صورتها النهائية 56 عبارة.

### 2- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموغوروف-سميرنوف

يستخدم اختبار كولموغوروف-سميرنوف من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة. هل تتبع توزيعاً محددًا

أم لا، علماً بأن هذا الإختبار يستخدم لعدة توزيعات: الطبيعي المنتظم، الأسّي، بواسون<sup>1</sup>.

ولاختبار التوزيع الطبيعي نضع الفرضيات التالية:

•  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

•  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

(1) المتغير المستقل:

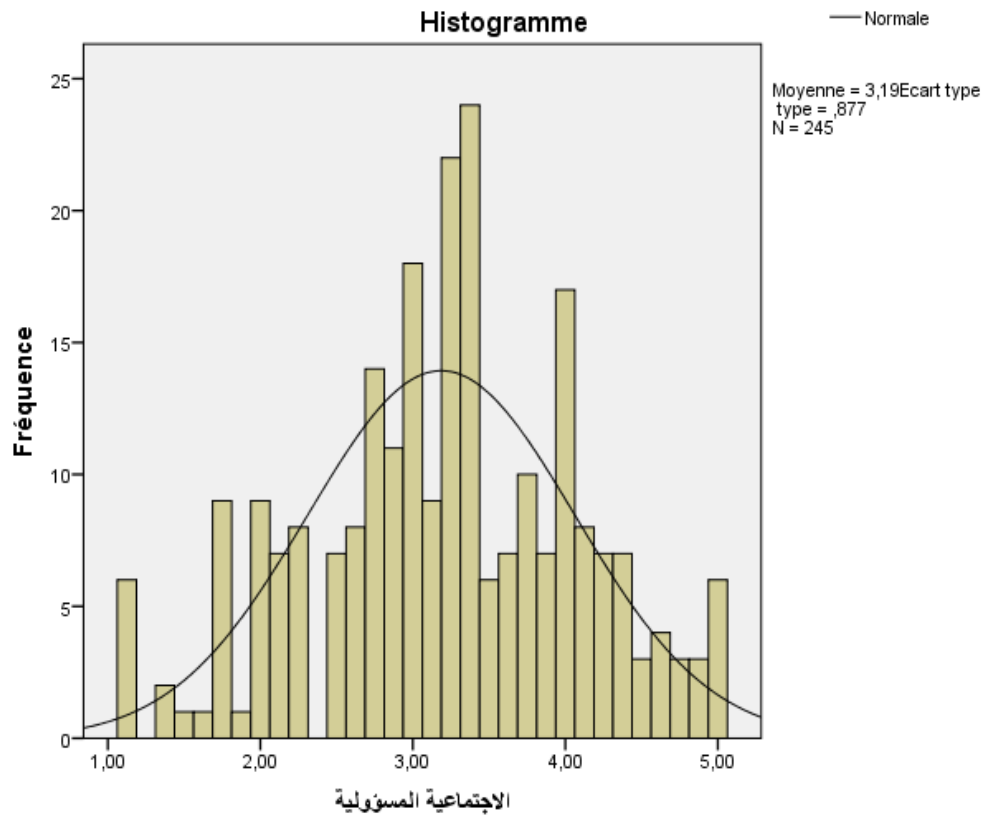
<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحلي الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص220.

الجدول رقم (11): اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير المسؤولية الاجتماعية.

المتغير	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
المسؤولية الاجتماعية	0.056	0.064

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار رقم 22 .

الشكل رقم (14): يبين اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير المسؤولية الاجتماعية



إنطلاقاً من الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) يتضح أن بيانات المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) تتبع التوزيع الطبيعي، على اعتبار أن Sig تفوق 0.05 وما يؤكد الشكل الجرسى الذي تأخذه البيانات، وبالتالي يمكن استخدام الإختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

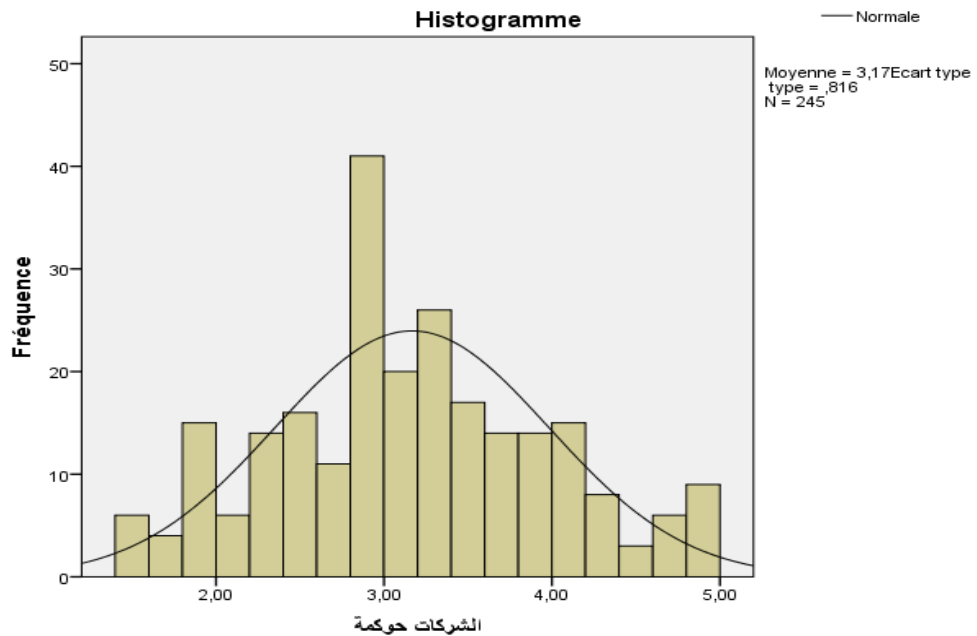
(2) المتغير التابع:

الجدول رقم(12): اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير حوكمة الشركات.

المتغير	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
حوكمة الشركات	0.054	0.076

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss اصدار رقم 22 .

الشكل رقم (15): يبين اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" لمتغير حوكمة الشركات.



إنطلاقاً من الجدول رقم(12) . والشكل رقم (15) يتضح أن بيانات المتغير التابع (حوكمة الشركات) تتبع التوزيع الطبيعي، على إعتبار أن Sigتفوق 0.05 وما يؤكد الشكل الجرسى الذي تأخذه البيانات، وبالتالي يمكن إستخدام الإختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

من نتائج الاختبار للمتغيرين نجد أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه وجوب إستخدام الإختبارات المعلمية.

3-صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبان مع المحور الذي تنتمي اليه، ولهذا تم القيام بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة.

#### أ- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الجدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعنون بأبعاد المسؤولية الإجتماعية والمعدل الكلي لفقراته.

#### الجدول رقم(13): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

العبارة	معامل برسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
تحقق الشركة ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	0.513	0.000
تسعى الشركة الى زيادة أرباحها مع إحترام المنتجات المنافسة.	0.599	0.000
تعمل الشركة على تحقيق أقصى الأرباح بشفافية.	0.713	0.000
تعمل الشركة على ضمان منافسة عادلة مع منافسيها.	0.671	0.000
تعمل الشركة على عدم إلحاق الضرر بمنافسيها	0.468	0.000
تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.	0.562	0.000
تعمل الشركة على تسعير منتجاتها مع الموازنة بين السعر والجودة.	0.59	0.000
تقدم الشركة خدمات مناسبة لما بعد البيع.	0.44	0.000
تتبنى الشركة سياسات وإجراءات لمنع إحتكار المنتجات.	0.334	0.000
تلتزم الشركة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	0.458	0.000
تلتزم الشركة بالقوانين الخاصة بحماية العمال من الحوادث الناتجة عن العمل.	0.466	0.000
تعترف إدارة الشركة بعمل النقابات العمالية.	0.345	0.000
تعمل الشركة على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي بعمالها	0.533	0.000
تعمل الشركة على توفير منتجات صديقة للبيئة.	0.353	0.000
تلتزم الشركة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.	0.443	0.000

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

0.000	0.438	تطبق الشركة التدابير التي تهدف لمنع التلوث
0.000	0.338	تعمل الشركة على التقليل من الغازات الدفينة
0.000	0.223	تلتزم الشركة بالإستخدام الكفء للموارد الطبيعية وخصوصا الغير متجددة منها.
0.000	0.412	تحترم الشركة جميع القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.
0.000	0.353	تلتزم الشركة باحترام قوانين حماية المستهلك.
0.000	0.532	تمتلك الشركة نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه.
0.000	0.346	تعمل الشركة على إحترام عادات وتقاليد المجتمعات.
0.000	0.31	تمتلك الشركة دليل أخلاقي معلن لجميع العاملين لديها.
0.000	0.454	تمنح الشركة مكافآت للعمال الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية داخل الشركة.
0.000	0.616	تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وحسب الكفاءة.
0.000	0.817	تلتزم الشركة بالشفافية في إجراءات التعيين بعيدا عن المحسوبية.
0.000	0.609	تلتزم الشركة بالمنافسة الشريفة وعدم اللجوء الى سحب العمال من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة.
0.000	0.48	تلتزم المؤسسة بالافصاح التام حول طبيعة المواد المستعملة في منتجاتها
0.000	0.329	تقدم الشركة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة
0.000	0.568	تساهم الشركة في حملات التوعية في مجال الوقاية من الأوبئة.
0.000	0.581	تساهم الشركة في برامج التنمية المستدامة المرشحة من الحكومة
0.000	0.373	تقوم الشركة برعاية الفعاليات والأنشطة الثقافية في المجتمع.
0.000	0.507	تقوم الشركة بتوظيف أفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة.
0.000	0.528	تساهم الشركة في بناء المرافق العمومية.
0.000	0.559	تساهم الشركة في رعاية الفئات الهشة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الإحتمالية (sig) لكل فقرة أقل من (0.05)، وأن قيمة الارتباط

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

بيرسون لجميع فقرات المحور محصورة بين ( 0.223 - 0.817) وهذا يعني وجود علاقة دالة إحصائية بين فقرات هذا المحور، وصادقة لما وضعت لقياسه.

### ب- صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول رقم (14): الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

العبارة	معامل بيرسون للاتساق	القيمة الاحتمالية (Sig)
تقوم الشركة بالفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.	0.68	0.000
توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت.	0.727	0.000
توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام الحوافز.	0.585	0.000
تتبع الشركة هيكل تنظيمي يمنع تداخل الصلاحيات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة.	0.6	0.000
تقوم الشركة من خلال مجلسها بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال.	0.649	0.000
تلتزم الشركة بعرض جميع بياناتها المالية على المراجع الخارجي ذو سمعة مهنية محترمة.	0.551	0.000
تعمل الشركة على الإفصاح والشفافية عن القوائم المالية بما يضمن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.	0.696	0.000
يكون المدققين الخارجيين عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق	0.781	0.000
يقوم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بعرض عوامل المخاطرة المتوقعة داخل الشركة والتقليل منها، مما يضمن الإفصاح والشفافية عنها.	0.667	0.000
تقدم قنوات بث المعلومات فرصة متساوية لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.	0.4	0.000
تعمل الشركة على تطوير آليات العمل لجميع العاملين لتحسين أداء الشركة.	0.8	0.000

0.000	0.591	تعمل الشركة على توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري.
0.000	0.795	تقوم الشركة باحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
0.000	0.377	تقدم الشركة خدمات التأمين والتقاعد للعاملين.
0.000	0.602	يقع على عاتق الشركة التزامات اتجاه المجتمع المحلي.
0.000	0.461	يعمل أعضاء مجلس إدارة الشركة على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
0.000	0.664	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل الشركة.
0.000	0.65	يتبنى مجلس الإدارة تدريب كافة المستويات الإدارية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم
0.000	0.664	المعاملة العادلة داخل الشركة تضمن حقوق المساهمين.
0.000	0.638	تعمل الشركة على ضمان حقوق جميع المساهمين. من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالشركة بصفة منتظمة.
0.000	0.611	. يتم السماح لجميع المساهمين بمناقشة تقرير المراجع الخارجي، والإستفسار عن أمور الشركة خلال الإجتماع السنوي للهيئة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 22

يبين الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل فقرة اقل من 0.05، وأن قيمة الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور محصورة بين (0.377-0.8) وهذا يعني وجود علاقة دالة إحصائيا بين فقرات هذا المحور، وصادقة لما وضعت لقياسه.

3-صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة:

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، والهدف منه قياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وكذا تبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. والجدول التالي يبين صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة.

الجدول رقم (15): يبين صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون	القيمة sig
1	المسؤولية الاجتماعية	0.913	0.000
2	حوكمة الشركات	0.89	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 22

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن معامل إرتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن القيمة الإحتمالية sig لكل محاور الدراسة أقل من 0,05.

بصفة عامة فإن الإستبيان صادق لأن كل محاوره مترابطة وهو دال عند مستوى الدلالة  $\alpha$  تساوي 0,05، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانيا: إختبار ثبات الأداة

بغية إختبار ثبات وصلاحية أداة القياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعرف كذلك على أنه مقياس للصدق الذاتي، والذي تشير قيمته إلى تمتع العبارات بمصدقية جيدة إذا كانت تفوق 0.8؛ درجة إعتمادية مقبولة إذا كانت أكبر من 0.7؛ وضعف ثبات العبارات التي يقل معامل ثباتها ألفا كرونباخ عن 0.6 كحد أدنى وعدم إمكانية قبولها. وتكون قيمة ألفا كرونباخ محصورة بين (0-1).

الجدول رقم(16): يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المسؤولية الاجتماعية	البعد الإقتصادي	0.832
	البعد القانوني	0.85
	البعد الأخلاقي	0.823
	البعد الإنساني	0.85
حوكمة الشركات	21	0.921
معامل ألفا كرونباخ الكلي		0.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

نلاحظ أن كل نتائج معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من 60%، وأن جميع الأبعاد حصلت على قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.823 إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الإستبيان مساوية لـ 0.95، وهي تشير إلى الثبات العالي للإستبيان ككل.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث تم تحليل محاور أداة الدراسة بدءا بالبيانات العامة للشركة ثم بالمحور الثاني حول المسؤولية الاجتماعية فالمحور الثالث حول حوكمة الشركات.

### المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.

يضم إستبيان الدراسة شقين للتعريف بالشركات محل الدراسة، حيث يضم الشق الأول بيانات متعلقة بالشركات محل الدراسة في، حين الشق الثاني فيضم بيانات شخصية بالمجيب (إطارات الشركة).

### أولا: تحليل خصائص العينة من حيث الجنس

تتوزع عينة بحثنا حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

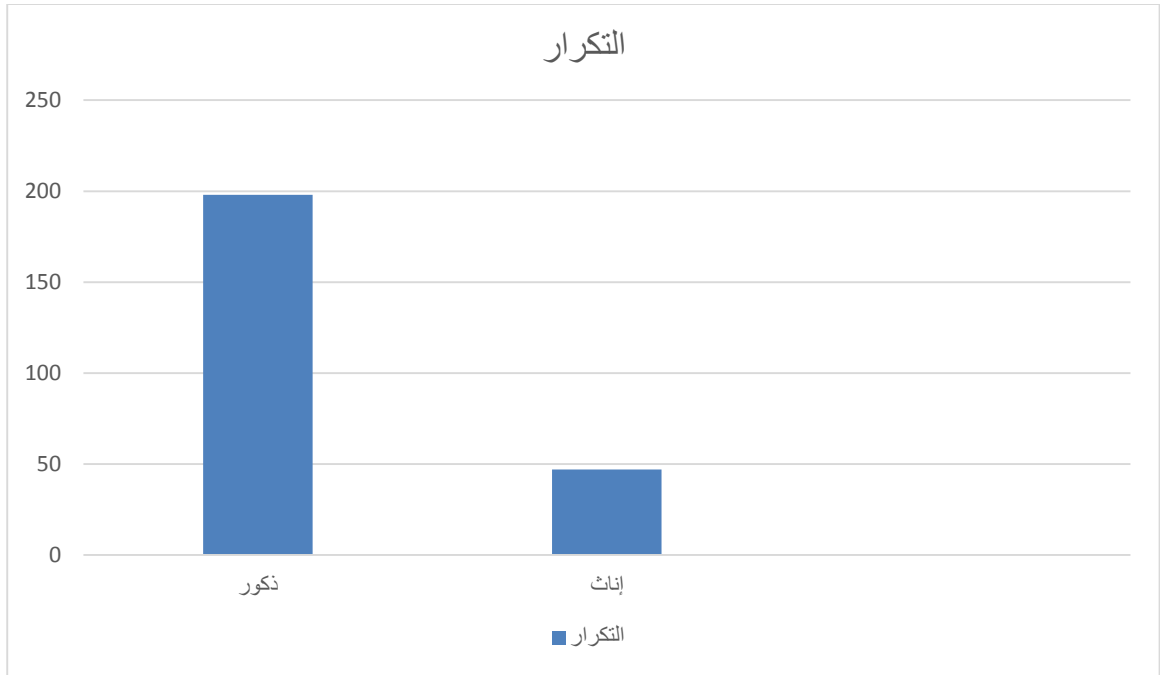
### الجدول رقم (17): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	198	80.82%
أنثى	47	19.18%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة 80.82%، فيما بلغت نسبة الإناث 19.18% وذلك راجع لطبيعة نشاط الشركات محل الدراسة خاصة شركة الإسمنت من جهة، و مكان تواجدها من جهة أخرى حيث في الغالب تكون خارج المدن حيث تقع خارج مدينة المسيلة مثل شركة الاسمنت أو مناطق معزولة مثل شركة الحضنة للحليب تقع في منطقة شبه معزولة ماعدا شركة مطاحن الحضنة أين تقع في مكان يتوسط المدينة، حيث أن أغلب نسبة الإناث التي في العينة تعمل بشركة مطاحن الحضنة.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس



ثانيا: تحليل خصائص العينة حسب السن

تتوزع العينة هنا إلى أربعة فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): توزيع مفردات العينة حسب السن

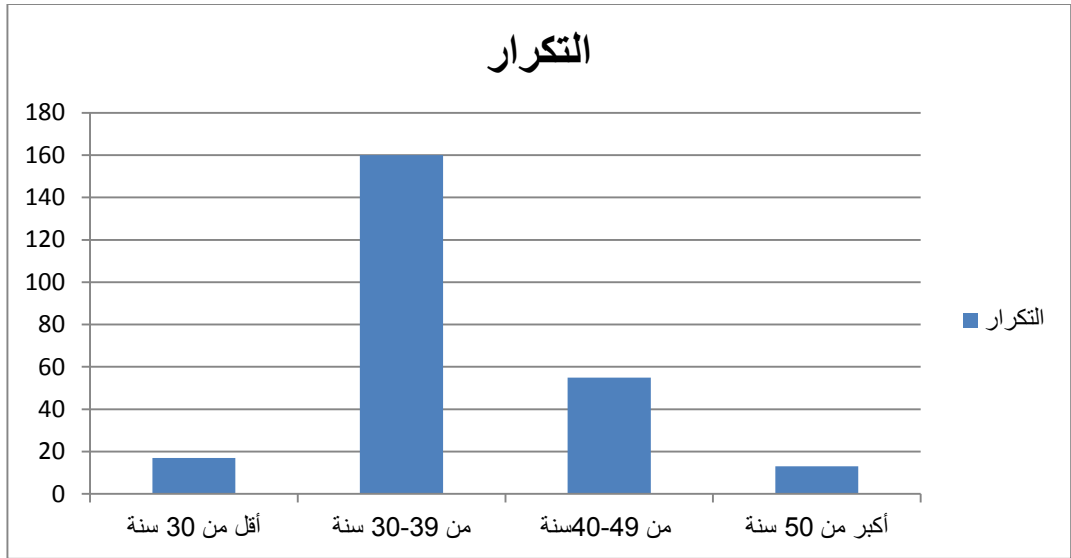
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	17	6.9%
من 30-39 سنة	160	65.3%
من 40-49 سنة	55	22.4%
أكبر من 50 سنة	13	5.3%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22

يتبين من الجدول أعلاه، أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 30-39 سنة)، حيث بلغ عدد أفرادها 160 بنسبة 65.3%، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (من 40-49 سنة) 55 فرد أي بنسبة 22.4%، ثم تليها الفئة الأقل من 30 سنة (17 فرد) بنسبة 6.9%، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 13 فرد بنسبة 5.3%. ومنه يتضح أن معظم الإطارات التي تشرف على تسيير الشركات محل الدراسة هي من فئة الشباب.



الشكل رقم (17): يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة

### ثالثا: خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

تم توزيع مفردات العينة حسب التخصص العلمي كما يلي:

الجدول رقم (19): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	115	46.9%
ماستر	16	6.5%
ماجستير	12	4.9%
دكتوراه	2	0.8%
أخرى	100	40.8%

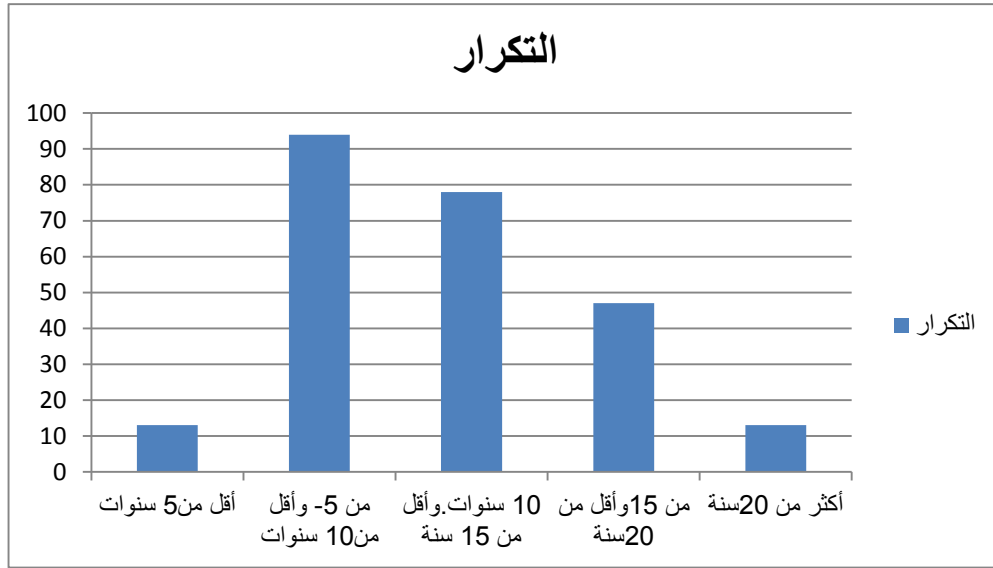
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22 .

يتضح من الجدول أعلاه أن 59.2% من مفردات العينة ينتمون إلى فئة الجامعيين وتشكل النسبة المتبقية

لمفردات العينة مفردات تملك مستوى ثانوي بنسبة 40.8% ما يعني أن الشركات محل الدراسة تعمل على جلب

أفراد ذوي مستوى تعليمي عال، ما له تأثير على القدرة والقابلية لتقديم كل ما هو جديد لصالح شركاتهم.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22

#### رابعا: تحليل خصائص العينة حسب الوظيفة

تتمثل عينة بحثنا في إطارات الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وكانت نتائج تفرغ الاستثمارات مثلما هو موضح في

الجدول الآتي:

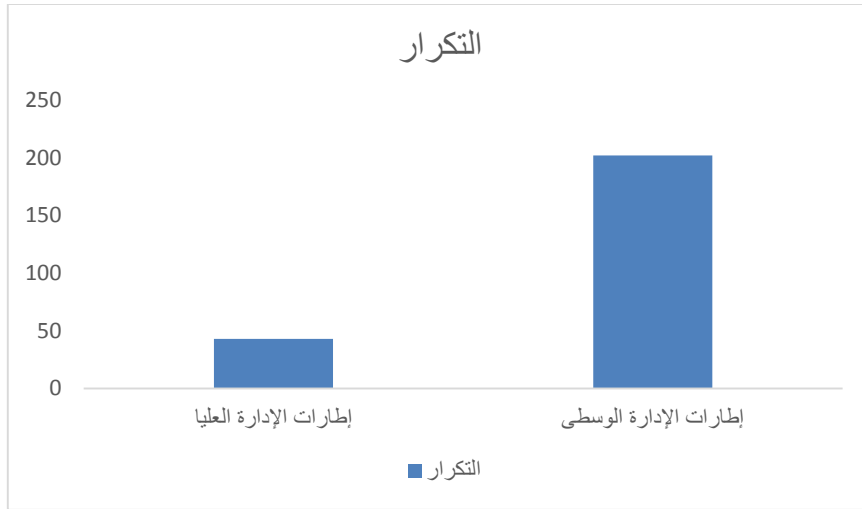
الجدول رقم (20) توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

المؤهل الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطارات الإدارة العليا	43	17.56%
إطارات الإدارة الوسطى	202	82.44%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22

شكلت فئة إطارات الإدارة العليا ما نسبته 17.56%، في حين شكلت فئة إطارات الإدارة الوسطى 82.44%.

الشكل رقم (19): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوظائف.



#### خامسا: تحليل خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية

تم الإعتماد في تحليلنا على متغير الخبرة على تكوين فئات، حيث قسمنا مستويات الخبرة على النحو التالي : أقل من 5 سنوات، (من 5- وأقل من 10 سنوات) ، (من 10 سنوات. وأقل من 15 سنة)، (من 15 وأقل من 20 سنة ) ثم أكثر من 20 سنة مثلما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	5.3%
من 5- وأقل من 10 سنوات	94	38.4%
10 سنوات. وأقل من 15 سنة	78	31.8%
من 15 وأقل من 20 سنة	47	19.2%
أكثر من 20 سنة	13	5.3%

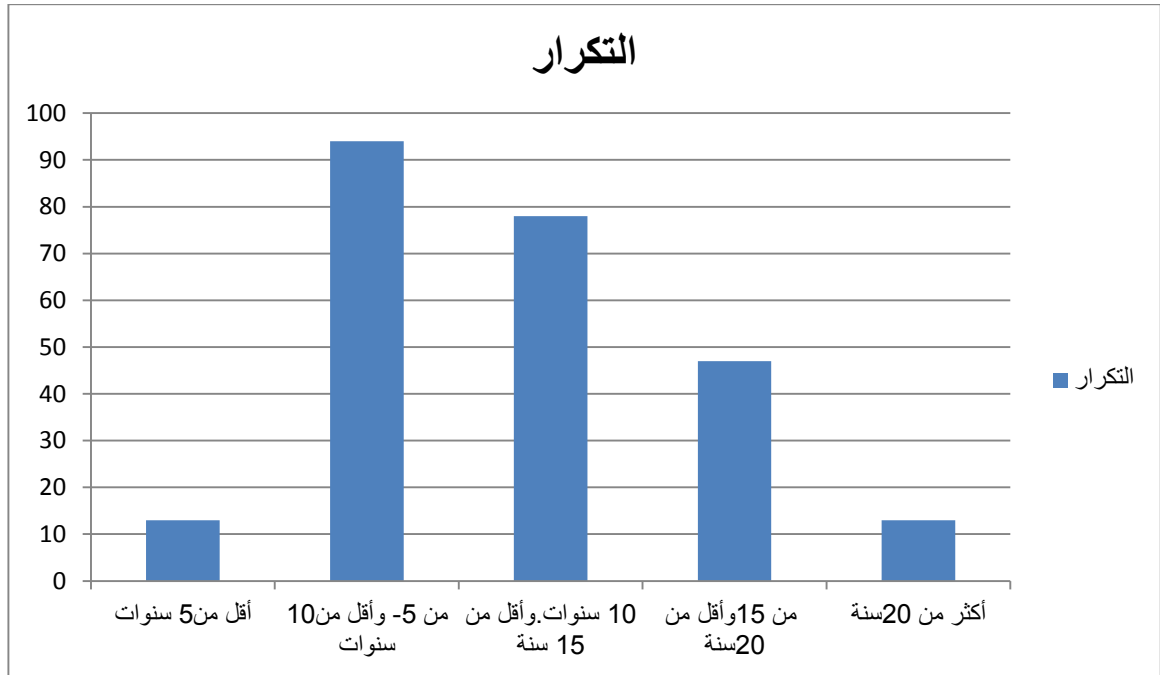
المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات حزمة SPSS إصدار رقم 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 5.3% من مفردات العينة المدروسة تقل خبرتهم عن 05 سنوات؛ في حين أن ما نسبته 38.4% تتراوح خبرتهم من (5-10 سنوات) ، فيما بلغت نسبة 31.8% خبرتهم من (

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

10-15 سنة) ، كما بلغت نسبة العينة من (15- وأقل من 20 سنة) 19.2% بالمقابل يشكل ذوي الخبرة الطويلة التي تتجاوز 20 سنة ما نسبته 5.3%.

الشكل رقم (20): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

المطلب الثاني: تحليل محور المسؤولية الاجتماعية.

سيتم في هذا المطلب تحديد كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الإستبيان لكل بعد.

أولاً: البعد الإقتصادي

يحتوي هذا البعد على 09 عبارات والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول رقم (22) : نتائج العينة حول البعد الإقتصادي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	موافق	1.095	3.71	تحقق الشركة ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.
4	موافق	0.83	3.91	تسعى الشركة إلى زيادة أرباحها مع إحترام المنتجات المنافسة.
8	موافق	1.184	3.58	تعمل الشركة على تحقيق أقصى الأرباح بشفافية.
5	موافق	1.133	3.79	تعمل الشركة على ضمان منافسة عادلة مع منافسيها.
3	موافق	0.732	3.96	تعمل الشركة على عدم إلحاق الضرر بمنافسيها
1	موافق	0.944	4.05	تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.
2	موافق	0.724	3.98	تعمل الشركة على تسعير منتجاتها مع الموازنة بين السعر والجودة.
9	موافق	1.006	3.47	تقدم الشركة خدمات مناسبة لما بعد البيع.
7	موافق	0.955	3.64	تتبنى الشركة سياسات وإجراءات لمنع إحتكار المنتجات.
	موافق	0.644	3.78	البعد الإقتصادي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

التفسير:

إعتمادا على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن العبارة رقم 06 حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: 4.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.

● جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 3.98 وانحراف معياري 0.724 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 ، أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على تسعير منتجاتها مع الموازنة بين السعر والجودة وهذا ما لمسناه في الشركات محل الدراسة حيث نجد شركة مطاحن الحظنة لديها أنواع مختلفة من السميد العادي ولكن بأسعار مختلفة مثل "سميد" العولة" بسعر 850د.ج،

وباقى الأنواع الأخرى بسعر 1000 د.ج. أما منتجات الحضنة للحليب فلديها منتجات الياهووت تختلف أسعارها باختلاف جودة ونوعية المنتج.

● جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 3.96 وانحراف معياري 0.732 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على عدم إلحاق الضرر بمنافسيها.

● جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.91 وانحراف معياري 0.83 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تسعى الشركة الى زيادة أرباحها مع إحترام المنتجات المنافسة.

● جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 3.79 وانحراف معياري 1.133 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على ضمان منافسة عادلة مع منافسيها.

● جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره: 3.71 وانحراف معياري 1.095 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على تحقيق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.

● جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.64 وانحراف معياري 0.955 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تتبنى الشركة سياسات وإجراءات لمنع إحتكار المنتجات.

● جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره: 3.58 وانحراف معياري 1.184 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على تحقيق أقصى الأرباح بشفافية.

● جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره: 3.47 وانحراف معياري 1.006 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على تقديم خدمات مناسبة لما بعد البيع.

ثانيا: البعد القانوني

يحتوي هذا البعد على 11 عبارة والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول رقم (23): نتائج العينة حول البعد القانوني

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق تماما	0.598	4.28	تلتزم الشركة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.
1	موافق تماما	0.792	4.32	تلتزم الشركة بالقوانين الخاصة بحماية العمال من الحوادث الناتجة عن العمل.
5	موافق	0.991	3.84	تعترف إدارة الشركة بعمل النقابات العمالية.
3	موافق تماما	1.022	4.24	تعمل الشركة على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي بعمالها
8	موافق	0.91	3.82	تعمل الشركة على توفير منتجات صديقة للبيئة.
9	موافق	0.926	3.77	تلتزم الشركة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.
6	موافق	1.022	3.84	تطبق الشركة التدابير التي تهدف لمنع التلوث.
11	موافق	1.025	3.67	تعمل الشركة على التقليل من الغازات الدفينة
10	موافق	0.612	3.76	تلتزم الشركة بالإستخدام الكفء للموارد الطبيعية وخصوصا الغير متجددة منها.
4	موافق	0.767	3.84	تحتزم الشركة جميع القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.
7	موافق	0.767	3.82	تلتزم الشركة باحترام قوانين حماية المستهلك.
	موافق	0.614	3.93	البعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22

التفسير:

إعتمادا على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن العبارة رقم 02 حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: 4.32 وانحراف معياري 0.792 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون تماما على أن شركاتهم تلتزم بالقوانين الخاصة بحماية العمال من الحوادث الناتجة عن العمل.

• كما جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 4.28 وانحراف معياري 0.598 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون تماما على أن شركاتهم تلتزم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال وهذا ما تم التأكد منه من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة وبعض العمال.

• جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 4.24 وانحراف معياري 1.022 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون تماما على أن شركاتهم تعمل على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي بعمالها.

• جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.84 وانحراف معياري قدره 0.767 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تحترم جميع القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة. وما يثبت ذلك هو حصول شركة الإسمنت على شهادة الإيزو 14000 (نظم الإدارة البيئية)، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة الحضنة حليب فهي في طريقها الحصول على شهادة الإيزو 14000.

• جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 3.84 وانحراف معياري قدره 0.991 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن إدارة شركاتهم تعترف بعمل النقابات العمالية وهذا ما تم التأكد منه من خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة.

• جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره: 3.84 وانحراف معياري قدره 1.022 وبلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

شركاتهم تطبق التدابير التي تهدف لمنع التلوث حيث يعتبر الإسمنت الجزائري ذو جودة عالية لأنه يحرق بالغاز الذي يعتبر طاقة نظيفة وغير ملوثة.

تعمل الشركات محل الدراسة على البحث على أفضل الطرق لحل المشاكل البيئية بمشاركة الأطراف الفاعلة من خلال تقديم الاقتراحات وفتح مجال الحوار مع أطراف المصلحة في حماية البيئة وفي هذا الصدد قامت شركة الإسمنت بتخصيص ما يفوق 27% من المساحة الإجمالية للشركة كمساحة خضراء.

كما قامت الشركة باتخاذ عدة إجراءات للحد من التلوث ومن بين الإجراءات المتخذة في الحد من تلوث الهواء قامت الشركة باحتجاز أتربة الفرن من خلال 04 مرسبات كهروستاتيكية و10 مرشحات أكمام كبيرة على مستوى منطقة الطحن، و130 مرشح صغير على مستوى كل خط من خطي الإنتاج الأمر الذي أدى إلى خفض الغبار 10 ملغ/م<sup>3</sup> في حين أن المسموح به هو 50 ملغ/م<sup>3</sup>.

أما الإجراءات المتخذة في معالجة تلوث الماء فقد قامت الشركة بتطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف للحد من تلوث الماء عن طريق تجهيز محطة لتصفية المياه المستعملة وإعادة تدويرها عن طريق تحليل ومراقبة جودة المياه فيزيائيا وكيميائيا، وهذا بهدف استخدامها مرة أخرى في الإنتاج والري. (بناء على مقابلة تم إجراؤها مع مندوب البيئة في الشركة). وماثبت ذلك هو حصولها على شهادة الايزو 14001.

● جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.82 وانحراف معياري 0.767 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم الشركة باحترام قوانين حماية المستهلك.

● جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره: 3.82 وانحراف معياري 0.91 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تعمل الشركة على توفير منتجات صديقة للبيئة.

● جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره: 3.77 وانحراف معياري 0.926 وبلغت القيمة الإحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم بالمشاركة في برامج حماية البيئة.

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

● جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره: 3.76 وانحراف معياري 0.612 وبلغت القيمة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم بالإستخدام الكفاء للموارد الطبيعية وخصوصا الغير متجددة منها.

● جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.67 وانحراف معياري 1.025 وبلغت القيمة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أنه أكبر عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل الشركة على التقليل من الغازات الدفينة.

### ثالثا: البعد الأخلاقي

يحتوي هذا البعد على 08 عبارات والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول رقم (24) :نتائج العينة حول البعد الأخلاقي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق تماما	0.932	4.25	تمتلك الشركة نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه.
3	موافق	0.715	4.15	تعمل الشركة على إحترام عادات وتقاليد المجتمعات.
4	موافق	0.76	4.11	تمتلك الشركة دليل أخلاقي معلن لجميع العاملين لديها.
1	موافق تماما	0.964	4.29	تمنح الشركة مكافآت للعمال الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية داخل الشركة.
7	موافق	1.030	3.88	تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وحسب الكفاءة.
8	موافق	1.253	3.82	تلتزم الشركة بالشفافية في إجراءات التعيين بعيدا عن المحسوبية.
6	موافق	0.833	3.96	تلتزم الشركة بالمنافسة الشريفة وعدم اللجوء الى سحب العمال من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة.
5	موافق	0.794	4.02	تلتزم المؤسسة بالافصاح التام حول طبيعة المواد المستعملة في منتجاتها
	موافق	0.718	4.06	البعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

التفسير:

إعتمادا على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن آراء أفراد العينة كانت بين الإيجابية والحياد حول البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن العبارة رقم 04 حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: 4.29 وانحراف معياري 0.964 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تمنح الشركة مكافآت للعمال الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية داخل الشركة.

- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 4.25 وانحراف معياري 0.932 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تمتلك نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 4.15 وانحراف معياري 0.715 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تعمل الشركة على احترام عادات وتقاليد المجتمعات.
- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 4.11 وانحراف معياري 0.76 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تمتلك دليل أخلاقي معلن لجميع العاملين لديها
- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 4.02 وانحراف معياري 0.794 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم بالإفصاح التام حول طبيعة المواد المستعملة في منتجاتها وبخصوص ذلك فإن شركة الحضنة حليب في طريقها للحصول على شهادة الإيزو 22000 الخاصة بسلامة الأغذية.
- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره: 3.96 وانحراف معياري 0.833 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم الشركة بالمنافسة الشريفة وعدم اللجوء الى سحب العمال من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.88 وانحراف معياري 1.03 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تطبق مبدأ المساواة في الأجور وحسب الكفاءة.
- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره: 3.82 وانحراف معياري 1.253 أي أنه هناك عدد من المحييين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم بالشفافية في إجراءات التعيين بعيدا عن المحسوبية.

رابعاً: البعد الإنساني

يحتوي هذا البعد على 07 عبارات والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول رقم (24): نتائج العينة حول البعد الإنساني

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
02	موافق	0.809	3.9	تقدم الشركة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة
03	موافق	0.879	3.73	تساهم الشركة في حملات التوعية في مجال الوقاية من الأوبئة.
06	موافق	0.712	3.4	تساهم الشركة في برامج التنمية المستدامة المبرمجة من الحكومة
04	موافق	0.921	3.47	تقوم الشركة برعاية الفعاليات والأنشطة الثقافية في المجتمع.
07	محايد	1.254	2.01	تقوم الشركة بتوظيف أفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة.
05	موافق	1.193	3.45	تساهم الشركة في بناء المرافق العمومية.
01	موافق	0.993	4.05	تساهم الشركة في رعاية الفئات الهشة.
	موافق	0.71264	3.43	البعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

التفسير:

- اعتماداً على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن آراء أفراد العينة كانت بين الإيجابية والحياة حول البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في الشركات محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن العبارة رقم 07 حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: 4.05 وانحراف معياري 0.993. أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تساهم في رعاية الفئات الهشة.

- جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 3.9 وانحراف معياري 0.809 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تقدم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة، وهذا ما تم التأكد منه أيضا عند اجراء المقابلة مع مدراء الموارد البشرية بميدان الدراسة.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 3.73 وانحراف معياري 0.879. أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تساهم في حملات التوعية في مجال الوقاية من الأوبئة.
- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.47 وانحراف معياري 0.921. أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تقوم برعاية الفعاليات والأنشطة الثقافية في المجتمع. وما يؤكد ذلك هو مشاركة كل شركة الحضنة وشركة الإسمنت برعاية مختلف الملتقيات التي أقيمت بجامعة المسيلة، كما تم إمضاء اتفاقيات شراكة وتعاون بين الجامعة وعدد من المؤسسات الإقتصادية على غرار شركة إنتاج الاسمنت " لافارج " وملبنة الحضنة<sup>1</sup>.
- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 3.45 وانحراف معياري 1.193. أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تساهم في بناء المرافق العمومية. فعلى سبيل المثال قيام شركة الإسمنت ببناء مدرسة للأطفال بمنطقة حمام الضلعة.
- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره: 3.4 وانحراف معياري 0.712. أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تساهم في برامج التنمية المستدامة المبرمجة من الحكومة، وما يؤكد ذلك هو مساهمة شركة الإسمنت في تحسين الطرقات بينها وبين القرية وفك العزلة عن المنطقة. إلى جانب ذلك قامت بتوظيف عدد من الطلبة المتخرجين من جامعة المسيلة في إطار ربط الجامعة بالحيط<sup>2</sup>، كما قامت الشركات محل الدراسة بالسماح بإقامة تربصات مختلفة للطلبة المقبلين على التخرج في مختلف الأطوار لإعداد المذكرات الجامعية.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره: 3.27 وانحراف معياري 1.254 أي أنه هناك عدد من المجيبين كانت إجاباتهم محايدة إتجاه مساهمة شركاتهم بتوظيف أفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة.

<sup>1</sup> اخبار الجامعة < احتتام الجامعة الخريفية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة > tsm-msila.com

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لافارج - (LAFARGE) الجزائر. <http://www.lavarge.dz>

المطلب الثالث: تحليل محور الحوكمة.

سيتم في هذا المطلب تحديد كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الإستبيان لمحور الحوكمة، والجدول التالي يلخص النتائج:

الجدول رقم (26): نتائج العينة حول المحور الثاني

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق تماما	0.866	4.48	تقوم الشركة بالفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.
10	موافق	1.189	4	توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت.
15	موافق	0.826	3.78	توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام الحوافز.
16	موافق	1.1	3.74	تتبع الشركة هيكل تنظيمي يمنع تداخل الصلاحيات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة.
14	موافق	1.035	3.86	تقوم الشركة من خلال مجلسها بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال.
20	موافق	1.069	3.6	تلتزم الشركة بعرض جميع بياناتها المالية على المراجع الخارجي ذو سمعة مهنية محترمة.
21	موافق	1.213	3.52	تعمل الشركة على الافصاح والشفافية عن القوائم المالية بما يضمن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.
11	موافق	0.992	3.99	يكون المدققين الخارجيين عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق
12	موافق	1.121	3.96	يقوم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بعرض عوامل المخاطرة المتوقعة داخل الشركة والتقليل منها، مما يضمن الإفصاح والشفافية عنها.

### الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

13	موافق	1.158	3.89	تقدم قنوات بث المعلومات فرصة متساوية لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
3	موافق تماما	0.902	4.27	تعمل الشركة على تطوير آليات العمل لجميع العاملين لتحسين أداء الشركة.
9	موافق	0.897	4.16	تعمل الشركة على توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري.
4	موافق تماما	0.912	4.26	تقوم الشركة باحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2	موافق تماما	0.87	4.45	تقدم الشركة خدمات التأمين والتقاعد للعاملين.
6	موافق تماما	0.955	4.25	يقع على عاتق الشركة التزامات اتجاه المجتمع المحلي.
7	موافق تماما	0.932	4.23	يعمل أعضاء مجلس إدارة الشركة على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
5	موافق تماما	0.934	4.26	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل الشركة.
8	موافق تماما	0.931	4.22	يتبنى مجلس الإدارة تدريب كافة المستويات الإدارية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم
19	موافق	1.054	3.63	المعاملة العادلة داخل الشركة تضمن حقوق المساهمين.
17	موافق	0.867	3.65	تعمل الشركة على ضمان حقوق جميع المساهمين. من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالشركة بصفة منتظمة.
18	موافق	0.94	3.65	يتم السماح لجميع المساهمين بمناقشة تقرير المراجع الخارجي، والإستفسار عن أمور الشركة خلال الإجتماع السنوي للهيئة العامة
	موافق	0.522	3.99	<b>حوكمة الشركات</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 22

التفسير:

إعتمادا على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول تحقيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة، ويتضح من الجدول أن العبارة رقم 01 حصلت على أعلى متوسط حسابي ب: 4.48 وانحراف معياري 0.866 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تقدم خدمات التأمين والتقاعد للعاملين.

● جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره: 4.45 وانحراف معياري 0.87 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تقوم بالفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة. وهذا ما تم ملاحظته من خلال الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة.

● جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره: 4.27 وانحراف معياري 0.902 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تعمل على تطوير أليات العمل لجميع العاملين لتحسين أداء الشركة.

● جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره: 4.26 وانحراف معياري 0.912 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم تعمل على باحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

● جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره: 4.26 وانحراف معياري 0.934 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن مجلس إدارة شركاتهم يقوم بالموافقة على الخطط الإستراتيجية لتوجيه عمل الشركة.

● جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره: 4.25 وانحراف معياري 0.955 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن شركاتهم يقع على عاتقها إلتزامات إتجاه المجتمع المحلي وهذا ما تم ملاحظته في المحور الأول من خلال مشاركتها في بناء المدارس وفك العزلة ببناء الطرق وتشغيل الشباب من خريجي الجامعة.

● جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره: 4.23 وانحراف معياري 0.932 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن أعضاء مجلس إدارة شركاتهم يعملون على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين

● جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره: 4.22 وانحراف معياري 0.931 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون بشدة على أن مجلس إدارة شركاتهم يتبنى تدريب كافة المستويات الإدارية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم.

- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره: 4.16 وانحراف معياري 0.897 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري 1.189 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على وجود لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت بشركاتهم.
- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.99 وانحراف معياري 0.992 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن المدققين الخارجيين يكونون عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق.
- جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الإثنا عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.96 وانحراف معياري 1.121 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على قيام مجلس إدارة شركاتهم والإدارة التنفيذية بعرض عوامل المخاطرة المتوقعة داخل الشركة والتقليل منها، مما يضمن الإفصاح والشفافية عنها.
- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.89 وانحراف معياري 1.158 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن قنوات بث المعلومات بشركاتهم تقدم فرصة متساوية لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.86 وانحراف معياري 1.035 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تقوم من خلال مجلسها بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال.
- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.78 وانحراف معياري 0.826 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أنه توجد بشركاتهم لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام الحوافز.
- جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.74 وانحراف معياري 1.1 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تتبع هيكل تنظيمي يمنع تداخل الصلاحيات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة.
- جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.65 وانحراف معياري 0.867 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على ضمان حقوق جميع المساهمين. من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالشركة بصفة منتظمة.

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

- جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.65 انحراف معياري 0.94 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تسمح لجميع المساهمين بمناقشة تقرير المراجع الخارجي، والإستفسار عن أمور الشركة خلال الإجتماع السنوي للهيئة العامة.
- جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدره: 3.63 معياري 1.054 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم المعاملة العادلة داخل الشركة تضمن حقوق المساهمين.
- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة العشرون بمتوسط حسابي قدره: 3.6 انحراف معياري 1.069 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تلتزم بعرض جميع بياناتها المالية على المراجع الخارجي ذو سمعة مهنية محترمة.
- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الواحدة والعشرون بمتوسط حسابي قدره: 3.52 انحراف معياري 1.213 أي أنه هناك عدد من المجيبين يوافقون على أن شركاتهم تعمل على الافصاح والشفافية عن القوائم المالية بما يضمن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.

المبحث الرابع: دراسة العلاقة الارتباطية واختبار الفروض.

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة وكذا اختبار فروض الدراسة وصولاً إلى النموذج النهائي لها.

المطلب الأول: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الارتباطات بين متغيرات الدراسة يلخصها الجدول الموالي:

جدول رقم(27): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الحكومة	المسؤولية الاجتماعية	البعد الإنساني	البعد الأخلاقي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	
0.591	0.847	0.492	0.464	0.669	1	البعد الاقتصادي
0.584	0.883	0.573	0.523	1	0.669	البعد القانوني
0.631	0.801	0.685	1	0.523	0.464	البعد الأخلاقي
0.605	0.67	1	0.685	0.573	0.492	البعد الإنساني
0.713	1	0.67	0.801	0.883	0.847	المسؤولية الاجتماعية
1	0.713	0.605	0.631	0.584	0.591	الحكومة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 22.

من خلال الجدول (27) نلاحظ أن معظم الارتباطات كانت قوية بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت أعلاها بين متغير المسؤولية الاجتماعية والحكومة بمعامل ارتباط قدره (0.713)، وهذا ما يؤكد أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الحوكمة. بينما كانت أضعف قيمة ارتباط بين متغير الحوكمة والبعد الاقتصادي بمعامل ارتباط قدره (0.584) وهي قيمة تشير إلى ارتباط متوسط موجب وتعكس كذلك تأثير البعد الاقتصادي على المتغير التابع.



### المطلب الثاني: اختبار الفروض.

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب 0.05 فإننا نؤكد صحة الفرضية. التي تنص على أنه يوجد تأثير متوسط للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الرئيسية: والتي تمت صياغتها كالاتي:

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

$H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

للإجابة على الإشكالية العامة للدراسة المتمثلة في مدى وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، تم تقسيم الفرضيات إلى:

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{11}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإقتصادي في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

$H_{12}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد القانوني في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

$H_{13}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الأخلاقي في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

$H_{14}$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإنساني في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (البعد الإقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإنساني) كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع (حوكمة الشركات)، كانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (28).

الجدول(28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.

### ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.736	0.542	0.534	0.35671

### تحليل التباين

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	36.148	4	9.037	71.02	0,000
Résidus	30.539	240	0.127		
Total	66.687	244			

### المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	0.772	0.158		4.882	000,0
البعد الإقتصادي	0.217	0.049	0.267	4.431	,0000
البعد القانوني	0.111	0.055	0.131	2.03	0.043
البعد الأخلاقي	0.247	0.054	0.292	4.567	0.000
البعد الإنسان	0.150	0.046	0.205	3.279	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

توضح نتائج الجدول(28) لتحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (71.02) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05)، وأن معامل التحديد ( $R^2 = 0.542$ )، ما يعني أن المتغيرات المستقلة للمسؤولية الاجتماعية قد فسرت ب: 54.2% من التباين في حوكمة الشركات. وعليه تُرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وتُقبل الفرضية البديلة

(H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات محل الدراسة عند مستوى معنوية (α=0,05).

وبالنسبة لاختبارات معنوية معاملات الإنحدار يتضح أن قيمة (t) للمتغيرات المستقلة معنوية عند مستوى أقل من (0,05) وهذا بالنسبة ل:

**1- متغير البعد الإقتصادي** حيث قدرت قيمة (t) ب 4.431، وبذلك ترفض فرضية العدم (H<sub>01</sub>) وتقبل الفرضية البديلة (H<sub>11</sub>) التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيري البعد الإقتصادي وحوكمة الشركات.

**2- متغير البعد القانوني** حيث قدرت قيمة (t) ب 2.03، وبذلك ترفض فرضية العدم (H<sub>02</sub>) وتقبل الفرضية البديلة (H<sub>22</sub>) التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيري البعد القانوني وحوكمة الشركات.

**3- متغير البعد الأخلاقي** حيث قدرت قيمة (t) ب 4.567، وبذلك ترفض فرضية العدم (H<sub>03</sub>) وتقبل الفرضية البديلة (H<sub>33</sub>) التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيري البعد الأخلاقي وحوكمة الشركات.

**4- متغير البعد الإنساني** حيث قدرت قيمة (t) ب 3.279، وبذلك ترفض فرضية العدم (H<sub>04</sub>) وتقبل الفرضية البديلة (H<sub>44</sub>) التي تنص على وجود علاقة أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيري البعد الإنساني وحوكمة الشركات.

ومنه ومن خلال الجدول السابق يمكن لنا صياغة النموذج التالي الذي يبين العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

$$Y=0.772+0,217X_1-0,111X_2+0,247X_3+0,150X_4+e_i$$

حيث:

X<sub>1</sub> : يمثل البعد الإقتصادي.

X<sub>2</sub> : يمثل البعد القانوني.

X<sub>3</sub> : يمثل البعد الأخلاقي.

X<sub>4</sub> : يمثل البعد الإنساني.

e<sub>i</sub> : المتغيرات العشوائية.

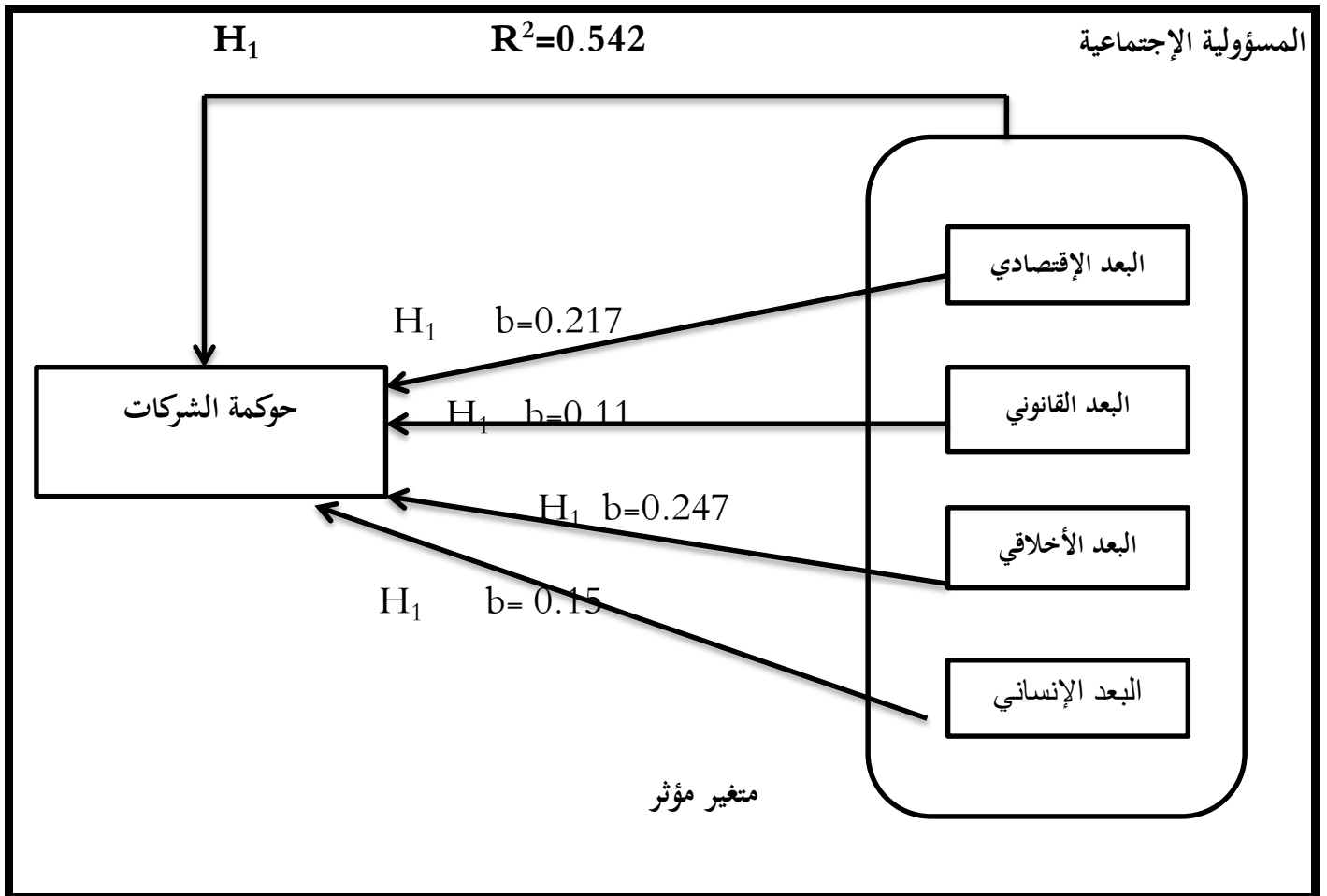
## الفصل الثالث . دراسة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من المؤسسات الجزائرية

من معادلة الإنحدار المتعدد، نستنتج أن البعد الإقتصادي يؤثر بنسبة 21.7% ومتغير البعد القانوني يؤثر بنسبة 11.1%، ومتغير البعد الأخلاقي يؤثر بنسبة 24.7%، أما متغير البعد الإنساني فيؤثر بنسبة 15%. وكل الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية لها علاقة طردية مع الحوكمة في الشركات محل الدراسة. مما سبق نؤكد على أنه توجد علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل والمتمثلان في المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات على الترتيب، وأن تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية يساهم في تحقيق الحوكمة لدى الشركات محل الدراسة.

المطلب الثالث: النموذج النهائي للدراسة.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية بمتغيراته المستقلة الفرعية الأربعة (البعد الإقتصادي، البعد الإنساني، البعد الأخلاقي، البعد القانوني) والمتغير التابع المتمثل في حوكمة الشركات.

الشكل رقم (20): النموذج النهائي للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 22.



### خلاصة الفصل:

بعد التعرف على الشركات محل الدراسة من خلال التعرض إلى نشأتها ونوعها ووظائفها وهيكلها التنظيمي، والتعرف على برامج المسؤولية الاجتماعية ومظاهر الحوكمة في الشركات محل الدراسة، تم التطرق إلى مجتمع وعينة ثم المنهج المستخدم في الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب تحليلها، كما تم التطرق إلى كيفية إعداد أداة الدراسة (الإستبيان)، حيث وزعت على إطارات الإدارة العليا والوسطى بالشركات محل الدراسة.

بعدها تمت عملية تحليل البيانات من خلال القيام بفحص صدق وثبات الإستبيان، كما تم عرض توصيف إحصائي لمختلف محاور الدراسة. وفي الأخير تم عرض النتائج المتوصل إليها، عن طريق إجابات أفراد عينة الدراسة على الإستبيان المخصص لذلك ثم العمل على تحليلها إحصائياً وتفسيرها بما يتوافق مع متغيرات الدراسة.

## الخاتمة:

سعيًا منها لتحسين مناخ العمل السائد وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، تعمل الشركات على تبني المسؤولية الاجتماعية وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على أعمالها وفعاليتها، وتعتبر الشركات المستفيدة الأول من تبني المسؤولية الاجتماعية فهي تهدف من وراء ذلك إلى كسب ثقة المجتمع بغية إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة إلى صرف المزيد من الوقت والمال. وكذا القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون إلى الإستثمار في الشركة المسؤولة اجتماعيا وذات السمعة الطيبة على أنها إستثمارات مرغوبة على الأمد الطويل.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية إحدى خصائص حوكمة الشركات، حيث عرفت هذه الأخيرة إهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة جراء سلسلة الفضائح والإنهيارات التي مست كبريات الشركات في العالم كآلية للحد من ظاهرة الفساد بصفة عامة والمالي بصفة خاصة، كما أنها تعمل على الحد من الصراعات التي قد تنشأ بين الأطراف ذوي المصلحة داخل الشركة بسبب تضارب المصالح. كما تعمل على التقليل من عمليات الإختلاس والأخطاء التي قد تقع أثناء عملية التسيير، كونها تعتمد على جملة من المبادئ مثل الإفصاح والشفافية، حفظ الحقوق والمعاملة العادلة.

حاولنا من خلال دراستنا معرفة مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات في مجموعة من الشركات الجزائرية، وقد تم إختيار كل من شركة الحضنة للحليب، وشركة مطاحن الحضنة، وشركة الإسمت لعدة إعتبرات أهمها مساهمة هذه الأخيرة في التنمية المحلية للولاية، وتشغيل الطلاب المتخرجين من الجامعة في إطار ربط الجامعة بالمؤسسات الإقتصادية.

ولقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، خصص القسم الأول من الدراسة للتأصيل النظري لكل من متغيري الدراسة "المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات". أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لمعالجة متغيرات الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها من خلال محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واقع الشركات محل الدراسة.

## 1- على المستوى النظري:

- يعتبر مصطلح المسؤولية الاجتماعية قلم النشأة، حيث ارتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المنظمات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الإختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة طبيعياً كانت أو بشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المنظمة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين. ومع ظهور أزمات إقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ثم المسؤولية الخارجية فيما بعد، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى اتجاه المنظمات نحو الإهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين.
- تعود أسباب ظهور المسؤولية الاجتماعية إلى كل من ظاهرة العولمة، تزايد الضغوط الحكومية والشعبية الكوارث والفضائح الأخلاقية، التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- الإعتقاد الخاطئ والسائد حول اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية عبئ وتقلل من أرباح الشركات. وهذا على عكس ما أثبتته الدراسات حيث أن قيام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح وغيرهم في المجتمع يساهم في تعزيز سمعتها وزيادة ثقة المتعاملين معها مما ينعكس إيجابياً على ربحية الشركة.
- تحمل الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد لها وللمجتمع والتي تتمثل في تحسين الأداء البيئي وتقليل إنبعاث الغازات التي تسبب التلوث البيئي، المساهمة في الصالح العام وتعزيز المجتمع المدني. زيادة وفاء موظفي الشركة وتحسين روحهم المعنوية وذلك من خلال تحسين ظروف السلامة والصحة.
- تعتبر نظرية أصحاب المصلحة المرجعية النظرية الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية.
- تعتبر الإيزو 26000 مواصفة إختيارية وليست إجبارية، كما أنها لا تعتبر تكلفة إضافية بالنسبة للشركة.
- حدد كارول أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية من خلال نموذجها وهي البعد الإقتصادي، البعد القانوني البعد الأخلاقي، البعد الخيري، كما قامت وود بتعديل نموذجها.
- حددت مواصفة الإيزو 26000 كلا من حوكمة الشركات ممارسات العمل، حقوق الإنسان، البيئة، الممارسات التشغيلية، قضايا المستهلك والمجتمع المحلي كأبعاد للمسؤولية الاجتماعية ضمنيتها دليلاً يحوي مجموعة من القضايا داخل كل بعد أو محور للمساعدة في فهم المنظمات للمسؤولية الاجتماعية.

● قامت مواصفة الإيزو 26000 بتقديم دليل إرشادي لتعمل به كل منظمة ترغب في الإسترشاد بالمواصفة لتبني مسؤوليتها الاجتماعية.

● تعتبر حوكمة الشركات من المصطلحات الحديثة نسبيا ذات الجذور التاريخية القديمة، وتعد منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) من الجهات الرائدة في هذا المجال حيث أصدرت المنظمة في سنة 1999 مبادئ الحوكمة وقامت بتعديلها في سنة 2004.

● تطبيق الحوكمة من قبل الشركات يحقق لها مجموعة من المزايا منها: زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي، أداء عملياتي أفضل من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل، علاقات أفضل مع كل الأطراف المعنية، مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وعلى تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة.

● ترتكز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية وهي: السلوك الاخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر.

● حتى تضمن الشركة التطبيق الأمثل لحوكمة الشركات عليها أن توفر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية. تتمثل المحددات الداخلية في مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد عملية صنع القرار وتقسّم المسؤوليات داخل الشركة بين الجمعية العامة وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين للشركة. حيث إن وجود وتطبيق هذه القواعد والمبادئ يقلل من تضارب المصالح بين تلك الأطراف الثلاثة. في حين تتمثل المحددات الخارجية في المناخ العام للإستثمار في الدولة، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات.

● حداثة التجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات، حيث تم عقد أول ملتقى حول الحوكمة سنة 2007، وتم إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات سنة 2009، كما تم إطلاق "مركز حوكمة الجزائر" سنة 2010. ويعتبر ميثاق الحكم الراشد الصادر سنة 2009 بمثابة دليل يساعد المؤسسات على القيام بالحوكمة بشكل فعال.

## 2- على المستوى التطبيقي:

### نتائج الدراسة الميدانية:

● أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الأولى التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5%، جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الثانية من حيث مساهمته في تحقيق حوكمة الشركات. حيث يشير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى الإلتزام بممارسات أخلاقية مثل: منع الرشوة والفساد وحماية المستهلك وكذا الإستثمار الأخلاقي وكل هذا يساهم في تحقيق حوكمة الشركات حيث تعمل هذه الأخيرة على خلق وتعزيز البيئة التي تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام سيادة القانون ممارسة.

● أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الثانية التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5%، جاء البعد القانوني في المرتبة الرابعة من حيث مساهمته في تحقيق حوكمة الشركات، فالشركات يتوجب عليها تطبيق جملة من القوانين التي تنظم العلاقات بين الملاك والإدارة والعمال وكافة الأطراف ذات المصلحة، فطاعة القوانين بمثابة المرآة التي تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع ويمثل قواعد العمل الأساسية وبالتالي فإن البعد القانوني يساهم في تحقيق الحوكمة على اعتبار أن هذه القوانين والمعايير التي تنظم عمل الشركات بمثابة العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات.

● أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5%، جاء البعد الأخلاقي في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في تحقيق حوكمة الشركات، فالشركة وممارساتها للأخلاق في قراراتها فإنها تعلم ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالأطراف ذات المصلحة حيث يساهم البعد الأخلاقي في توطيد علاقات الشركة بذوي المصالح كافة. مما يؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون مع هؤلاء الأطراف وبالتالي تصبح كل من الثقة والتعاون بمثابة ميزة تنافسية بالنسبة للشركة. وبالتالي يساهم هذا البعد في تحقيق الحوكمة، فالحوكمة هي الأخرى تسعى إلى تعزيز العدالة والشفافية.

● أشارت الدراسة الميدانية إلى تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5%، جاء البعد الإنساني في المرتبة الثالثة من حيث مساهمته في تحقيق حوكمة الشركات، فالشركات تعتمد في مدخلاتها على ما يقدمه لها المجتمع من مواد أولية، يد عاملة متميزة وبنى تحتية بغية تحقيق أهدافها، و أداء الشركات يمكن أن يؤثر على الوظائف والدخول

ومستويات المعيشة وغيرها من الأمور المرتبطة بحاجة الأفراد والشركات والمجتمع ككل، وبالتالي يجب على هذه الشركات تقديم خدمات صحية وتعليمية... الخ فالتزام الشركات بهذا البعد سيؤدي إلى تحسين سلوكها وممارساتها ويزيد من ولاء المستهلكين لها وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها .

● أما الفرضية الرئيسية والتي تنص على :مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5 % ومن خلال إسقاط الدراسة على الشركات محل الدراسة فإنه اتضح أن الفرضية العامة للدراسة مقبولة، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة حيث تبين لنا من خلال دراسة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات باستخدام معامل الإرتباط بيرسون ومعادلة الإنحدار المتعدد على أنه توجد علاقة بينهما بحيث تبني الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبر كوسيلة قيادة أساسية تساهم في تطوير التطبيقات السليمة لحوكمة الشركات.

### 3-الإقتراحات:

- تنوع الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها الشركات ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا أطراف أصحاب المصلحة داخليين كانوا أم خارجيين، فأغلب المساهمات الخيرية التي تقدمها الشركات محل الدراسة هي عبارة عن مساهمات مناسبة.
- وضع برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن سياسة واستراتيجية الشركات.
- وضع موقع إلكتروني يتم من خلاله الإفصاح عن مختلف أهداف الشركات في مجال التنمية المسدامة، وعرض مختلف القوائم المالية الخاصة بها ليستفيد منها مختلف الأطراف ذوي المصلحة لأن الشركات الثلاث لا تقوم بنشر قوائمها المالية، كما أن كل من شركة مطاحن الحظنة والحظنة حليب لا تقومون بالإفصاح عن الأهداف المسطرة في مجال التنمية المستدامة.
- الإستفادة من خبرات الشركات الدولية في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات.
- الالتزام بتطبيق المقاييس والمواصفات الدولية في مجال الجودة ولتحسين القدرة التنافسية وتحسين الأداء، وبالتالي تحقيق جملة من أهداف الشركة.
- العمل على إنشاء لجنة تختص بشؤون الحوكمة في كل شركة، تسمى لجنة حوكمة الشركات وتنبثق عن مجلس الإدارة وتشرف على سير الحوكمة في الشركات؛

### 4-آفاق الدراسة:

- مساهمة المسؤولية البيئية في تحقيق حوكمة الشركات.

- الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي.
- مساهمة الجماعات المحلية في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

## قائمة المصادر والمراجع

### - الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الاردن، ط1، 2000.
2. اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، قام بإخراج وتنفيذ الكتاب مكتبة آفاق، سبتمبر 2011.
3. البسام عبد الله بسام، الحوكمة في القطاع العام، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، 2016.
4. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007.
5. جاد الرب سيد محمد، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الإجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، دار الكتب المصرية، القاهرة 2010.
6. الجادري عدنان حسين، الإحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
7. الجرجاوي زياد بن علي بن محمود، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، الطبعة الثانية، 2010.
8. جودة محفوظ، التحلي الإحصائي المتقدم باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع/، عمان، ط1، 2007.
9. الحموري صالح، رولا المعاينة، المسئولية الاجتماعية للمؤسسات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2015.
10. الخطيب جمال محمد، إعداد السالة الجامعية وكتابتها دليل علمي لطلبة الدراسات العليا، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
11. الديري زاهد، سعادة الخطيب، ادارة المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
12. السعدني مصطفى حسن بسيوني، الشفافية والافصاح في إطار حوكمة الشركات، دون ذكر دار النشر، دون ذكر سنة النشر.
13. شكولينكوف ألكسندر، أندرو ولسون، حوكمة الشركات العلاقة بين حوكمة الشركات وعملية التنمية، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر، بدون سنة النشر.
14. الصيرفي محمد، المسئولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
15. عبيدات محمد، وآخرين، منهجية البحث العلمي " القواعد، المراحل والتطبيقات"، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.

16. عيشور نادية سعيد واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة-الجزائر-، 2017.
17. فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2016.
18. قنديلجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
19. مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، طبعة 2004، ترجمة OECD، باريس.
20. محمد موسى أماني، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، ط1، 2007.
21. مصطفى سليمان محمد، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
22. المنصور الغالبي طاهر محسن، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
23. المنظمة الدولية للتقييس ISO، المواصفة القياسية الدولية إيزو 26000 : دليل إرشادي حول المسؤولية الاجتماعية جنيف، سويسرا، 2010 .
24. نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الاعمال في شركات الاعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. هلبلينغ وكاترين كوتشا آخرون، " حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين» ، الطبعة 3 ، واشنطن : مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 22.
26. هلبلينغ كاترين لوكوشتا وآخرون، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، دليل لإرساء حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، اصدار مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2003.
27. يوسف كافي مصطفى واخرون، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2018.
28. يوسف كافي مصطفى، هبة مصطفى كافي، التسويق الاخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الاعمال، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، ط1، 2017.

## الأطروحات:

1. فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013-2014.
2. وهيبه مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، 2013-2014.
3. وسيلة سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، استراتيجية المنظمات، جامعة المسيلة، 2016.
4. نسيمه غلاي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، 2014-2015.
5. ميرة عثمانى، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مالية بنوك وتأمين، جامعة المسيلة، 2012.
6. مداح عبد الباسط، أثر جودة المعلومات المحاسبية في الكشف عن الفساد المالي في ظل تبني حوكمة الشركات-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: بنوك، مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة، 2017-2018.
7. محاد عريوة، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في إطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي-دراسة عينة من لبعض المجالس الشعبية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، 2015.
8. كامل يوسف بركة، "دور اساليب المحاسبة الادارية في تفعيل حوكمة الشركات " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم والتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، 2012.
9. قطوش مريم، التوجو نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC- سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.
10. فلاح المناصير عمر عيسى، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة. الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013.

11. فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الجدل من ممارسات المحاسبة الإبداعية-دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة ب مؤشر **SBF 250**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، جامعة بادي مختار-عنابة-، الجزائر، 2013-2014.
12. عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير شعبة: تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2017-2018.
13. عبيدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات -دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2015-2016.
14. عبد الله قويدر الواحد، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن **BSC** لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف **ELDE**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2014/2015.
15. عبد الرحمن العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010/2011.
16. العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة شركة ألياس للتأمينات الجزائرية، شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2015-2016.
17. سيد أحمد محمد شيرين مأمون، الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية)، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
18. جميلة خرخاش، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية -دراسة إستشرافية-، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه الطور الثالث، قسم العلوم التجارية، تخصص بنوك، مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة، 2018.
19. جمعي محمد صالح، أثر النظام المحاسبي المالي في إرساء مبادئ الحوكمة المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، دراسات مالية ومحاسبية، جامعة المسيلة، 2015.
20. تبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين-دراسة حالة، محاسبة-مالية وبنوك، جامعة الشلف، 2017.

21. بن موفقي علي، أثر الإصلاحات المحاسبية بالجزائر على جودة نظم المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على الحوكمة بالمؤسسات، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، جامعة المسيلة، 2017.

الملتقيات والمنشورات:

1. يرقى حسين، عمر على عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي الأول واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، يومي 7-8 ديسمبر 2011.
2. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009 .
3. هوام جمعة وآخرون، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي مختار-عنابة-، أيام 18-19/11/2009،
4. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع - منشورات الأمم المتحدة 2004 .
5. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي المتعلق بعولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
6. محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثالث للعلوم المالي والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الدول الناشئة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن 17-18 افريل 2013.
7. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل مقدمة لبنك الاستثمار القومي القاهرة، مصر، 2007 .
8. محمد جودت ناصر، علي الخضر، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2013-2014.
9. لعزيزي نوال، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 17-18 افريل 2013 ، اربد، الأردن.
10. كمال بوعظم، زايددي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية -، الملتقى الوطني حول الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، نوفمبر 2009.

11. فلاق محمد ، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة"- التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي -،
12. غزال ملريم، ابراهيمي نصيرة، **حوكمة العلاقات بين المنظمات: السياق، المشاكل والتحديات**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول: "الذكاء الاقتصادي وأخلاقيات الأعمال كأساس لحوكمة العلاقات بين المنظمات"، جامعة الجيلالي لياس - سيدي بلعباس-، يومي 24-25 أكتوبر 2017.
13. علي خلف سلمان الركابي، عمر اقبال توفيق المشهداني، **دراسة بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي التاسع (الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل).
14. سارة بن الشيخ، ناريمان بن عبد الرحمان، **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2013.
15. زيد أيمن، بودراع أمنية، **دور حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: دور الحوكمة الاقتصادية في تطوير القطاع الصناعي بالجزائر، جامعة البشير ابراهيمي، برج بوعرييج، أيام 24/10/2018.
16. ايناس جمعة فهمي شكر، **تحليل دور معايير المحاسبة في تعزيز متطلبات حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الحد من الفساد الاداري والمالي**، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى الدولي "الحاكمية والفساد الإداري والمالي، جامعة عجلون الوطنية، الأردن، أيام 18-19 تشرين الثاني، 2014.
17. الايزو، **المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية**، ص:2. على الموقع: [www.iso.org](http://www.iso.org)
18. أولحيسان إسناد دلال، **ورقة بحثية حول "مكافحة الفساد وتفعيل الانصال الناجع: آليات تجسيد الحكم الراشد نحو تحقيق التنمية المستدامة"**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الياس الجيلاني، سيدي بلعباس، 2008 .
19. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، **المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية**، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري "لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات"، 2010.
20. أبو اسماعيل نحلة .مخناش فتيحة .مدى تأثير قواعد حوكمة الشركات على الافصاح المحاسبي .مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثامن حول :دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة حسبية بن بوعلي .الشلف .الجزائر .ايام 19 / 20 نوفمبر 2013 .

## المجلات:

1. أحمد بنعبدالقادرالقرني، معوقات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد3، 2014.
2. أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية - دراسة تحليلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم (01)، المجلد 54، 2008.
3. أحمد زكريا الصيام، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية في بورصة عمان، مجلة العلوم الانسانية، العدد42، 2009.
4. أسامة عبد المنعم السيد علي، الحاكمية المؤسسية: مفهوما وأهدافها ومقوماتها ومشاكلها والتطورات الدولية الخاصة بها، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد23، 2009.
5. امنة تونسي، ابراهيم بورنان، المراجعة الاجتماعية ودورها في تضييق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، دراسات - مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 28-جانفي 2017، جامعة الأغواط.
6. بدروني عيسى، بريش عبد القادر، سياسة توزيع الأرباح كآلية لحوكمة الشركات، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد02، 2016.
7. بطاهر بختة، المؤسسات الريادية ومدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة متيجي ومؤسسة حليب فرعي مستغانم-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السابع.
8. بكرى الطيب موسى، متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد السادس، 2013.
9. بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية -دراسة حالة شركة سيفيتال-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جوان2013.
10. بوتيارة عنتر واخرون، إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد02، 2016.
11. بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وإرتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، 2015.
12. ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد06.
13. جميل حسن النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الاعمال على الاداء المالي، مجلة المحاسبة والتدقيق والحوكمة، المجلد 01، العدد03، 2016.

14. حسين حسن علي، عالية عصام عباس، تقييم الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية: وفقاً لمتطلبات المعيار – ISO 26000:2010 دراسة حالة في مستشفى العلوية التعليمي للولادة، مجلة الادارة والاقتصاد /السنة – 24 العدد118، 2019.
15. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، مجلة الكويت الإقتصادية، العدد 23، السنة16، 2012.
16. رافد عبيد النواس، أثر حوكمة الشركات على جودة اداء مراقب الحسابات نموذج مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 50، 2008.
17. زناقي بشير، معاريف محمد، دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد 06، .
18. السبتي وسيلة واخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد01، مارس2017.
19. سندية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الاستثمار دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد1، 2015.
20. سيدعبد الرحمن عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الابداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2005.
21. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزياي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كلية القدس، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد16، العدد01، 2014.
22. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة الى حالة الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006.
23. عطا الله بشير النويقة، أثر اخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، دراسات، العلوم الادارية، المجلد43، العدد01، 2016.
24. عقبة قطاف، بشير بن عيشي، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر2017.
25. علاء جميل مكط الزحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد17، العدد1، 2015.

26. علي العيادي، النظام الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد21، 2011 .
27. علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر - دراسة مقارنة مع الأردن، مجلة علوم التسيير والاقتصاد والتجارة، المجلد02، العدد 29، 2014.
28. علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر- دراسة مقارنة مع مصر- ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد12، 2013.
29. غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، 2013.
30. غردي محمد، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد09، سبتمبر2013.
31. فلاح بن فرج السبيعي، أثرتبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية "بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد الثاني والأربعون، 1438هـ.
32. قاسمي السعيد وآخرون، المسؤولية الاجتماعية كخيار فعال لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 2017.
33. قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014-2015.
34. لعلا رمضاني، وآخرون، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات "دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية"، Global Journal of Economic and Business, - Vol. 3، No. 3، 2017.
35. مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد: التاسع، جوان2017.
36. محمد الزوام، محمد ابراهيم، اليات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها بالشركات المساهمة، مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)، المجلد13، العدد01، 2014.
37. مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد11، 2011.
38. مراد سليم عطياتي وآخرون، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، 2016، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد43، العدد01، 2016.

39. مغربي عبد القادر، آليات تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المناولة، Maghreb Review of Economics sand Management، Vol 04 -، N° 02، September 2017.
40. مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد- 24 العدد الأول، 2008.
41. مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة -حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، 2015.
42. ناصر مراد، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 46، مصر، 2009.
43. نورة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر زمدى توافقها مع متطلبات حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الإقتصاد، العدد رقم 12، ديسمبر 2017.
44. نوال بوعلاق، مدخل نظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، الآفاق للدراسات الإقتصادية، جامعة تبسة، العدد الأول.

1. Alain Fernandez, **qu'est- ce que la gouvernance ? Définition de la gouvernance, les fondamentaux et le principe**, article piloter.or performance, management, décision, www. Piloter.org/ gouvernance-entreprise,(2018).
2. Amélie Boisjoly-Lavoie, **LA Responsabilité Sociétale Des Oorganisations : Proposition D'un Modèle Pour L'intégration D'ISO 26000**, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.), université de sherbrooke, 2013.
3. **An Introduction to ISO 26000 and Social Responsibility**, Bulletin No 90/2014, International Trade Centre.
4. Andrew Munthopa Lipunga, **Corporate Social Responsibility Reporting through the Lens of ISO 26000: A Case of Malawian Quoted Companies**, International Business Research, Vol. 8, No. 2; 2015.
5. Archie B. Carroll, **A Three-Dimensional Conseptual Model of corporate performance**, Academy of management Review, 1979, Vol.4, No.4.
6. Archie B. Carroll,Carroll's **pyramid of CSR: taking another look**, **International Journal of Corporate Social Responsibility**, 2016.
7. Badreddine Taleb, **Les motivation d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas de secteur industriel algérien**, Doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, décembre 2013.
8. Basel Commitee on Banking Supervision, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International Settlements, October 2010.
9. Boudjemaa Amroune, gouvernance d'entreprise, éditions universitaires européennes, 2015.
10. Boussadia Hicham, **La Gouvernance d'entreprise et le controle du dirigeant : cas de l' entreprise publique algerienne**, thèse de doctorat, spécialité audite et contrôle de gestion, université abou bekr belkaid tlemcen, 2013-2014.
11. Cahier de L'Académie des Sciences et techniques comptable et financières, « LE ROLE DES PROFESSIONNELS DE LA COMPTABILITE, DE L'AUDIT ET DE LA FINANCE DANS LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE,N°06,2007.
12. Celine Anyango Otieno, Shareholders' Perception Of Company's Involvement In Corporate Social Responsibility: A cas of Safaricom Limited, a research project submitted in partial fulfillment of the requirement for the award of the degree of Master of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi, 2014.
13. Charreaux G., **La théorie positive de l'agence : positionnement et apports**, **Revue 'économie industrielle**, n° 92, 2e et 3e trimestres 2000.
14. Comission des communautés européennes, **Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises**, p.7.
15. **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License**, Version Two, May 2011.
16. Daniels Fund Ethics **Initiative University of New Mexico 'The Debate over the Shareholder Model of Corporate Governance**.
17. Darine Bakkour,**Un essai de définition du concept de gouvernance,revue Etude et synthèse, Unité de formation et de recherche d'économie** ,Laboratoire Montpelliérain d'Economie Théorique et Appliquée, Université Montpellier 1,n°05, 2013.
18. David Crowther, Guler Aras, **Corporate Social Responsibility**, 2008.

19. Delphine Gendre-Aegerter, **La perception du dirigeant de pme de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive**, THÈSE présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences économiques et sociales, Fribourg, France, 2008.
20. Dima Jamali, Ramez Mirshak, **Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context**, Journal of Business Ethics, 2007.
21. Donaldson T., Preston L.E. (1995), **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995.
22. Donaldson.T, Preston L.E. (1995), **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications**, Academy of Management Review, vol. 20, n°1, 1995.
23. Dumitru-nicutor, **monitor and control in companies: an agency theory approach**, journal of public administration, finance and law, 2015.
24. Fawzy, S. **Assessment of Corporate Governance in Egypt**. Working Paper No. 82. Egypt, the Egyptian Center for Economic Studies.2003.
25. Floriane BOUYOUD, **Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises**, Thèse de Doctorat en management, le CNAM, Paris, 2010.
26. Gérard CHARreaux, **vers une théorie du gouvernement des entreprise**,L'Université de Bourgogne, France, 1996.
27. Gérard lécrivain, **management des organisations et stratégies : pouvoir et gouvernance dans l'organisation**, dossierN°5, université de littoral.
28. GOAL 08Code algérien de gouvernance d'entreprise, 2009.
29. Halina Ward, **Public Sector Roles in Sstrengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stok**, report for the Corporate Social Responsibility Practiceof the World Bank Group, January 2004.
30. Hebri Assia, **Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise. – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH-**, Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science, Option : Gestion, Université Abou Baker Belkaid Telemcen, 2014-2015.
31. Hermanson,D. R., and L. E .Rittenberg , "Internal Audit and Organizational Governance as cited in Research Opportunities in Internal Auditing " , First Edition , Florida , USA :IIA ,2003 .
32. Hermanson,D. R., and L. E .Rittenberg , "**Internal Audit and Organizational Governance as cited in Research Opportunities in Internal Auditing** " , First Edition , Florida , USA :IIA ,2003.
33. Iskander, M. and N. Chamlou, **Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region**,2002.
34. **ISO 26000 Project Overview**, ISBN 978-92-67-10537-6.
35. Ivana Rodić, **Responsabilité sociale des entreprises –le développement d'un cadre européen**, Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, avril 2007.
36. jaques renard, **theorie et pratiques de l'audit interne**, edition d'organisation, 6eme edition, paris, 2007.
37. Jérémy morvan, **la gouvernance d'entreprise managériale :positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables**, thèse pour doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de bretagne occidentale, 29 novembre 2005.

38. Joseph A. Grundfest, Max Berueffy, Esq, **THE TREADWAY COMMISSION REPORT: TWO YEARS LATER**, Prepared for the sixteenth Annual Securities Regulation Institute The University of California, San Diego, January, 1989.
39. **La Responsabilité Sociétale Des Organisations : Proposition d'un modèle pour l'intégration de iso 26000**,2013.
40. *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.
41. Marie-françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises, France** : ADEME, Mars 2004.
42. Mark S. Schwartz and Archie B. Carroll, **Corporate Social Responsibility: A Three-domain approach**, *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, 2003.
43. Michael c.Jensen, William H,Meckling, **Theory of Firma : Managerial Behavior,Agency Cost and Ownershin Structure**, *Journal of Financial Economics*, October,1976,V3 ,N°4.
44. michael jensen and clifford smith, **stockholder, manager, and creditor interests: applications of agency theory**, harvard business school.
45. Michel Capron ;" **L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation**" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis .
46. Mihaela , **ISO 26000 – An Integrative Approach Of Corporate Social Responsibility**, *Studies in Business and Economics* no. 11(1)/2016.
47. Mohamed A. Elhabib and others, **why does Corporate Governance Become So Important? An Attempt to Identify the Major Causes for Calls to Improve Corporate Governance**, *European Journal of Business and Management*, Vol.7, No.31, 2015.
48. Pierre-Y ves GOMES, jalons **pour une histoire des théories du gouvernement des entreprise**, *Finance Contrôle stratégie*, volume 6, N°4, 2003.
49. **Social Responsibility ISO 26000 tells it like it is, ISO FOCUS+**, *the magazine of international organization for standardization*, volume 2, No 3, march 2011.
50. Tarik el Malki, **Environnement es entreprises, Responsabilité sociale performance : analyse empirique dans le cas du Maroc**, thèse de doctorat des sciences économiques, Université de la méditerranée Aix Marseille II, décembre2010.
51. The World Bank, **Governance and Development**, Washington D.C: World Bank Publication, 1992.
52. Thierry Jacquot, Mourad Attarça, **La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005 .
53. Zachary Cheers, **The Corporate Social Responsibility Debate, A Senior Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for graduation in the Honors Program**, Liberty University Spring 2011.

## المواقع الإلكترونية:

1. <http://danielsethics.mgt.unm.edu>.
2. <http://papers.ssrn.com/sol3/results.cfm?requesttimeout=50000000>
3. <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>
4. [http://www.truthuae.com/AR\\_def2.aspx](http://www.truthuae.com/AR_def2.aspx) (02/04/2019).:
5. [tsm-msila.com](http://tsm-msila.com).
6. [www.aps.dz/ar/economie/](http://www.aps.dz/ar/economie/)
7. [www.meer.gov.dz](http://www.meer.gov.dz)
8. <https://www.elkhabar.com>
9. [www.univ-soukahras.dz](http://www.univ-soukahras.dz)
10. <http://www.lavarge.dz>

الملحق رقم 01: الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

هذه الاستمارة موجهة إلى الإدارة العليا، بكافة أطرافها بالإضافة إلى الإطارات خاصة رؤساء الأقسام، وهي عبارة عن أداة

لجمع البيانات اللازمة، وذلك في إطار دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تسيير المؤسسات

بعنوان :

"مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية"

ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، نرجو 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\*

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

في المكان المناسب (X) ضع علامة

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-المؤهل العلمي: ليسانس

ماجستير/ماستر

مهندس  أخرى

1-المنصب الوظيفي:

عضو مجلس الإدارة.

مدقق داخلي.

مدير مالي - مستشار مالي.

مدير إدارة مخاطر - تسويق - استثمار.

أخرى حدد.....

5-الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات.

من 5 سنوات وأقل من 10 .

من 10 سنوات وأقل من 15.

من سنة 15 وأقل من 20.

من 20 سنة فأكثر.

المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

1- البعد الاقتصادي:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تحقق الشركة ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.					
تسعى الشركة إلى زيادة أرباحها مع إحترام المنتجات المنافسة.					
تعمل الشركة على تحقيق أقصى الأرباح بشفافية.					
تعمل الشركة على ضمان منافسة عادلة مع منافسيها.					
تعمل الشركة على عدم إلحاق الضرر بمنافسيها					
تعمل الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لعملائها.					
تعمل الشركة على تسعير منتجاتها مع الموازنة بين السعر والجودة.					
تقدم الشركة خدمات مناسبة لما بعد البيع.					
تتبنى الشركة سياسات وإجراءات لمنع إحتكار المنتجات.					

## 2- البعد القانوني:

العبارات	غير موافق تماما	موافق تماما	محايد	موافق	موافق تماما
تلتزم الشركة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.					
تلتزم الشركة بالقوانين الخاصة بحماية العمال من الحوادث الناتجة عن العمل.					
تعترف إدارة الشركة بعمل النقابات العمالية.					
تعمل الشركة على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي بعمالها					
تعمل الشركة على توفير منتجات صديقة للبيئة.					
تلتزم الشركة بالمشاركة في برامج حماية البيئة.					
تطبق الشركة التدابير التي تهدف لمنع التلوث.					
تعمل الشركة على التقليل من الغازات الدفينة					
تلتزم الشركة بالإستخدام الكفء للموارد الطبيعية وخصوصا الغير متجددة منها.					
تحترم الشركة جميع القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة.					
تلتزم الشركة باحترام قوانين حماية المستهلك.					

### 3- البعد الأخلاقي :

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تمتلك الشركة نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه.					
تعمل الشركة على إحترام عادات وتقاليد المجتمعات.					
تمتلك الشركة دليل أخلاقي معلن لجميع العاملين لديها.					
تمنح الشركة مكافآت للعمال الذين يبلغون عن المخالفات والممارسات السلبية داخل الشركة.					
تطبق الشركة مبدأ المساواة في الأجور وحسب الكفاءة.					
تلتزم الشركة بالشفافية في إجراءات التعيين بعيدا عن المحسوبية.					
تلتزم الشركة بالمنافسة الشريفة وعدم اللجوء الى سحب العمال من منظمات أخرى بطرق غير مشروعة.					
تلتزم المؤسسة بالافصاح التام حول طبيعة المواد المستعملة في منتجاتها					

#### 4- البعد الإنساني:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تقدم الشركة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة					
تساهم الشركة في حملات التوعية في مجال الوقاية من الأوبئة.					
تساهم الشركة في برامج التنمية المستدامة المبرمجة من الحكومة					
تقوم الشركة برعاية الفعاليات والأنشطة الثقافية في المجتمع.					
تقوم الشركة بتوظيف أفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة.					
تساهم الشركة في بناء المرافق العمومية.					
تساهم الشركة في رعاية الفئات الهشة.					

المحور الثالث: حوكمة الشركات

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تقوم الشركة بالفصل بين وظيفة المدير التنفيذي ووظيفة رئيس مجلس الإدارة.					
توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام المكافآت.					
توجد بالشركة لجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة لدراسة وتقييم نظام الحوافز.					
تتبع الشركة هيكل تنظيمي يمنع تداخل الصلاحيات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة.					
تقوم الشركة من خلال مجلسها بتشكيل لجان تضمن تسيير أعمال الشركة بشكل فعال.					
تلتزم الشركة بعرض جميع بياناتها المالية على المراجع الخارجي ذو سمعة مهنية محترمة.					
تعمل الشركة على الإفصاح والشفافية عن القوائم المالية بما يضمن ملكية الأسهم لجميع المساهمين.					
يكون المدققين الخارجيين عرضة للمساءلة من قبل المساهمين ومسؤولين أمام الشركة عند قيامهم بعملية التدقيق					
يقوم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بعرض عوامل المخاطرة المتوقعة داخل الشركة والتقليل منها، مما يضمن الإفصاح والشفافية عنها.					
تقدم قنوات بث المعلومات فرصة متساوية لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.					

					تعمل الشركة على تطوير آليات العمل لجميع العاملين لتحسين أداء الشركة.
					تعمل الشركة على توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري.
					تقوم الشركة باحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
					تقدم الشركة خدمات التأمين والتقاعد للعاملين.
					يقع على عاتق الشركة التزامات اتجاه المجتمع المحلي.
					يعمل أعضاء مجلس إدارة الشركة على تحقيق مصالح المؤسسة والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
					يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على الخطط الاستراتيجية لتوجيه عمل الشركة.
					يتبنى مجلس الإدارة تدريب كافة المستويات الإدارية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة ذاتهم
					المعاملة العادلة داخل الشركة تضمن حقوق المساهمين.
					تعمل الشركة على ضمان حقوق جميع المساهمين. من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالشركة بصفة منتظمة.
					يتم السماح لجميع المساهمين بمناقشة تقرير المراجع الخارجي، والإستفسار عن أمور الشركة خلال الإجتماع السنوي للهيئة العامة

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين.

الإمضاء	التخصص	الإسم واللقب
	إدارة الأعمال	أ.د. قاسمي كمال
	تسيير	أ.د. دبي علي
	إدارة الأعمال	د. القرصي عبد الرحمان
	علوم السّير	د. بعيطيش شعبان
	علوم السّير	د. قروش عيسى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم علوم التسيير

دليل مقابلة بحث بعنوان :

"مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجموعة من

المؤسسات الاقتصادية"

وظيفة المجيب:.....

الأسئلة:

● هل تعترف الشركة بالنقابات العمالية كممثل للعمال؟

●  
.....

● هل يستفيد العمال من برنامج تأميني بعد التقاعد؟

●  
.....

● هل تمنح الشركة تعويضات للعامل في حالة الوفاة (في العمل)؟

●  
.....

● هل تقدم الشركة إعانات وتبرعات للجهات الخيرية؟

●  
.....

● هل توجد سياسة مكتوبة من طرف الشركة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العمال، الموردین،

الزبائن)؟

●  
.....

● هل تعمل الشركة على تحفيز عمالها؟

..... ●  
.....

● هل تنظم الشركة نشاطات ثقافية ورياضية وثقافية في المجتمع؟

..... ●  
.....

● هل تتوفر الشركة على بيئة عمل تسمح لها بمنح ذوي الإحتياجات الخاصة فرص للعمل؟

..... ●  
.....

● هل يوجد بالشركة مندوب مكلف بمتابعة القضايا البيئية بالشركة؟

..... ●  
.....

● هل يوجد في الشركة أجهزة لحماية البيئة من التلوث ومواجهة تلك المخاطر؟

..... ●  
.....

● فيما تتمثل هذه الأجهزة والأدوات؟

..... ●  
.....

● هل لدى الشركة وعي بضرورة حماية البيئة؟

..... ●  
.....

● هل تملك الشركة برنامج للحماية والسلامة المهنية؟

..... ●  
.....

الملحق رقم 04: ثبات الأداة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	56

الملحق رقم 05: مصفوفة الارتباطات

		Corrélations					
		المسؤولية الاجتماعية	البعد الاقتصادي	البعد القانوني	البعد الاخلاقي	البعد الانساني	حوكمة الشركات
المسؤولية الاجتماعية	Corrélation de Pearson	1	,847**	,883**	,801**	,670**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
البعد الاقتصادي	Corrélation de Pearson	,847**	1	,669**	,464**	,492**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
البعد القانوني	Corrélation de Pearson	,883**	,669**	1	,573**	,523**	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
البعد الاخلاقي	Corrélation de Pearson	,801**	,464**	,573**	1	,685**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245	245	245
البعد الانساني	Corrélation de Pearson	,670**	,492**	,523**	,685**	1	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245	245	245
حوكمة الشركات	Corrélation de Pearson	,713**	,591**	,584**	,631**	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245	245	245

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق 06: الانحدار المتعدد بين متغيري المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,736 <sup>a</sup>	,542	,534	,35671

a. Prédicteurs : (Constante), البعد الانساني, البعد الاقتصادي, البعد الاخلاقي, البعد القانوني

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,148	4	9,037	71,020	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	30,539	240	,127		
	Total	66,687	244			

Variable dépendante : حوكمة الشركات

b. Prédicteurs : (Constante), البعد الانساني, البعد الاقتصادي, البعد الاخلاقي, البعد القانوني

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,772	,158		4,882	,000
	البعد الاقتصادي	,217	,049	,267	4,431	,000
	البعد القانوني	,111	,055	,131	2,030	,043
	البعد الاخلاقي	,247	,054	,292	4,567	,000
	البعد الانساني	,150	,046	,205	3,279	,001

Variable dépendante : حوكمة الشركات