



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة
مؤسسة روائح الورود - الوادي -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: حاكمية المؤسسات.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

غربي وهيبة

مسعودي محمد عمارة

الموسم الجامعي: 2014-2015

Master- Ge/GO-GRH-2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرْمَا
حَقِيقَاتِ

الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، من خلال التطرق الى الإطار المفاهيمي لكل من حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ومن ثم توضيح العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستمارة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ حجمها (75) فرد وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (63) استمارة.

استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي،...إلخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات (بعد المساهمين، بعد الإدارة، بعد أصحاب المصالح) لهم دور في التأثير على أبعاد المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الإنساني)، كما أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفة.

كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها العمل على خلق وحدة أو مصلحة خاصة تعمل على إدارة النفايات في مؤسسة روائح الورود، والعمل على إشراك المسيرين والموظفين عند إتخاذ القرارات في مؤسسة.

Résumé:

Cette étude a examiné le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la promotion de la responsabilité sociale dans la base économique est l'importance de cette étude est de mettre en évidence le concept de gouvernance d'entreprise et de son importance dans l'activation et la promotion de la responsabilité sociale, à travers touché sur le cadre conceptuel de chacun de la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale et à clarifier la relation entre les deux variables dans l'organisation remplacé étude.

Pour atteindre les objectifs de l'étude ont été utilisés sous forme de collecte de données ont été distribués à une taille totale de l'échantillon (75) individuelle Le nombre de questionnaires valides et récupéré pour analyse (63) forme. Utilisé dans l'analyse statistique des données inclus plusieurs méthodes de moyenne arithmétique, l'écart- type, analyse de variance, etc....

L'étude a révélé plusieurs résultats que les dimensions les plus importantes de la gouvernance d'entreprise variable indépendante (après que les actionnaires, après l'administration, après les parties prenantes) ont un rôle en influençant les dimensions de la responsabilité sociale variable dépendante (dimension économique, la dimension juridique, la dimension humaine), comme l'étude n'a montré aucune différence statistiquement significatif sur les variables personnelles et due fonction des variables étude.

L'étude a également trouvé un grand nombre des recommandations les plus importantes

الإهداء

نحمد الله حمداً يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى نبع الحنان وسر الوجدان والدتي التي ربتني على القول الطيب والتحلي بأحسن الخلق ...

إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقى في تعليمي والدي الذي رباني على الصبر وطلب العلم ...

إلى كل من تتلمذت وتعلمت على أيديهم حباً .. ووفاءً .. وإعترافاً ..

إلى أغلى من أملك في الوجود إخوتي وأخواتي

إلى براعم العائلة: محمد، إيناس، أروى، براءة، ريان.

إلى كل من ساندني وآزرني في دربي

إلى رفقاء الدرب والأصدقاء الأوفياء : صابر، ياسين، أوسامة، فوزي، وليد، أيوب....

محمد عمارة

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

سورة النمل الآية 19 .

لا يطيب الشكر أولاً ودوماً إلا أن أحمد المولى العزيز حمداً يليق بعظمته وعلو مقامه أن أحاطني بعونه و هداه فيسر لي أمري ووفقتي لانجاز هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى قذوتي ومصدر تعليمي المستمر الأستاذة غربي وهيبة بقبولها المتابعة والإشراف على هذه المذكرة والتي لم تبخل علي بالتوجيهات والنصائح القيمة وتقديم يد العون لي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني في إتمام هذا البحث من قريب أو من بعيد.

محمد عمارة

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار النظري لحوكمة الشركات
2	تمهيد
3	I-1- ماهية حوكمة الشركات
3	I-1-1- نشأة ومفهوم وأسباب الإهتمام بحوكمة الشركات
8	I-2-1- حوكمة الشركات (الأهمية، الأهداف)
11	I-3-1- النظريات التي تركز عليها حوكمة الشركات
17	I-2- التأصيل العلمي لحوكمة الشركات
17	I-1-2- مبادئ وآليات حوكمة الشركات
27	I-2-2- خصائص وركائز حوكمة الشركات
30	I-3-2- المحددات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
34	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية
36	تمهيد
37	II-1- ماهية المسؤولية الاجتماعية
37	II-1-1- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية
39	II-2-1- مفهوم وأنماط المسؤولية الاجتماعية
44	II-3-1- أهمية المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض
49	II-2- إدارة المسؤولية الاجتماعية
49	II-2-1- مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية
54	II-2-2- إستراتيجيات ومجالات المسؤولية الاجتماعية
57	II-3-2- معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
59	II-3- دور الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
59	II-1-3- المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات
59	II-2-3- مساهمة مجلس الادارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

61	II-3-3- مساهمة إدارة المؤسسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
63	II-3-4- مساهمة أصحاب المصالح في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
67	تمهيد
68	III-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة
68	III-1-1- نشأة وتعريف مؤسسة روائح الورود
69	III-1-2- الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود
72	III-1-3- مكانة مؤسسة روائح الورود في قطاع صناعة العطور
76	III-2- منهجية الدراسة الميدانية
76	III-2-1- المنهج المتبع في الدراسة
79	III-2-2- تحليل البيانات
90	III-3- اختبار الفرضيات
90	III-3-1- اختبار الفرضيات الرئيسية
92	III-3-2- اختبار الفرضيات الفرعية
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة العامة
104	قائمة المراجع
114	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	توزيع أنماط الملكية على المؤسسات	15
1-III	يوضح منتجات مؤسسة روائح الورود	73
2-III	يوضح مصادر المواد الأولية	74

74	يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999م -2006م	3-III
75	يوضح المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1995م -1998م	4-III
77	مجتمع الدراسة	5-III
79	صدق وثبات الاستثمار	6-III
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7-III
80	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	8-III
81	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	9-III
82	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المساهمين	10-III
83	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد الادارة	11-III
84	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد أصحاب المصالح	12-III
86	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الإقتصادي	13-III
87	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد لقانوني	14-III
88	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي	15-III
89	آراء عينة الدراسة حول البعد الأنساني	16-III
90	معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة	17-III
93	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في متغير الحوكمة حسب متغير الجنس	18-III
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الحوكمة حسب متغير المؤهل العلمي.	19-III
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الحوكمة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	20-III
95	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الإجتماعية حسب متغير الجنس	21-III
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الإجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي.	22-III
96	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الإجتماعية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	23-III

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
I	نموذج الدراسة	ج
1-I	يوضح توفر إطار فعال لحوكمة الشركات	18
2-I	مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)	24
3-I	خصائص حوكمة الشركات	29
4-I	الركائز الأساسية لحوكمة الشركات	30
5-I	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	32
6-I	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	33
1-II	يوضح تلخيصا لحجج المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية	47
2-II	يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	53
3-II	إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	54
4-II	يوضح أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسات	55
1-III	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود	70

الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود	114
2	استمارة بحث	115

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في كل المؤسسات العام والخاص لما لها من أهمية كبيرة في إدارة الأعمال وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح من مساهمين ومديرين وعملاء والعمال والالتزام بالمسؤوليات اتجاه الفرد والمجتمع ككل، حيث تنص حوكمة الشركات على احترام بعض المبادئ والمعايير داخل المؤسسة فيما يخص الإدارة والتسيير وكذلك تنظيم العلاقات التي تربط المؤسسات مع العالم الخارجي، حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية لم يعد تقييم تلك المؤسسات في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط ففكرة تركيز المؤسسات على تعظيم الربح وتحقيق أهداف رؤوس الأموال لم تعد مقبولة، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاد جديدة تحتم على المؤسسات الاستجابة لتوقعات وتطلعات المجتمع وذلك في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تصرف المؤسسة على نحو يتسم بالالتزام الاجتماعي والمسألة الاجتماعية ليس فقط امام اصحاب هذه المؤسسة بل امام اصحاب المصالح الأخرى بمن فيهم الحكومة والشركاء والعملاء، وتقليل النزعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمع التي تتعامل معه كما تزيد من انتماء وولاء العاملين والمستفيدين ووسيلة تسعى من خلالها المؤسسات إلى إدارة وتنظيم علاقتها بالأطراف الفاعلة معها، والمسؤولية الاجتماعية والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو ايضا استثمار يعود على المؤسسات بزيادة الربح والاستمرارية من خلال التعزيز من سمعتها وتنمية درجة الرضا لدى أصحاب المصالح وذلك بأن تكون مسؤولة أمام الجميع الأطراف والدمج الإرادي لجميع الإنشغلات الاجتماعية والبيئية.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية تشكل ركيزة أساسية من ركائز التي تبني عليها حوكمة الشركات حيث تعمل الحوكمة على ضمان تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات وهذا لا يمكن ان يكون واقعا ملموسا ومعاشا إلا بالدور الفعال الذي تقوم به الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في جميع الممارسات الإدارية والمجتمعية .

- انطلاقا مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية : ما هو دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ؟.

وبندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية :

1- التساؤلات الفرعية :

- ما مفهوم حوكمة الشركات ؟ ومن هم الأطراف المعنيين بتطبيقها ؟.
- ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية ؟ وما هي مجالات تطبيقها ؟.
- فيم تتمثل المسؤولية الاجتماعية في إطار حوكمة الشركات ؟.
- ما مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية روائح الورود؟.

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة عن هذه التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- تساهم الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة روائح الورود.
- الفرضيات الفرعية:

- يساهم المساهمين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- تساهم الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- يساهم أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .

3- أهداف الدراسة:

تسعى من خلال القيام بهذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومحاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والجوانب المتعلقة بها .
- التعرف على مفهوم وأهمية ومختلف مجالات المسؤولية الاجتماعية .
- الإطلاع على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- التعرف على دور حوكمة الشركات في اتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف .
- محاولة استكشاف ما مدى التزام مؤسسة روائح الورود بالمسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمة الأطراف المعنية .

4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ومن ثم اظهار العلاقة بينهما وتحديد أبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تبني مزيد من الجوانب الاجتماعية في سبيل كسب ثقة جميع الأطراف وتوحيد أهداف لضمان استمرارية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك رؤية المجتمع للمؤسسة كا مواطن صالح، فالمسؤولية الاجتماعية هي ركيزة أساسية من ركائز حوكمة الشركات حيث تعمل الحوكمة على ضمان هذه الأخيرة وتعزيزها داخل المؤسسة الاقتصادية.

5 - دواعي اختيار الموضوع:

ترجع دواعي اختيار الموضوع إلى الدور المهم الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ويمكن إجمال أسباب هذا الفضول العلمي إلى الدوافع التالية:

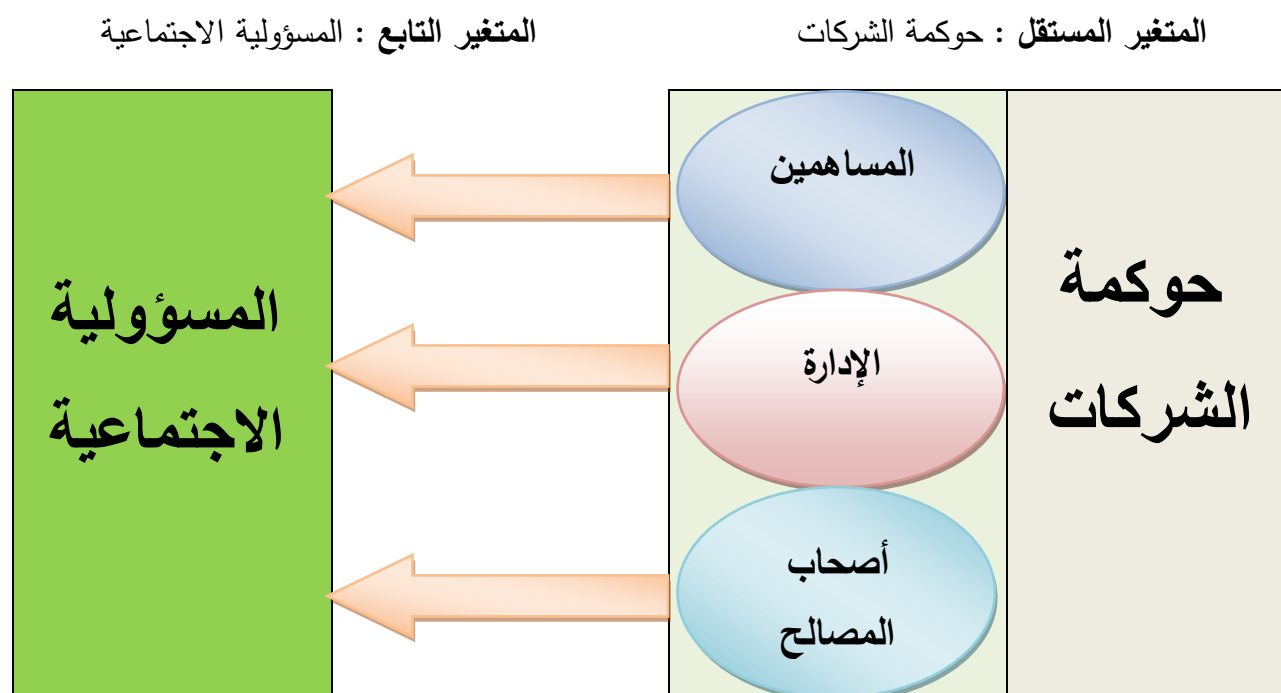
- يدخل موضوع البحث ضمن تخصص حاكمية المؤسسات
- محاولة لتوعية المؤسسات الاقتصادية الجزائري بأهمية تبني مفهوم حوكمة الشركات
- يمثل موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من انشغالات الساعة الراهنة.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع .
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الاقتصادية نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
- حداثة الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

6- نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لبيان دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات والشكل الموضح أدناه أشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغير المستقل: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات (المساهمين، الإدارة، أصحاب المصالح).
- المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية.

الشكل (I): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

7- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من حيث أن الوصف يقوم على جمع بيانات ومعلومات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة مجملية حول الظاهرة المدروسة مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة روائح الورود - الوادي -

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.

- **الحدود المكانية:** تتمثل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة روائح الورود - الوادي -

- **الحدود الزمنية:** تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2014/2015 .

9 - الدراسات السابقة:

إن دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية موضوع حديث النشأة نظريا وعمليا مقارنة ببعض المواضيع الأخرى، حيث أن كثير من الأدوات والمعاملات التي تجري في إطارها تعتبر من المستحدثات لكن لا يمكن القول بأن الدراسات التي تطرقت إليها قليلة وإنما كانت مختلفة باختلاف الزوايا التي تم التركيز عليها.

وحسب الإطلاع على بعض المواضيع في حدود الإمكانيات فإن أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ما يلي :

(1) دراسة طاري محمد العربي، تغليسية لمين: " حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية "، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012.

تطرقت هذه الورق البحثية لدراسة العلاقة الموجودة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وكذا تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي، كما هدفت إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وذكر أهميتها، والتوصل من خلال هذه الدراسة البحثية إلى الأهمية البالغة لحوكمة الشركات التي تفرض بعض المبادئ والمعايير فيما يتعلق بالإدارة والتسيير وتنظيم العلاقات داخل الشركة والعلاقات بين الشركة والمتعاملين الخارجيين، كذلك إلى تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي كما تمكنت من الوصول لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجوب تطبيق حوكمة الشركات داخل الشركة لتقادي الأزمات المالية الناجمة عن التسيير، والتي تحتاج إلى تضافر كل الجهود من أجل تطبيقها والاستفادة منها .

- أن حسن أداء الشركة لمعايير الحوكمة يعتمد بصورة أساسية على أدائها المالي، لأنه يعد أفضل الأسس لقياس وتقييم ممارسة الحوكمة.

- ضبط الحوكمة يعتمد على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، حيث يمثلان ضرورة لاغنى عنها في نجاح الحوكمة.

- نجاح نظام الحوكمة يعتمد كذلك على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بشكل واضح ودقيق.

- المسؤولية الاجتماعية تدخل ضمن المبادئ التي تبنى عليها الحوكمة.

(2) دراسة ضيافي نوال بعنوان : "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010 .

تهدف هذه الدراسة على أن المؤسسة أمام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية اعتبار من أهم مقومات النجاح والارتقاء، وتكمن أهمية هذا البحث في تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها لمساهمتها في تطور المجتمع ومعالجة مشاكله و عرض عدد من أبعادها اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع متماسك والتعريف على واقع تبني المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة للمسؤولية الاجتماعية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- إن هناك تعاريف متعددة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية قد تختلف في التعبير لكن لا تختلف في المضمون.

- تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع كتقديم السلع الصحية والمحافظة على البيئة وزيادة ولاء العاملين .

- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين ، تلوث البيئة ... الخ .

- هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار.

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

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية وأهميتها والدور الذي تلعبه في المجتمع واستعراض العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات كما تطرق لخصائص حوكمة الشركات وإعطاء مفهوم للمسؤولية الاجتماعية وبيئة العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية من خلال تطرقها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها :

- أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة.

- أصبحت المسؤولية الاجتماعية من أكبر التحديات التي تواجه أصحاب رجال الأعمال .
- المؤسسات مطالبة بتطبيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية تجاه أصحاب المصالح وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها .
- تركيز المؤسسات في أغلب الأحيان على فهم تفضيلات المستهلكين وتحقيقها وهذا يندرج ضمن المسؤولية الاجتماعية للمجتمع .

(4) دراسة رايس حدة بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في معالجة الأزمات الاقتصادية- دراسة اسلامية- الملتنقى الوطني لحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري والمالي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012-07-06 .

ورقة بحثية تقع على إشكالية : ماهي آثار تطبيق المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات ؟ وكيف يعتمد النظام الاقتصادي الإسلامي لمعالجة الأزمات الاقتصادية ؟ تطرقت الدراسة الى الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية و دور الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمات الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية في اقتصاد الإسلامي ودورها في ظل الأزمات، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج أهمها :

- يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات في الرفع من التنافسية وقدرتها على جذب العملاء والمستثمرين .
- يؤدي تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات في رفع من المبيعات وزيادة عائداتها بالإضافة إلى التخفيض من تكاليفها .

- يعتبر الاقتصاد الإسلامي أفضل تطبيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية .

(5) دراسة بوبكر محمد الحسن بعنوان : " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة "، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة 2013 .

- هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح ماهية المسؤولية الاجتماعية وأهميتها بالنسبة للمنظمة و إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة الاقتصادية ومساعدة المنظمة على اتخاذ قرارات رشيدة بأقل وقت وجهد وبأقل تكلفة كما تحتوي هذه الدراسة على أهمية بالنسبة للمنظمة وتوصلت لمجموعة من النتائج نذكر أهمها:
- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع .
- المؤسسة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة.
- المؤسسة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة .

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

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

وعليه يحتل موضوع حوكمة الشركات اليوم أهمية كبيرة نظراً للدور الذي تلعبه في إقتصاديات الدول فالحوكمة أسلوب إداري جدير يجب تطبيقه بطريقة صحيحة نظراً لتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وللايمام أكثر بالموضوع قمنا في هذا الفصل الذي يحمل عنوان الإطار النظري لحوكمة الشركات بتناول كل من المباحث التالية :

I-1- ماهية حوكمة الشركات**I-2- التأصيل العلمي لحوكمة الشركات**

I-1- ماهية حوكمة الشركات

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

I-1-1- نشأة ومفهوم وأسباب الإهتمام بحوكمة الشركات

أولاً: نشأة حوكمة الشركات: يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة رّبان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق عليه التجار وخبراء البحار « القبطان المتحكم جيداً Good Govenner»، ومن ثم فقد تمت وترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية وكانت الحوكمة تعني في هذه مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد البحرية والتي توضح (ما يجب، وما يتعين، وما لا يجب وما لا يتعين)، أي تحديد طريق الصواب والخطأ، وتوضيح الحقوق والتزامات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة، وكذلك ركاب السفينة وحدود مسئولية كل منهم¹.

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

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين الملكية الرأسمالية التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالمؤسسة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجره يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين الإثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى، لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلال بشروط

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

العقد الذي يربط المسير بالمؤسسة¹، تأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة، ولهذا السبب تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة وأصبح شائع استخدام من قبل الخبراء، ولا سيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية وعند التعرف الى تجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، كانت الولايات المتحدة الأمريكية السبقة في هذا المجال إذا قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم المؤسسات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري المؤسسات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر المؤسسات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل التطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني .

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

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

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

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

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

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

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

✓ التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين¹.

ب- مفهوم الحوكمة اصطلاحاً: « حوكمة الشركات » ترجمة لكلمة إنجليزية هي "governance"

"Corporate" فكلمة "Corporate" معناها شركة، وكلمة "governance" معناها حاكمة من الإحكام والحاكمية²، ويشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الإنكليزي لكلمة "Governance" الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، حوكمة الشركات ومصطلحات أخرى، إلا أنا الأكثر شيوعاً وتداولاً بين الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية³.

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

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

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

وحوكمة الشركات كحقل من حقول الإقتصاد، فهي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفؤة في المؤسسات باستخدام آليات الحوافز مثل العقود، والتشريعات وتصاميم الهياكل التنظيمية⁶.

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح⁷.

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

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

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

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

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

⁶ - أحمد زكريا الصيام، " دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ". مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بالأردن، العدد 42، صيف 2009 .

⁷ - طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي - الأغواط ، 2011/ 2012، ص: 16.

وفي مايلي سندرج بعض التعاريف من قبل المؤسسات الرسمية:

1- تعريف البنك الدولي 1992: الحكم الراشد مردف التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت الى فراغ مؤسساتي بدل تعبئة قدرات وطلقات المجتمع التي يزخر بها¹.

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

3- تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD): حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين².

4- تعريف لجنة كادبوري البريطانية: حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة مؤسستهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطحة بالأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتقديم الآلية التي تحقق التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية لمؤسسة من جهة وبين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة من جهة أخرى³.

5- تعريف البنك العالمي (BM): " بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية"⁴.

6- تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): هي " لإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وترتكز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة"⁵. ومن خلال هذه التعاريف نستنتج :

- حوكمة الشركات هي النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة .
- الحوكمة هي مجموعة من القواعد والحوافز والمقومات التي تعمل على تقوية أداء المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات.

¹ - فاطمة الزهرة طاهري، عيساوي سهام، " دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية " .(ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012).

² - محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها". مجلة بنك الإستثمار القومي، دار الشروق ، القاهرة، جويلية 2007.

³ - محمد عبد الحكيم عمر، مرجع سابق .ص:03.

⁴ - سليمان رشيدة، آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين.مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012/2013، ص: 11.

⁵ - مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات. القاهرة، 2003، متاح على الموقع التالي <http://www.kantakji.com/media/165536/file3279.pdf>، تم الإطلاع عليه يوم 2015/03/02، 10:45.

- الحوكمة هي النظام الذي بموجبه يتم تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- حوكمة الشركات هي الأسلوب الذي تدار فيه المؤسسات لصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والآليات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا.
- حوكمة الشركات هي الإطار الذي يضبط الممارسات لمديري المؤسسات وتُرشد القرارات.
- الحوكمة هي مجموع من الممارسات والأساليب والطرق التي يتم بها تعظيم قيمة المؤسسة .

ثالثا: أسباب زيادة الإهتمام بحوكمة الشركات

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرًا من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب المؤسسات الأمريكية العالمية فجاءت حوكمة الشركات لتحافظ على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة¹.

1- منذ عام 1997 ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال والحكومة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين مؤسسات الأعمال وبين الحكومة، وحصول المؤسسات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة، كما أن الأحداث الأخيرة ابتدأت من فضيحة شركة إنرون Enron وما إلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية، اظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواق مالية "قريبة من الكمال".

2- زادت من حدة الدعوة الى حوكمة الشركات ممارسات المؤسسات المتعددة الجنسية في إقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين المؤسسات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية².

3- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، بالإضافة إلى ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة كما تعمل على انتشار الفساد و أنعدام الثقة.

¹ - مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، على الموقع التالي: www.ce.aspx katakji.com/governon. تم الإطلاع عليه يوم 2014/12/09 14:24.

² - مصطفى يوسف كافي، الأزمات المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2013، ص: 203.

- 4- ضعف مجلس الادارة الذي يمكن أن يؤثر على الإدارة التنفيذية والتي قد تعاني من عجز أو قصور في خبراتها للقيام بممارسات إدارية ناجحة .
- 5- ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري من خلال التلاعب والتظليل في التقارير المالية وهذا بالممارسة المالية والإدارية الخاطئة بالمؤسسة.
- 6- تحول معظم الدول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الاقتصادي .
- 7- كثرة وجود المشاكل الناجمة عن تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين من جهة وبين ذوي المصالح المتعارضة من جهة أخرى¹.

I-1-2- حوكمة الشركات (الأهمية، الأهداف)

أولاً : أهمية حوكمة الشركات: حظيت حوكمة الشركات بقدر من الإهتمام لم تكن لتحظ به في العادة وذلك نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري التي منيت بها العديد من المؤسسات العالمية، فأصدرت العديد من القوانين والتشريعات التي تنظم تطبيقها، كما تبنتها العديد من الهيئات والمنظمات الدولية .

ويمكن تصنيف أهمية حوكمة الشركات كالآتي:

1- من الناحية الإدارية: تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها وبشكل قانوني وأقتصادي سليم، خاصة ما يتصل بتنفيذ دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم والاضطلاع بمسئولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسة، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف².

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدراسة حدد به مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى وجود الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومن خلال دراسة أسباب هذا الفشل المالي والإداري تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يُمكن للقائمين على المؤسسة من الداخل سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عموميين من تفضيل مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين، وعلى هذا فإن المؤسسات بل والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية، حيث أصبح من الواضح تماماً أن إدارة

¹ - عطاء الله واردة خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة). مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008، ص: 22.

² - محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص: 57.

المؤسسات وفق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات ومصير إقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة¹.

وتتمثل أهمية حوكمة الشركات من الناحية الإدارية في مايلي :

- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية المؤسسة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة المؤسسة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، وهذا الإهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمديرين التنفيذيين بسبب ما يخلفه هذا الفصل من فعالية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المؤسسة .
- تجنب المؤسسات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها و استمرارها في عالم الأعمال على مستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية².
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميتها مع ضمان وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين في بالمؤسسة) على المديرين والمحاسبين الوصول إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ محاسبية عالية الجودة .
- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المؤسسة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية³ .
- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد المتفشى داخل القطاع العام أو بصدد طرح القطاع العام للخصوصية .
- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصوصية ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتنا وهو بدوره يؤدي الى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية⁴.
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المؤسسات وتجنب التعثر والإفلاس و يضمن تطور الأداء ويساهم في إتخاذ القرارات على أسس سليمة⁵.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا وحماية أصول المؤسسة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في المؤسسة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة والتأكيد على

¹ - جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الإقتصادية العالمية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، 2010/2009، ص: 61.

² - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص- ص: 33-34.

³ - محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 31.

⁴ - عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2009/2008، ص: 15.

⁵ - جلاب محمد، مرجع سابق، ص: 62.

الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي المؤسسة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش و الفساد الإداري والأزمات والإفلاس¹.

2- **من الناحية القانونية:** يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الاقتصاد ككل، حيث تتدخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون المؤسسات، المنافسة، الضرائب... إلخ.

وفي هذا الصدد يشير Zingales إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر أساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.

كما اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات، يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات².

3- **من الناحية الاجتماعية:** على الصعيد الاجتماعي فيتناول Turnball مفهوم حوكمة الشركات في معناها لأشمل والذي لا يضم فقط المؤسسة الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها أما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهة الأفراد والمجتمع ككل.

ولذا فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية بالمؤسسات ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، يمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليجر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع.

ومن هذا المنطلق يتم التأكيد على أن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية التي توفر للأفراد قدر مناسب من ضمان لتحقيق ربحية معقولة لإستثمارتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات، ومن ثم تدعيم استقرار وتقديم الأسواق والاقتصادات والمجتمعات³.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص: 31.

² - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان- الأردن، 2015، ص: 67.

³ - أشرف درويش أبوموسي، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 25.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية والتنفيذية، سواء للشركات أو المنظمات أو المؤسسات أو الجمعيات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح¹، ولذلك تعمل حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء نذكر منها:

- تحقيق العدالة والشفافية في المعاملات المؤسسة وحق المسألة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد .
- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائداتهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية .
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة².
- تخفيض المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول .
- رفع مستويات الأداء لمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات .
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع³ .

I-3-1- النظريات التي تركز عليها حوكمة الشركات

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

¹ - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص: 63.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص: 222.

³ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص- ص:

أولاً: نظرية الوكالة

يعود ظهور نظرية الوكالة أولاً للأمريكيين Berls & Means سنة 1932، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المسيرة وهذا الفصل له أثاره على مستوى أداء المؤسسة، ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة " نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس (الأصيل) صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر (الوكيل) لكي يقوم بدله ببعض المهام هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابته في السلطة"¹.

1- موضوع النظرية:

- تبحث في كيفية إشكالية الإنتهازية (تضارب المصالح) في المؤسسة .
- تعتمد هذه النظرية بدرجة عن المعلومات (الرشادة المحدودة).
- 2- الهدف من النظرية: حتى ينتفع صاحب الحق من حقه يفوض إلى الوكيل بعض المهام للأسباب التالية:
 - غير مؤهل بالأدارة: الأصيل دائماً يبحث عن تعظيم المنفعة ولأنه غير مؤهل بالإدارة يقوم بتفويض الوكيل ذلك المؤهل اللازم للإدارة.
 - لا يستطيع بمانع ما .
 - تشتت في الملكية: نظراً لتشتت في الملكية يجعل الأصيل غير قادر على مراقبة كل الأعمال وبالتالي يجب تفويض السلطة للوكيل².
- 3- فرضيات نظرية الوكالة :

أ- تضارب المصالح: نتيجة لانفصال الإدارة عن الملكية في عقد الوكالة، فإنها تنشأ بموجب ذلك دوافع مختلفة للطرفين الملاك والمديرين ويعرف بتضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار في وظيفة معينة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تهمة هو شخصياً أو أحد أقرائه أو أصدقائه المقربين، ويقدم كل من " Jensen et Meckling " نوعين من هذا التضارب³:

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

- يعين المساهمون مدير سيمتلك الإذن بإمكانية إستعمال حقوق الملكية، فكلا الطرفين ملتزمين بالإدارة ولهم واجب معقود عليه، حيث أن موضوع هذا العقد من جانب الملاك هو ضمان أن المدير تم تعيينه سيعمل وفق ماتقنضيه مصالحهم.

¹ - خاسف جمال الدين، " فلسفة التوريث والأزمات المالية العالمية ". (الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر، 2009).

² - غربي وهيبية، محاضرات في مقياس نظرية المؤسسة. أولى ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2013/2014.

³ - رزقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كاختيار آستراتيجي للمؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011/2012، ص 170 .

- إتباع دالة هدف الإدارة لطرق محاسبية تؤدي إلى زيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الحوافز وتحقيق سمعة شخصية لأعضائها، في حين قد يتعارض ذلك مع هدف حملة الأسهم لأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية للأطراف الأخرى .

- يبحث المساهمون عن تعظيم مردودية أموالهم الموظفة أو المستثمرة بالمؤسسة، ويسعى المديرون إلى تخفيض المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة مباشرة أو التي يمكن أن يتعرض لها المديرون بطريقة غير مباشرة (تعارض في الأهداف).

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

- تحول الملاك إلى استخدام أموال الدائنين في مشروعات أكثر مخاطرة، مما يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للملكية و انخفاضها من جهة الديون.

- حصول الملاك على قروض جديدة إضافية، مما يزيد من احتمال حدوث إفلاس .

- يتوقع أن يطلب الدائنون عائدا أكبر، لأخذهم المخاطرة السابقة في الحسبان قبل عقد القرض أو يضعون قيود في العقد تحد من تصرفات الملاك¹.

ب- الرشادة المحدودة (النسبية): إن أطراف الوكالة (أصلاء، وكلاء) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو الرشد النسبي وأن تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية .

ت- الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية: على الرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء، إلا أن هناك حاجة مشتركة ولو ضعيفة للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى².

ث- عدم تماثل المعلومات: تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وإن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض المعلومات ويخفي بعضها الآخر³.

ج- لامركزية الوكيل: يترتب عليه ضرورة توفر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من إتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع لأصل.

4- تكاليف الوكالة:

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

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

² - رزقي عمار، مرجع سابق، ص: 171.

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

أ- النوع الأول: يتحمل به الأصل، الذي يتعين عليه أولاً أن يضع حوافز جذابة لوكيله مع قيامه في الوقت نفسه بمراقبة الوكيل وتسمى هذه التكلفة بتكلفة الرقابة " Monitoring cost " .

ب- النوع الثاني: يتحمل به الوكيل الذي يبذل جهده ليؤكد للأصيل أنه شخص موثوق به قادر على الوفاء بوعوده هذه التكلفة تسمى بتكلفة الارتباط " Bonding cost " .

ت- النوع الثالث: هو محض التباين، عفواً أو عمداً، بين القرارات التي يتخذها الوكيل والقرارات التي كان يتعين عليه اتخاذها تعظيماً لرفاهة (ثراء) الأصل هذه التكلفة تسمى بفائض الخسارة " Residual Loss " ¹ .

ثانياً: نظرية حقوق الملكية

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

المؤسسة حسب نظرية حقوق الملكية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو يعتبر فيه مالكا له الحق في توضيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة ² .

1- هدف نظرية حقوق الملكية: إن نظرية حقوق الملكية لها هدف، هو فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية وشرح نجاعتها، حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين أساسيين وهما الاستقلالية والتحويل.

- الاستقلالية في استعمال الأصول ومراقبة الشاملة .

- التحويل يتمثل في القدرة على التبادل الذي لا يخص مثلاً إلا البائع والزبون، في إطار إقتصاد السوق المبني على حرية التبادل و احترام جذري لحقوق الملكية.

2- فرضيات نظرية حقوق الملكية :

أ- تعظيم المنافع .

ب- المعلومات غير كاملة وتكاليف ليست معدومة .

ت- السوق هو المكان الذي تتجلى فيه تقضيات الأشخاص .

ث- سلوك الأفراد تتأثر بالهيكل التي نشأت وتطورت فيها ³ .

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

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

³ - جلاب محمد، محاضرات في مقياس نماذج حاكمية المؤسسات. ثانياً ماستر حاكمية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية، 2015/2014 .

3- خصائص حقوق الملكية :

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

4- ممارسات نظرية حقوق الملكية :

- أ- حق الاستعمال (L'usus): يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه .
ب- حق الاستثمار (Le fructus): يستفيد صاحب الحق من نتائج إستعمال حقه .
ت- حق التصرف (La basas): تصرف صاحب الحق في حقه (يتنازل عنه، يورثه، ...) .
الغرض من إستخدام هذه الحقوق من أجل الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق المنفعة¹.
الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): توزيع أنماط الملكية على المؤسسات

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

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

- في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال حق الاستفادة من داخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد المالك في أغلب الحالات
- في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال .
- في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الإستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من داخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة .
- في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات².

¹ - غربي وهيبة، مرجع سابق.

² - غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. مرجع سابق، ص: 14.

ثالثاً : نظرية تكاليف الصفقات

وضع Williamson سنة 1985 القواعد الجديدة للاقتصاد المؤسسية، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وإدخال الفرضيات السلوكية، الرشادة المحدودة وإنتهازية الأعوان كما أن نظرية تكاليف الصفقات ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك المؤسسات باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود.¹ فقد أشار كل Mckling، Jensen، Denstz، Alchian، Batles، الى أنه بالنظر إلى المنشأة من الناحية القانونية نجدها أنها مجموعة من التعاقدات التي ترتبط بين كل من مالكي الشركة وعوامل الإدارة، والتي تهدف لتحقيق مصالحها الذاتية بالإضافة لمسؤوليتها في التنسيق ومتابعة وتقييم بقية المدخلات الأخرى، وأضاف Klein Caffee أن هذا الإطار التعاقدي يهدف إلى تقليل تكاليف الوكالة مما يؤدي إلى تعظيم الربحية وارتفاع القيمة الكلية للمؤسسة.²

كتب كوز سنة 1937 مقال حول طبيعة المنشأة الذي جلب معه الإيجاب على سؤال لماذا يتم إنشاء المؤسسات؟، وكانت إجابته ليس في صالح المؤسسة أن تبرم عقد لمدة قصيرة جداً مع متعهد خارجي، لأنها تنتظر التعظيم إلى غاية أن تكون تكاليف إنجاز الصفقة الإضافية (الأخيرة) مساوية لتكاليف إنجاز هذه الصفقة في سوق أوفي أي مؤسسة أخرى.³

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

2- فرضيات نظرية تكاليف الصفقات : تعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين:

أ- الرشادة المحدودة: والرشادة حسب H. Simon متعلقة بانتقاء التصرف الأفضل لمواجهة الخيارات المتاحة للأفراد محدود الكفاءة، وبالتالي يجدون صعوبة في تقدير التوجهات المعقدة وعدم التأكد للمحيط الخارجي، أي لا يملكون كل العناصر والمعلومات التي تمكنهم من إتخاذ قرار عقلاني صرف كما أن معالجة جميع المعطيات أمر في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً (والصعوبة تكمن في تكاليف جمع المعلومات، تكاليف معالجتها و الحسابات التي تدخل في إتخاذ القرار، حالة عدم التأكد الملازمة للمحيط الاقتصادي) .

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

¹ - رزقي عمار، مرجع سابق، ص: 160.

² - أحمد خضر، حوكمة الشركات. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2012، ص: 97.

³ - غربي وهيبه، مرجع سابق.

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

I-2- التأسيس العلمي لحوكمة الشركات

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

I-2-1- مبادئ وآليات حوكمة الشركات

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

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

- 1- حقوق المساهمين .
 - 2- المعاملة المتكافئة للمساهمين .
 - 3- دور أصحاب المصالح .
 - 4- الإفصاح والشفافية .
 - 5- مسئوليات مجلس الإدارة² .
- وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أبريل 2004 بإدخال بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات لتشمل ستة مجموعات رئيسية يندرج تحت كل منها عدد من المبادئ التفصيلية، وهذه المجموعات هي:

- 1- توفر إطار فعال لحوكمة الشركات .
- 2- حقوق المساهمين .
- 3- المعاملة العادلة للمساهمين.
- 4- دور أصحاب المصالح.
- 5- الإفصاح والشفافية .

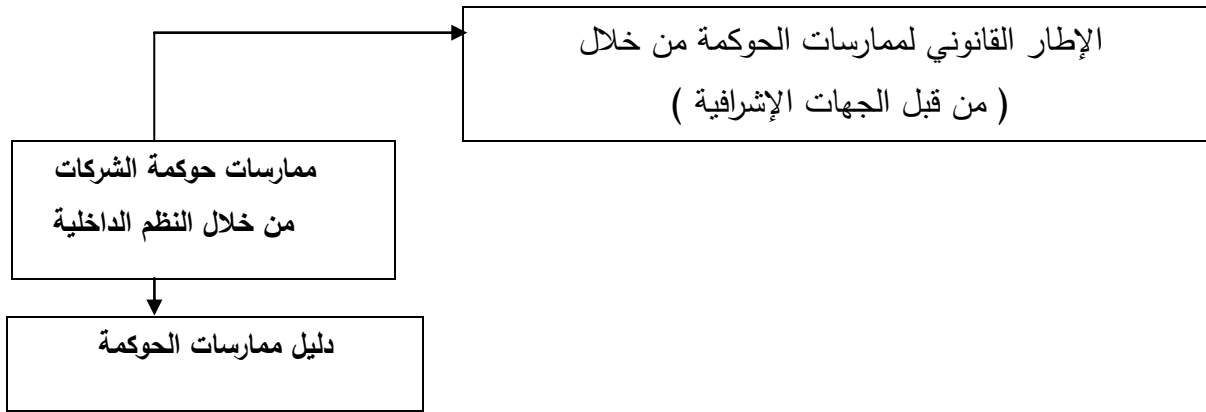
¹ - رزفي عمار، مرجع سابق، ص- ص: 161- 163 .

² - مركز المشروعات الدولي الخاص (CIPE)، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الثالثة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003، ص: 145.

6- مسئوليات مجلس الإدارة .

1- المبدأ الأول : توفر إطار فعال لحوكمة الشركات

الشكل رقم (1-I) : يوضح توفر إطار فعال لحوكمة الشركات



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

وبالنسبة للإطار القانوني للممارسات الحوكمة من قبل الجهات الإشرافية فقد ناقش المبدأ الأول من

المبادئ الصادرة عن OECD في عام 2004 الآتي:

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

1- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعات تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة

الأسواق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.

2- أن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع يجب أن

تتوافق مع قواعد القانون وشفافية والالتزام بتطبيقه .

3- ينبغي أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان تحقيق

مصالح الجمهور .

4- ينبغي أن تتمتع الجهات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والموارد اللازمة للقيام

بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية .

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

1- التشكيل الأمثل لأعضاء مجلس الإدارة ومسئولياته .

2- الفصل بين دور كل من رئيس مجلس والعضو المنتدب، وتحديد أدوارهم.

- 3- تشكيل اللجان الفرعية (لجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات، وغيرها).
- 4- وضع إستراتيجيات الشركة، وخطط العمل، وسياسات المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط ووضع الأهداف للأداء و متابعة التنفيذ ومتابعة أداء المؤسسة و الإشراف العام على الاتفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول .
- 5- متابعة كفاءة ممارسة مؤسسة لقواعد حوكمة الشركات وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- 6- اختيار المديرين التنفيذيين و تحديد مرتباتهم وحوافزهم ومتابعتهم والقيام عند الضرورة بإحلالهم والإشراف على تخطيط المسار المهني للعاملين.
- 7- مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح المنشأة والمساهمين في الأجل الطويل .
- 8- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات .
- 9- عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
- 10- ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة، القدرة على إلزام أنفسهم بمسئولياتهم بطريقة فعالة¹.

2- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

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

- 1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلي:
 - أ- تأمين أساليب تسجيل الملكية .
 - ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم .
 - ت- الحصول على معلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .
 - ث- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .
 - ج- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة
 - ح- الحصول على حصص من أرباح الشركة .
- 2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية بالمؤسسة ومن بينها :
 - أ- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.
 - ب- طرح أسهم إضافية.
 - ت- أي تعاملات مالية غير عادية قد تسفر على بيع المؤسسة .
- 3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين .

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

- 4- بتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين في ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها .
- 5- ينبغي السماح الأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- 6- ينبغي أن يتاح للمساهمين ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارساتهم لحقوقهم بالتصويت¹.

3- المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين

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

- 1- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لمواقفهم ومراعات حماية حقوق الأقلية من المساهمين من ممارسات الاستقلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة.
- 2- حظر الأتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ويمنع التداول بين الداخلين في المؤسسة والتداول الشخصي الصوري .
- 3- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى².

4- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

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

- 1- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- 2- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك الحقوق.
- 3- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.
- 4- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب السماح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة، وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص:232.

² - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على الموقع التالي : www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf

تم الإطلاع عليه في يوم: 2015/01/25، 17:45.

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

أ- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الانتفاض أو تجاهل حقوقهم اذا فعلوا ذلك.

ب- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين إن هذا المبدأ يهدف لاحترام الحقوق القانونية والاتفاقيات بين المصالح والمؤسسة، وكذلك التعاون بينهم، وحق حصولهم على معلومات فضلا عن التواصل والتعريف عن المخالفات¹.

5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

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

1- ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات التالية :

- ✓ النتائج المالية والنتائج عمليات المؤسسة .
- ✓ أهداف المؤسسة .
- ✓ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت .
- ✓ سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في المؤسسة وما إذ كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- ✓ العمليات المتعلقة بأطراف من المؤسسة أو أقاربهم .
- ✓ عوامل المخاطرة المتوقعة.
- ✓ الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

2- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي .

3- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة بواسطة مرجع مستقل كفى مؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في النواحي المادية والهامة.

¹ - أحمد خضر، مرجع سابق، ص: 121 .

- 4- ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، وعليهم واجب بالنسبة للمؤسسة هو أن يقوموا بممارسة كافة ماتقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.
- 5- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن تتوفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.
- 6- وينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماصرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في مصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة مايقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة¹.

6 - المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ السادس المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:
- 1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة يعملوا على أساس المعلومات الكاملة وبحسن النية مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.
- 2- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة .
- 3- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح الآخرين .
- 4- ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة تتضمن:
- أ- استعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطرة، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ، وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار.
- ب- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغيرات إذا لزم الأمر.
- ت- اختبار وتحديد مكافآت ومرتببات والإشراف على كبار التنفيذيين بالمؤسسة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- ث- مراعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح المؤسسة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ج- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الادارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.

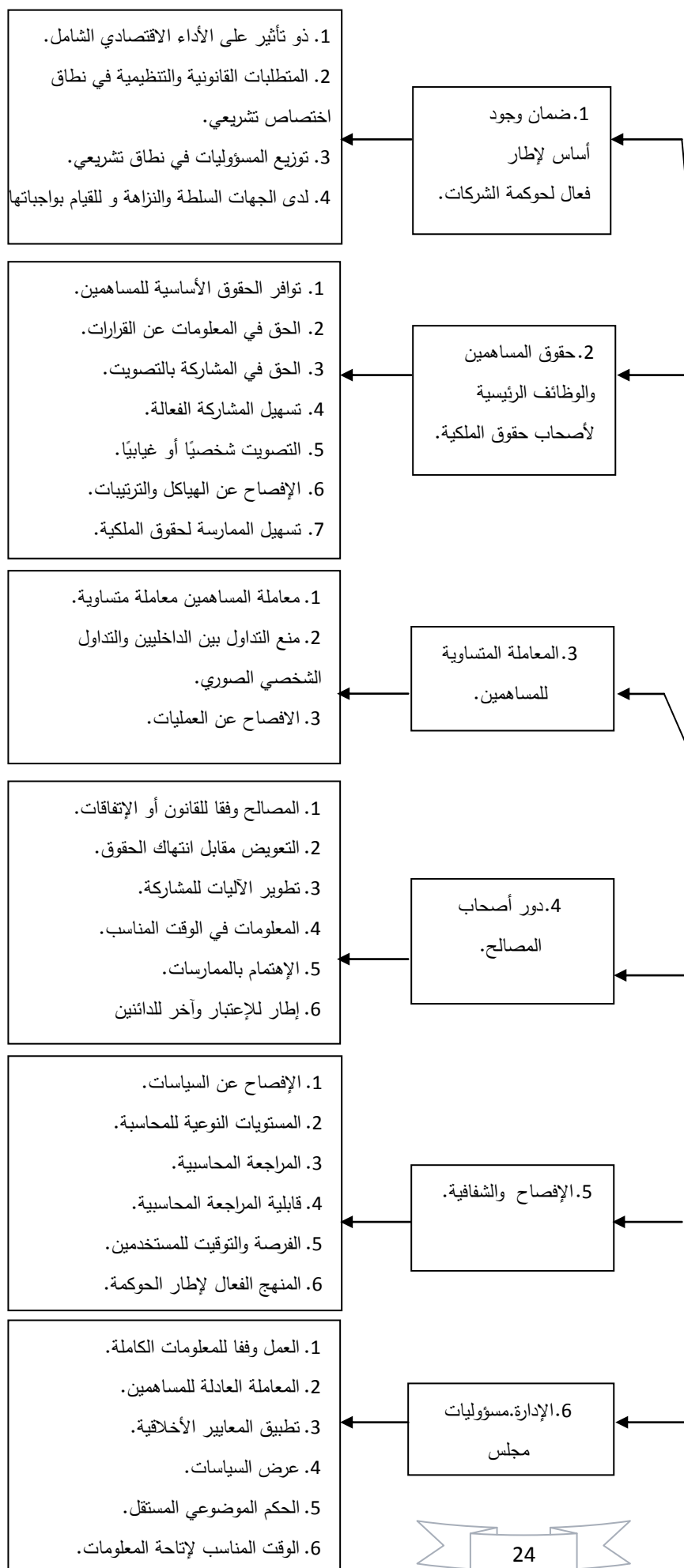
¹ - محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص - ص: 44- 45.

- ح- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة .
- خ- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.
- 5- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة وفي هذا المجال، ذكرت المبادئ العديد من التوجيهات و الإرشادات لمجلس الإدارة بحيث يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة وهي كالتالي :
- أ- ينبغي أن تتظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، وإستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة .
- ب- عندما يتم إنشاء لجان إدارية ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها و إجراءات عملها.
- ت- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.
- ث- حتى يمكن الأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤوليتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب¹.
- والشكل التالي يوضح مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية:

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

الشكل رقم (2-1): مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ECDO)

يوضح مبادئ منظمة التعاون والتنمية (OECD).



ثانياً: آليات حوكمة الشركات

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

1- آليات الداخلية لحوكمة الشركات

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

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

ت- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة

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

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

في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

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

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

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، ومن هذه الآليات مايلي :

أ- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess & Impavido ، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) إنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، إذ إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة المؤسسات في حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد

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

² - بروش زين الدين، دهيمي جابر، مرجع سابق.

اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية¹.

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

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

د- التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه اللآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم³.

I-2-2- خصائص وركائز حوكمة الشركات

أولاً: خصائص حوكمة الشركات

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

- بيانات واضحة للجمهور .

- وجود حافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للأسهم .

- الالتزام بأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.

- التقدير السليم لتكلفة رأس المال .

- استخدام الديون في مشروعات هادفة .

- إقرار نتيجة الحوكمة في تقرير .

2- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات شأن مفردات العمل في المجال العام وهذه الشفافية يمكن أن تتحقق من خلال :

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

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

³ - عزيزة بن سميثة، طيني مريم، مرجع سابق.

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة .

- نشر التقرير السنوي في موعده .

- نشر تقرير المالية البينة في الوقت المناسب .

- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها.

- الإفصاح العادل عن النتائج السنوية .

- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات .

3- الإستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا .

- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي .

- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل .

- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة¹.

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

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية .

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم .

- التحقيق الفوري حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء

مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم .

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

- عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.

- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين .

- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين

الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية².

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

خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية.

- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة.

- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات .

- إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين.

¹ - صالح إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم

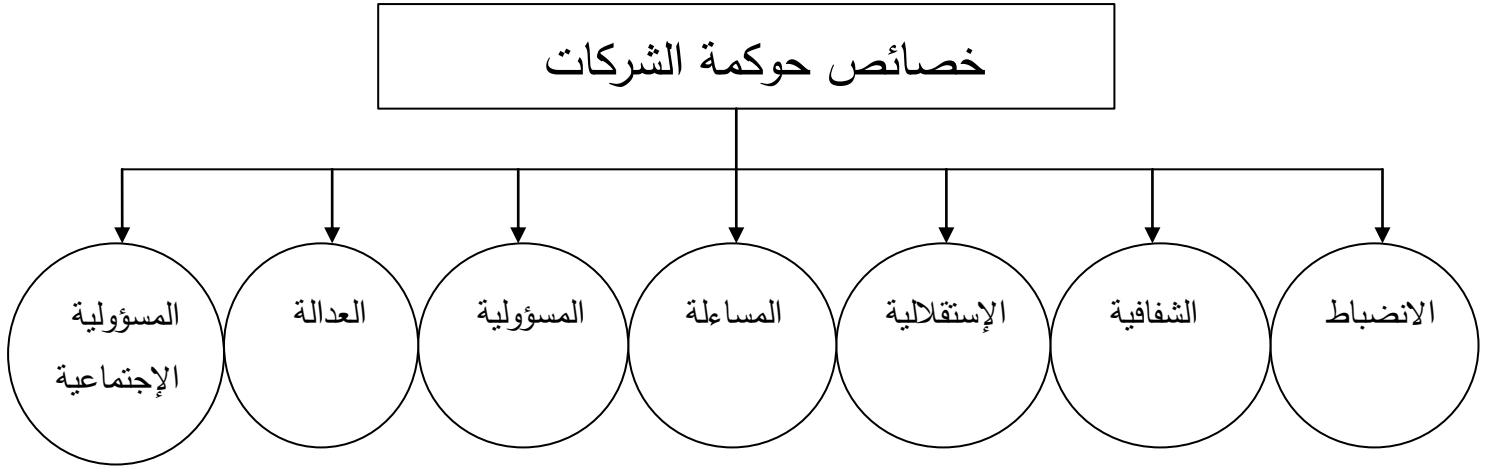
الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص - ص: 16-17.

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

- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين .
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة¹ .
- 7- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر للمؤسسة كمواطن صالح، ويتحقق ذلك من خلال :
 - وجود سياسة واضحة تؤكد على تمسك بالسلوك الأخلاقي .
 - وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة .
 - وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية² .

والشكل التالي يوضح باختصار خصائص حوكمة الشركات:

الشكل رقم (3-I) : خصائص حوكمة الشركات



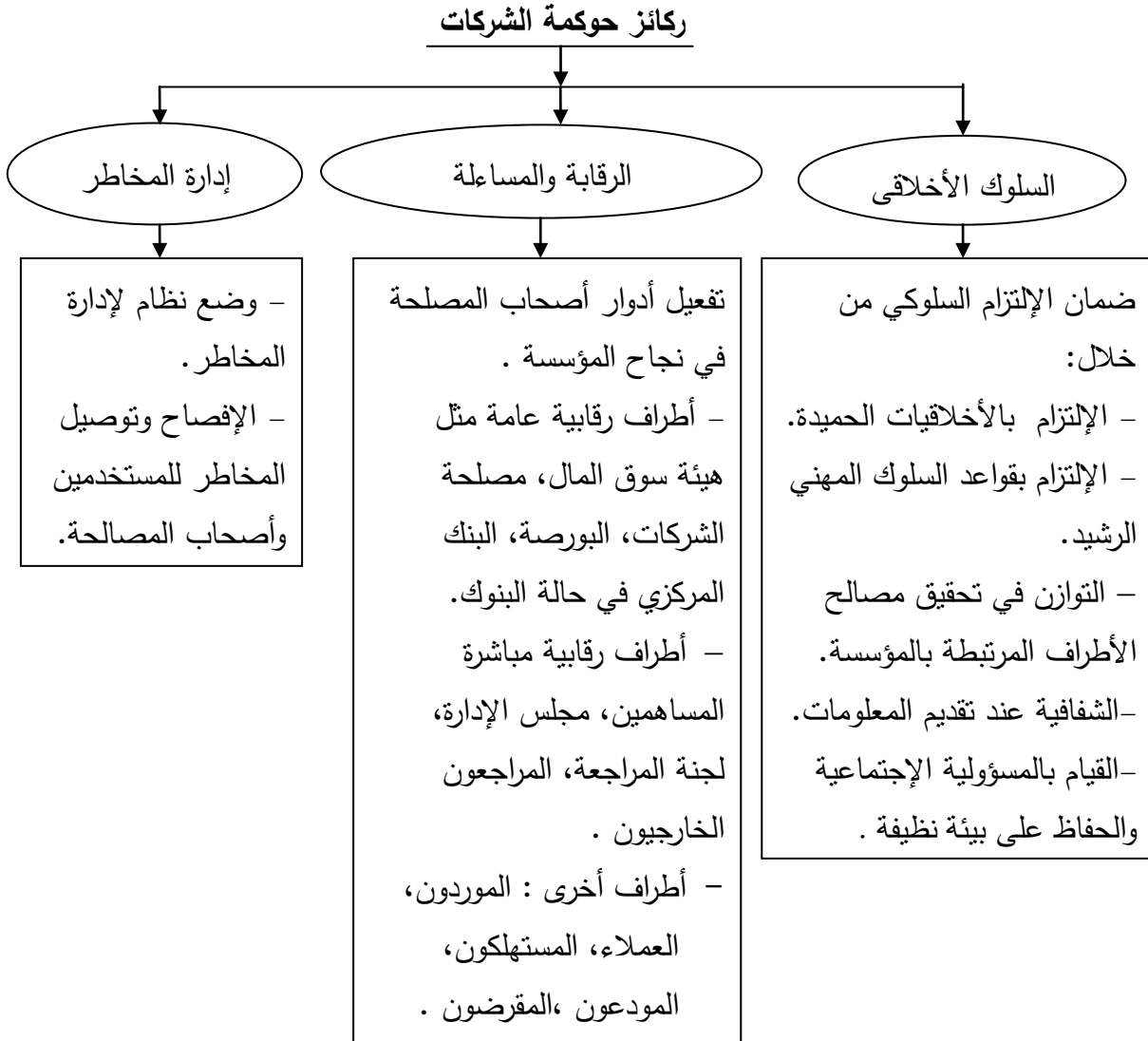
المصدر: من إعداد الطالب، بالاعتماد على طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف).
الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص: 23 .

¹ - صالح إبراهيم الشعلان، مرجع سابق، ص: 18.

² - عطاء الله ورد خليل، محمد الفتاح لعشماوي، مرجع سابق، ص: 130.

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

الشكل رقم (4-I): الركائز الأساسية لحوكمة الشركات.



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

I-2-3- المحددات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

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

1- **المحددات الخارجية:** وهي تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على على جميع منظمات المجتمع، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (منها على سبيل المثال الجمعيات التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني و الاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الاوقات المناسبة .

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص¹.

2- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة²، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل، ويجب أن يلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد فحوكمة الشركات ليست سوء جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاق المؤسسات ويضم على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الإنتاجية ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية هذا بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات للمصالح البيئية و الإجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها المؤسسة والتي يمكن أيضا أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل³.

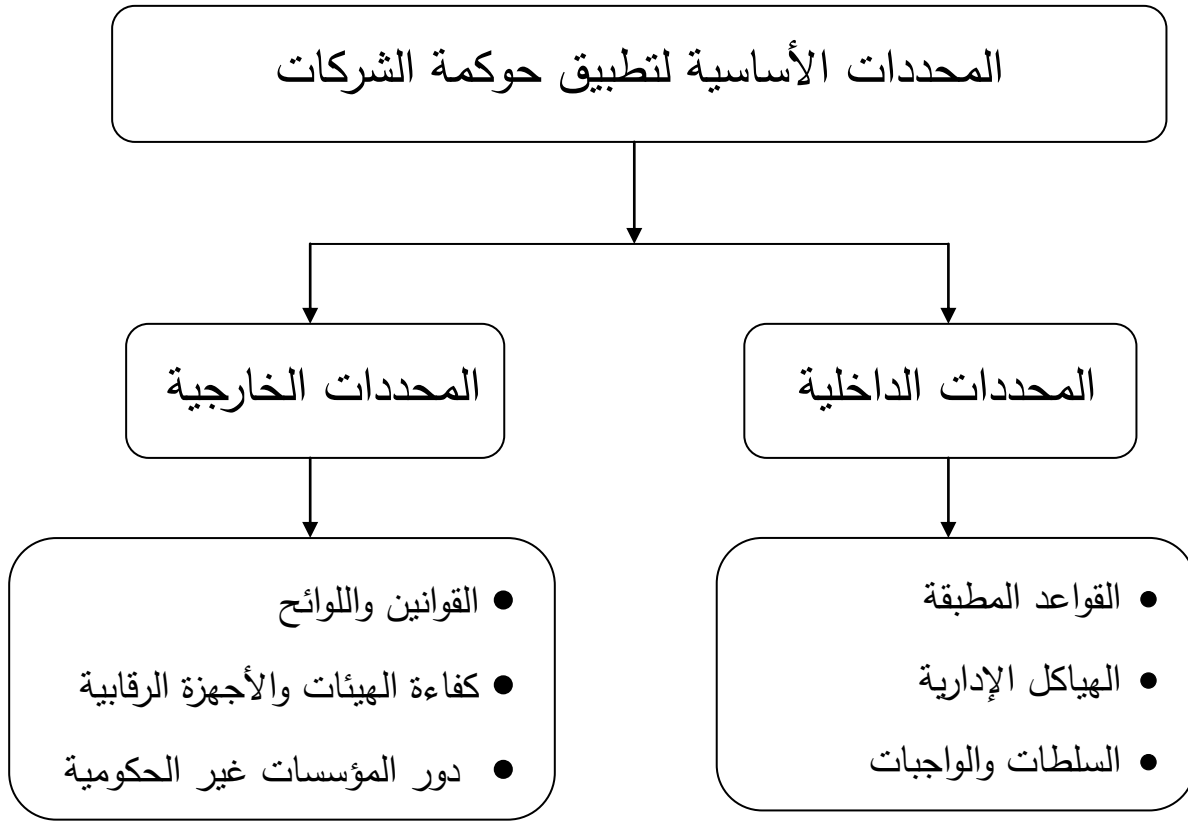
والشكل الموالي يوضح باختصار المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات:

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

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

³ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري. مرجع السابق، ص: 21.

الشكل رقم (5-1): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. مرجع سابق، ص: 19.

ثانياً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات: يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل تلك الأطراف في التالي:

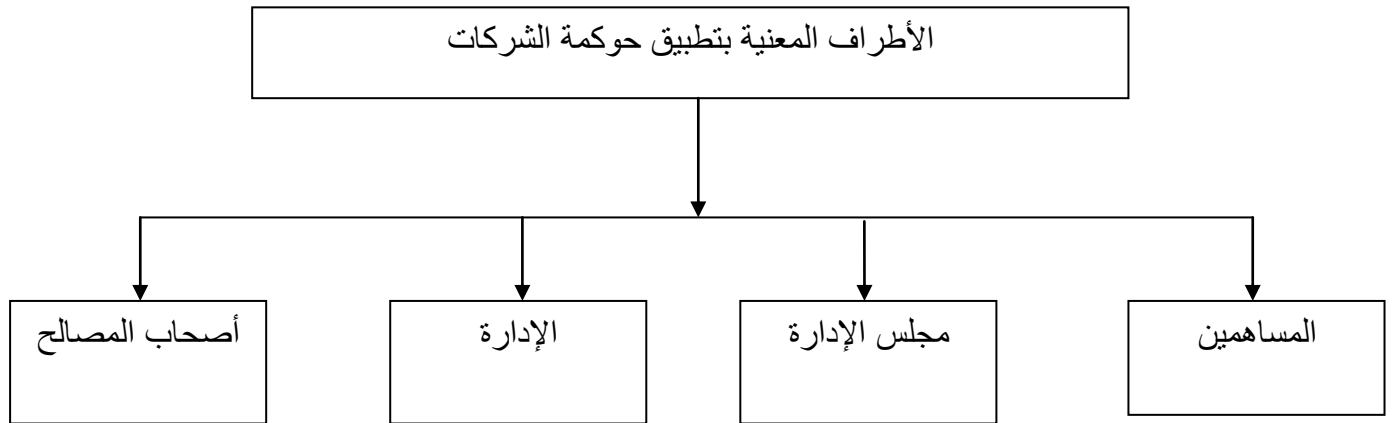
- 1- المساهمين:** وهم من يقوم بتقديم رأس المال للمؤسسة، عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .
- 2- مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة¹.

¹ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2008، ص: 16.

3- الإدارة: وهي مسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة المؤسسة هي مسئولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين¹.

4- أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل، المساهمين، الموردون العمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على سداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار، الحوكمة بذلك هي مسؤولية أطراف عديدة². والشكل التالي يوضح باختصار الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

الشكل رقم (6-I): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات. الدار الجامعية الإسكندرية - مصر، 2006/2007، ص: 20.

¹ - عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21.

² - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة. مرجع سابق، ص: 71.

خلاصة الفصل :

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

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

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

الفصل الثاني

حوكمة الشركات والمسؤولية

الاجتماعية

تمهيد:

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

سنحاول في هذا الفصل إلى التطرق إلى كل العناصر الهامة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

II-1- ماهية المسؤولية الاجتماعية

II-2- إدارة المسؤولية الاجتماعية

II-3- دور الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

II-1- ماهية المسؤولية الاجتماعية

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

II-1-1- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها، وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التطور يعود في الأساس لنظرية العقد الاجتماعي، حيث كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع، ويتم تحديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد مسؤوليات العقد الاجتماعي (مسؤوليات التي تلتزم بها المؤسسة لصالح المجتمع) ¹. وأهم مراحل التطور مايلي:

1- الثورة الصناعية: تميزت هذه الفترة في بدايتها بالاستغلال المفرط لجهود العاملين وضعف الوعي الاجتماعي والبيئي لدى الملاك، وبدافع رغبة أصحاب المؤسسات زيادة الطاقة الانتاجية وزيادة المداخيل بدأت تتغير وجهاتهم نحو العمال من معاملتهم كآلة إنتاجية إلى معاملتهم كأعمال لهم حقوقهم وعليهم واجبات في المؤسسة من خلال الإهتمام بعنصر الحوافز المادية كالزيادة في الأجور ².

2- مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن: وفيها تم محاولة دراسة تأثير الإهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الانتاج والانتاجية وهذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الإهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون.

3- ظهور خطوط الإنتاج وكبر حجم المؤسسات: وفيها يتخصص العامل بجزء بسيط جداً من العمل طبقاً لتطورات التي أدخلها Henry ford ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه، وهذا الأمر يعني عدم مراعات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية فضلاً عن بداية حصول التلوث البيئي نتيجة الأعداد الكبيرة من

¹ - فاتح غلاب، "نظرة حول ممارسات تسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية". (الملتقى الوطني الثالث حول تسير الموارد البشرية

"التنوع، الأخلاقيات والإنصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري (2014).

² - عبد الله خبابه، صهيب خبابه، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري، 2012).

السيارات التي تجوب شوارع المدن خصوصا وأن نوعية الوقود المستخدم منخفض الجودة، كذلك الاستنزاف الموزع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.

4- تأثير أفكار الاشتراكية: ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى وهي من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والإستقرار الوظيفي¹.

5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزوية: إن اهتمام المؤسسات الصناعية لمسؤوليتها اتجاه بعض الأطراف المتعددة جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء، حيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحهم المتعددة، ما أدى الى كساد العالمي الكبير أفرز انهيار للمؤسسات وبالتبعية تسريح آلاف العاملين، وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أدنى مستوياتها مانجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كينز التي دعت بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي².

6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعزز في هذه المرحلة دور النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن للقوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة كما عزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي، إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات حيث تم تحديد حد أدنى للأجور، وإشراك العاملين بالإدارة وتظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية، وهذا ما يفسر نقلة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط³.

7- مرحلة جماعة الضغط: قد ازدادت فاعلية حركات الحقوق المدنية وجماعات الضغط، كالمنظمات العمالية والنسائية وحركات السود والأقليات في الولايات المتحدة وأروبا، الأمر الذي ألزم المؤسسات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، مثل تعيين حد أدنى من المستخدمين النساء العاملات والمواطنين السود وأبناء الأقليات بل تم التراجع عن السياسات التمييزية تجاه المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة وتطورت أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة، وبالنظر الى التأثير الكبير الذي باتت تمارسه المؤسسات العملاقة على اقتصادات المجتمعات المتقدمة، ووصولها الى مختلف مكونات وجوانب حياة هذه المجتمعات فقد ازدادت

¹ - محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 21 .

² - عبد الخفور دادن، حفصي رشيد، " المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة ". (المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 20-21 نوفمبر 2012)، ص- ص: 404 - 419.

³ - فاتح غلاب، مرجع سابق.

الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير للتأكيد من استجابة هذه المؤسسات للمصلحة العامة، وقام علماء الإدارة والاقتصاد بتطوير قواعد ملموسة لقياس مسؤولية المؤسسات الاجتماعية¹.

8- مرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: وهذه المرحلة تتسم بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، وهذه حملت في طياتها العديد من الإشكالات وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها من تسريح العاملين وتغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، فقد بين أن تزايد أهمية الأصول الغير الملموسة وبشكل خاص أصول المعرفة أو رأس المال الفكري ودورها في تعظيم أصول المؤسسات الكلية وانعكاس ذلك على قيمتها السوقية، لم يعد بالإمكان إلا الاعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول في المؤسسة خاصة وأن الكثير من المؤسسات ليس لها رأس مال مادي كبير، وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية².

II-1-2- مفهوم وأنماط المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أحدث المفاهيم الحديثة والتي لم يتم الاتفاق بعد على تعريفها الإجرائي بالرغم من وضوح جوهره النظري، وهو انسجام المؤسسات في أعمالها وأنشطتها مع توقعات المجتمع واستجابتها لمتطلباته القانونية والأخلاقية والقيمية والبيئية، لقد برز هذا المفهوم بتسميات مختلفة فهو عبارة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، وأيضاً بمسؤولية الشركات ومواطنة الشركات، العمل المسؤول، العمل المسؤول المستمر (SRB)، أو أداء المؤسسات الاجتماعية، وهو شكل من أشكال التنظيم الذاتي التي يمكن من خلالها رصد وضمان التزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد الأخلاقية التي تحافظ على المثلث الذهبي وهو: الناس والكوكب والربح³.

ولا يوجد تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها ويسلم عادة بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست عملاً خيرياً من جانبها وليست امتثالاً مطلقاً للقانون والقاسم المشترك بين معظم التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة

¹ - حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات (التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية). على الموقع التالي: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/32380/1/MPRA_paper_32380.pdf، تم الإطلاع عليه في 2015/03/05، 11:23.

² - محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سابق، ص:23.

³ - هابل عبد المولى إبراهيم طشطوس، " الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور الإقتصاد الإسلامي ". (المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 20-21 نوفمبر 2012).

بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع¹. وبالتالي هناك العديد من التعريفات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تختلف باختلاف وجهات النظر.

عرف (Dracker) المسؤولية الاجتماعية بأنها " التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ".

ولقد أشار (Strier) إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المؤسسة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها².

وعرف (Holmes) المسؤولية الاجتماعية بأنها: التزام المشروع تجاه المجتمع المحيط به بالعمل على المساهمة في محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية ومحاربة التلوث، المحافظة على البيئة وخلق فرص عمل متكافئة، وارتفاع بمستوى الخدمات التعليمية والمساهمة في حل مشاكل الإسكان والمواصلات.

كما عرف (Epstein) المسؤولية الاجتماعية بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تتفادها المؤسسة اختياريًا للوفاء بالتزامات تجاه المجتمع المحيط بها بالإضافة إلى التزامات تجاه أصحابها³.

- نستنتج من هذه التعاريف أن المسؤولية الاجتماعية هي ارتباط بين المؤسسة والمجتمع.

ويرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي المستوى الأول، فيجب أن تعمل المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المؤسسة في ظلها، وهذا ينتظر المجتمع من المؤسسة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذا يجب مراعات العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية (المستوى الرابع) وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية فتتعلق إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرصة العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيره⁴.

- نستنتج من هذا التعريف أن المسؤولية الاجتماعية أربعة مستويات وهي: المسؤولية الاقتصادية المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرة .

¹ - رابح حدة، نوي فطيمة الزهرة، " دور المسؤولية الاجتماعية في معالجة الأزمات الاقتصادية (دراسة إسلامية) ". (الملف الوطني حول حوكمة الشركات كآلية من الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012).

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

³ - محمد الصيرفي، بحوث إدارية محكمة (2). الطبعة الأولى، دار الفواء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر، 2006، ص: 30 .

⁴ - موسى رحمان، فطوم حوجو، " المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة ". (الملف الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، 03-04 ديسمبر 2012)، ص-ص: 37 - 50.

ويرى (Robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند الى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل إلزامات بعيدة الأمد بقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع¹.

عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطور المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، و لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الاقناع والتعليم².

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل³.

- نستنتج من هذه التعاريف دور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة.

عرفها الاتحاد الأوروبي على أنها مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات بيئية واجتماعية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع⁴.

المسؤولية الاجتماعية هي قرار طوعي تتخذه المؤسسات بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف وهي مفهوم تنتجه المؤسسات بشكل طوعي بدمج اهتماماتها الاجتماعية والبيئية في أعمالها وفي تعاملها مع أصحاب المصالح⁵.

- تؤكد هذه التعاريف على أن المسؤولية الاجتماعية هي عمل تطوعي لا إجباري.

¹ - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بالقائد - تلمسان، 2010/2009، ص: 13.

² - بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص: 162.

³ - حسين الأسرح، " المسؤولية الاجتماعية للشركات". المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، الصادرة بالكويت، العدد 90، فبراير/شباط 2010.

⁴ - نويجي فاطمة الزهراء، بحيج خيرة، " أخلاقيات الأعمال كدافع للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ". (الملتقى الوطني الثالث حول تسيير

الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والأنصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري (2014).

⁵ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. طبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص: 30.

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة العمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل بشكل عام يهدف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف¹.

ويعرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين².

تعتبر المنظمة العالمية للمعايير المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات المؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة تركز المسؤولية الاجتماعية على سلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمؤسسة³.

- عكس مفهوم الاتحاد الأوربي، فالمنظمة العالمية للمعايير ومنظمة التعاون الاقتصادي تؤكد على إجبارية والزامية المسؤولية الاجتماعية وذلك بدمجها في النشاط اليومي في المؤسسة بهدف تحسين الحياة العامة لجميع الأطراف.

- بالإضافة إلى عدة اجتهادات هادفة لتعريف المسؤولية الاجتماعية نذكر منها :

تم تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنه مفهوم المؤسسات التي تشجع على النظر في مصالح المجتمع من خلال تحمل المسؤولية عن تأثير أنشطة المؤسسة على الزبائن والموظفين والمساهمين والمجتمعات والبيئة في جميع جوانب عملياتها، وهذا الالتزام يدفع إلى الامتثال لأحكام التشريعات، وترى المؤسسات طوعاً اتخاذ المزيد من الخطوات لتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسراً فضلاً عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل⁴.

تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تصرف المؤسسات على نحو يتسم بالمسؤولية والمسألة ليس فقط أمام أصحاب هذه المؤسسات، بل أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات الأخرى والأجيال القادمة⁵.

¹ - بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، "المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012)

² - لخضر مولاي، سايج بوزيدي، "دور الاقتصاد الاسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات". (الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011).

³ - عبد الخفور دادن، حفصي رشيد، مرجع سابق، ص: 404 - 419

⁴ - صالح السحياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية". المعهد العربي للتخطيط، (المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية "تقييم واستشراف"، بيروت - لبنان، 23-25 مارس 2009).

⁵ - حسين الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للشركات". مرجع سابق.

ثانياً: أنماط المسؤولية الاجتماعية:

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

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

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

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 164.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص- ص: 215- 233.

النمط الثاني: الاجتماعي (Social): مناقض تماما للنمط الأول إذ يجعل من المؤسسات الاقتصادية وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة غايتها الأولى المجتمع ومتطلباته، وهذا أمر يتسم بدرجة عالية من الصعوبة لموازنة الأداء الاقتصادي والتزامات الاتجاه الاجتماعي على الصعيدين الداخلي والخارجي، خاصة مع تزايد مطالب المجتمعات المعاصرة، ومن أهم مناصري هذا النمط جماعات السلام الأخضر والأحزاب الاجتماعية¹.

النمط الثالث: الاقتصادي - الاجتماعي (Socio - Economic): الذي يرى أن المسؤولية ليست فقط اتجاه أصحاب الأسهم بل يجب أن تكون اتجاه الزبائن والموظفين والمزودين والقطاع العام والمجتمع بأكمله، ما يعني أن مسؤولية مؤسسات الأعمال هي ليست فقط تحقيق الربح، بل أيضا التركيز على كفاءة وجود الحياة والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتوازن العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي للمؤسسات والتركيز على اهتمامات المجتمع، والحكومة².

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

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي³.

II-3-1- أهمية المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض

أولا: المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية: أن التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يعني أن هناك إقرارا كاملا بهذه المسؤولية من قبل المعنيين والمختصين في هذا المجال، فلزال الجدال على أشده ولازال الخلاف يتأثر بالدراسات والبحوث الكثيرة التي تنقسم بين معارض للمسؤولية الاجتماعية ومدافع عنها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي يؤكد فيها وجهة النظر ضد أو مع المسؤولية الاجتماعية⁴.

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

² - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص: 209.

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

⁴ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص: 206.

- أ- **المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية:** ويرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية أنها تمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب المؤسسات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة متجاوزة ما تنص عليه القوانين والمساهمة في رفع مستوى رفاهية المجتمع¹، وفي مايلي حجج المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية:
- تمثل المسؤولية الاجتماعية عملاً أخلاقياً واجباً على إدارة المؤسسة لإعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
 - إن لم تقم المؤسسات بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية فيه².
 - تعزيز صورة المؤسسة لدى المجتمع .
 - يعتمد نمو المؤسسات على مستوى مسؤوليتها الاجتماعية.
 - مساعدة المؤسسة على تخفيض الحاجة لأن تفرض الأطراف الرسمية القوانين والأنظمة الإضافية التي تفرض أعباء وتكلفة عليها³ .
 - المسؤولية جزاء لا يتجزأ من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه المختلفة.
 - الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية⁴.
- ب- **المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية:** كذلك يرى أصحاب هذه الفكرة أن الصرف على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الإنتاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان الهدف الرئيسي للمؤسسات وهو تحقيق الربح، فضلاً عن ذلك فإن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية إضافة إلى منح المؤسسات مزيداً من القوة التأثيرية في المجتمع⁵، وفي مايلي حجج المعارضون للمسؤولية الاجتماعية :
- إن متابعة الأهداف الاجتماعية تضعف الغرض الأساسي للمؤسسات (الإنتاجية الاقتصادية) وإن المجتمع قد يصبح يعاني من عدم المشكلات الاجتماعية وعدم تحقيق الأهداف الاقتصادية أيضاً .
 - إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعياً يجب أن يتحمل تكلفتها شخص ما، والأعمال قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى.

¹ - علوي فاطمة، "المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية"، (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).

² - خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، 2010/2011، ص-ص: 77-78.

³ - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2011، ص: 387.

⁴ - يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، "الالتزام بأخلاقيات العمل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة"، (الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية "التنوع، الأخلاقيات والانصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 25-26 فيفري 2014).

⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008، ص: 93.

- إن شركات الأعمال هي مؤسسات الأقوى في المجتمع، وإنها مع الأنشطة المسؤولة اجتماعيا قد تصبح أكثر قوة مما عليه¹.
- عدم توافر الخبرات والمهارات الضرورية للمؤسسات التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي أو حل المشكلات الاجتماعية من جانب ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعية يجب أن يعزز دورها وأن تركز المؤسسات دورا أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الإقتصاد.
- صعوبة المراقبة والمحاسبة والمساءلة القانونية عن الأنشطة الاجتماعية وعدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي².

إن المعارضون يبرزون عاملا مهما بضرورة التركيز على الجانب الاقتصادي وهو عدم تزويد المؤسسات بسلطة إضافية خصوصا الكبيرة منها والتي تتمتع الآن بسلطة قد تفوق أحيانا مالدى الحكومة من سلطات فالمؤسسات مثل "جنرال موتورز" و "مايكرو سوفت" لها نفوذ قوي وكبير وليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الانفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذاً إضافيا.

هكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة حيث أن تحميل المنظمة دوراً اجتماعيا يفوق طاقتها قد يترك أداء دورها الاقتصادي ومن جانب آخر فإن اهتمام بتعزيز الأرباح والأخذ بنظر الاعتبار المساهمين دون مراعات مصالح الأخرى ذات العلاقة يجعل من مؤسسات الأعمال مؤسسات اقتصادية مغلقة لا تربطها علاقة طيبة مع المجتمع³.

والشكل الموالي يوضح باختصار حجج المؤيدين والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 214.

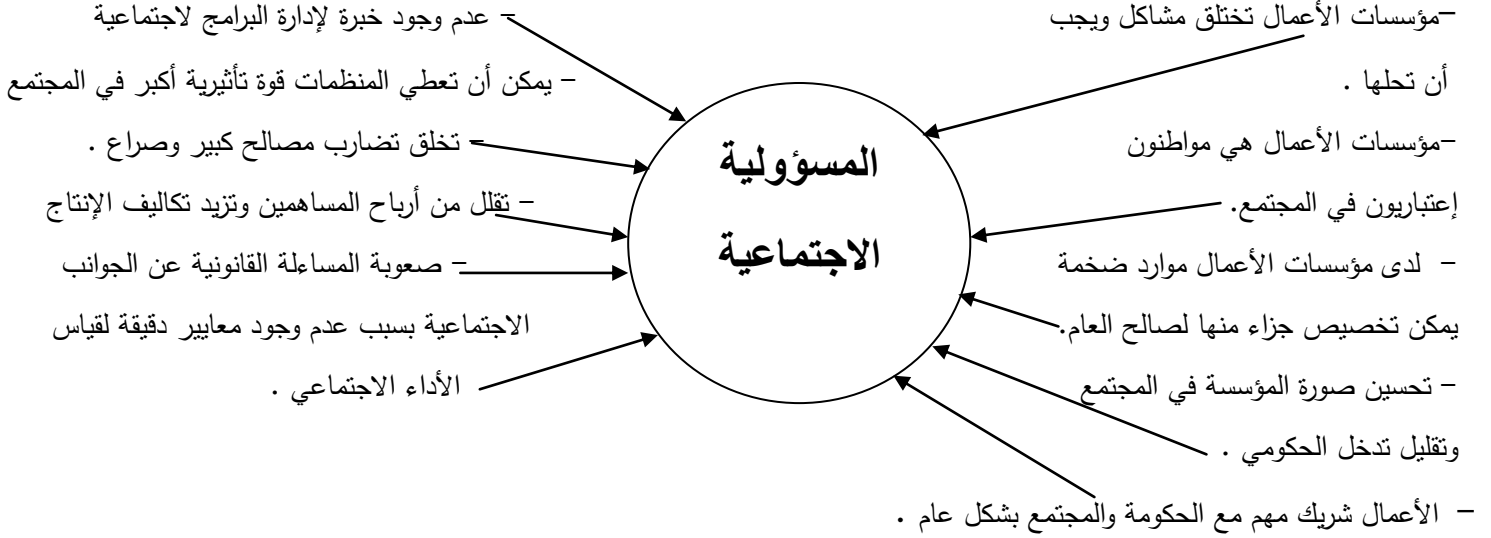
² - مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف "1"، 2012/2013، ص: 24.

³ - أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).

الشكل رقم (II-1): يوضح تلخيصاً لحجج المؤيدين والمعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية

حجج المعارضين للمسؤولية الاجتماعية

حجج المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. مرجع سابق، ص 94.

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

أ- بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية¹.

¹ - إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، " المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ".(المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 07-08 أفريل 2008).

ب- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية ثقافية، أزيد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع ومختلفة الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- زيادة الترابط الاجتماعي في المجتمع على مختلف المستويات كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتنقل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل¹.
- تساعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتحسين رفاة المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية.
- إن المبادرات الاجتماعية المؤسسية هي التي تضطلع بها المؤسسات من أجل مساندة القضايا الاجتماعية مثل البطالة، محو الأمية والحفاظ على البيئة².

ج- بالنسبة للدولة:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار³.

¹ - يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، مرجع سابق.

² - فليب كولتر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات. ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة

- مصر، 2011، ص - ص: 10-09.

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

II - 2- إدارة المسؤولية الاجتماعية

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

II - 1-2- مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية: ينبغي للمؤسسات أثناء ممارستها للمسؤولية الاجتماعية أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التي تتمثل في:

1- الاستدامة: (Sustainability): الاستدامة بكل الإجراءات المتخذة في الوقت الراهن من أجل بناء الخيارات المتاحة في المستقبل، فإذا ما تم استخدام الموارد المتاحة بطريقة مفرطة لن تصبح متوفرة للاستخدام في المستقبل، وهذا الأمر يثير المخاوف خاصة في ظل محدودية الموارد، إن محدودية الموارد الخام خاصة ذات الطابع الإستخراجي كالحديد والفحم يجب أن تعني باستخدام عقلاني حتى تكون متاحة للاستخدام في المستقبل بالإضافة إلى ضرورة إيجاد البدائل المناسبة مع ضرورة التنسيق بين تكلفة الموارد المتبقية والمصاريف التشغيلية للمؤسسات.

فالاستدامة مبدأ أساسي من مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقتضي ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد التي يمكن أن تتجدد، فمثلاً يمكن إعادة زرع الأشجار محل تلك التي تستهلك في الإنتاج، إن مبدأ الاستدامة سيعطي للمؤسسات مفهوم أوسع يشمل الجوانب الاجتماعية إلى الجوانب الاقتصادية، ليس فقط من أجل قياس التكاليف في الوقت الحالي وإنما للبحث عنها والتخطيط لها مستقبلاً ومن شأن هذه التدابير الحفاظ على مستقبل الموارد المتاحة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الرفع من كفاءة الإنتاج.

2- المساءلة: (Accountability): تعني المساءلة اعتراف المؤسسة بكل تأثيراتها الخارجية والداخلية مما يحتم عليها تقدير حجم هذه الآثار والإبلاغ عنها للأطراف المتضررة من حكومة وعمال وعملاء ومجتمع.

إن هذا الاعتراف بالمساءلة يعني أن المؤسسة جزاء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها بموجب مبدأ المسألة وضع التدابير المناسبة المتعلقة بأداء المؤسسة وبيئتها الخارجية والإجراءات المتخذة من طرفها، وهذا ما يتطلب تكاليف تعني بهذا الجانب بالإضافة إلى إعداد تقارير تعتمد على الخصائص التالية :

- أن يكون التقرير مفهوما لجميع الأطراف .
- أن يكون ذا أهمية لمستخدمي هذه المعلومات.
- أن يتمتع بالموثوقية والدقة في القياس والبعد عن التحيز .
- أن تكون التقارير متنوعة بين الكمية والنوعية حتى يسهل فهمه من طرف المستخدمين المختلفين لهذه التقارير.

إن عدم اليقين الناتج عن فهم الخاطئ لبعض آثار المؤسسة التي تظهر بأنها إيجابية وتحمل في طيتها الكثير من السلبيات يحتم ضرورة إيجاد معايير تعني بهذا الشأن، بل وإن هذا المشكل يعتبر أحد أهم مداخل المحاسبة البيئية التي تسعى إلى تطوير معايير تحدد النشاطات التي لها أثر كبير على البيئة¹.

3- الشفافية: (Transparency): أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة².

كما يضيف آخرون بعض المبادئ والتي يرونها من أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونوجزها فيما يأتي³ :

- **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.
- **مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.
- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسة والثانوية وغيرها من العناصر التي يؤثر على تلك الأطراف المعنية .
- **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية: تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المؤسسة وتفي ببعض الاحتياجات والتي قد لا تعود على المؤسسة بفائدة

¹ - نوبجي فاطمة الزهراء، بحبح خيرة، مرجع سابق.

² - رايح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص: 75.

³ - مولاي لخضر، بوزيد سايح، مرجع سابق.

اقتصادية مباشرة سواء كان الاضطلاع بهذه الأنشطة اختياريا أم تنفيذاً لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدد (Carroll) أربعة أبعاد ومكونات للمسؤولية الاجتماعية¹. وهي:

أ- **البعد الاقتصادي:** أن هدف المؤسسات الأول هو العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي وبالتالي أرباح مجزية من ممارسة النشاط، أي تعتبر الأرباح المسؤولية الأولى للإدارة، وهذا يتحقق من خلال تقديم سلع وخدمات مطلوبة ومرغوبة من قبل الزبائن، إن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يتسنى لها الاستمرار في الأسواق، وربما التوقف والخروج من المنافسة وبالتالي لا وجود للمسؤوليات في المستويات الأخرى، يمكن القول أن المسؤولية الاقتصادية تمثل الدور الأول للمؤسسات في إطار تطورها التاريخي فعندما يقوم الرياديون بإنشاء المؤسسات فإن الدافع الأساسي لتحملهم المخاطرة هو الأرباح والعوائد التي سيحصلون عليها من جراء ممارسة النشاط، وهكذا إذا لم تنجز المؤسسة هدف الربح فأنها لا تستطيع الاهتمام بأي مسؤولية أخرى، ويلاحظ أن تحمل المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة تعني العديد من الجوانب مثل الجد والمثابرة والالتزام بالإنجاز والعمل، وحث وتحفيز العاملين ودفع مستحقات الموردين، الحفاظ على وضع تنافسي قوي وترقية الأداء بمختلف العمليات في المؤسسة وغيرها².

ب- **البعد القانوني:** يستند البعد القانوني الى القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة ويتناول اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية عدة مواضيع مثل حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، فقد تولدت العديد من المشكلات بسبب الأعمال التي تمارسها المؤسسات والتي تسببت بتلوث البيئة، والناجمة عن مخلفات المصانع التي تلقى في الأنهار والبحار، وما يمكن أن تسببه من القضاء على الكائنات البحرية إضافة للضوضاء الناتجة عن الأصوات العالية للماكينات والسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن تلك المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء، وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر³.

وإذا ما أردنا أن نشير لأهم التشريعات و القوانين الحاكمة لنشاط المؤسسات فهي:

- **حماية المستهلك:** وهذه اليوم تمثل العديد من التشريعات الخاصة بحقوق المستهلكين لسلع وخدمات المؤسسات، سلامة وصحة المستهلك، وحقه في حرية الاختيار، وحصوله على المعلومات الكاملة حول المنتجات وغيرها، ويمارس المستهلك أدوار بالضغط على المؤسسات من خلال جمعيات حماية المستهلك، والأعلام المرئي والمسموع والمقروء مثل لوبي الضغط على الوكالات الحكومية والمقاطعة للشركات التي لا تلتزم بمسؤولياتها وغير ذلك.

- **حماية المنافسة والتجارة:** من خلال قوانين منع الاحتكار واحترام آليات العمل الشفافة ووضوح إجراءات التعامل والعقود، منع القيود والمحددات على حرية التجارة والأعمال وغيرها، إن مجمل هذه الجوانب

¹ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 391.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2009

ص-ص: 87-88.

³ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص: 212.

تساهم في وضع المنافسة على أسس سليمة وعادلة ترتقي بنوعية الخدمات والسلع وتجعل أسعارها معقولة.

- حماية البيئة: وهي مجمل القوانين التي تحافظ على البيئة، الأرض، الهواء، الماء، الغابات الطبيعية والمحميات وغيرها، لقد كانت البداية متواضعة من قبيل وضع معايير ومقاييس للأعمال وممارساتها بشأن الهواء والماء والضوضاء أما اليوم فقد تطورت كثيراً هذه التشريعات في العالم الصناعي.
- حماية العاملين: وتمثل عدد كبير من قوانين خاصة بالعمل والعاملين تصدر من جهات عديدة بعضها يرتبط بالحقوق المدنية وحقوق الإنسان وبعضها بالسلامة المهنية والصحة العامة وبعضها بالأجور والرواتب وساعات العمل وظروف العمل ومستلزمات العمل وغيرها¹.

ج- البعد الأخلاقي: يفترض في إدارة المؤسسات أن تستوعب الجوانب القيمة والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها²، كما يشير إلى احترام تطور المفاهيم والقيم الجديدة التي تعكس اهتمامات أفراد المجتمع والتي قد تتطور مستقبلاً لتصبح تشريعات وقوانين، فالمسؤولية الأخلاقية تتفاعل بشكل حيوي مع المسؤولية القانونية بهدف توسيعها لتشمل مستويات أعلى مما حدده القانون إضافة إلى ذلك عدم انتهاك المبادئ الأخلاقية ويقصد بذلك مبادئ العدالة والإنصاف والنزاهة وتجنب الأذى تجاه البشر والطبيعة وتذهب المسؤولية الأخلاقية إلى أبعد مما هو قانوني وبما يتجاوز اللوائح، كاحترام الفرد والوقاية من الحيف والظلم الاجتماع³.

د- البعد الخيري (الإنساني): تعتبر المسؤولية الخيرية أو الإنسانية للمؤسسات مسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها، والمسؤولية الخيرية هي جزء مهم من دور المؤسسات الذي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، ومن أمثلة هذه المساهمات ما قدمته شركة مايكرو سفت من مساهمة مالية كبيرة لعلاج مرضى الإيدز في الهند، و مساهمتها في مساعدة 5000 منظمة غير ربحية في العالم ومن الأمثلة أيضاً مساهمة مؤسسة grocery albertsons التي تجاوزت 600 مليون دولار لدعم التعليم في بعض الولايات الأمريكية .

يرتبط البعد الخيري أو الإنساني بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وبكل ما يرتبط بذلك من عناصر مختلفة، ويرتبط بمساهمة قطاع الأعمال في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزءاً منه، ويتوجب على القطاع المؤسسات أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي

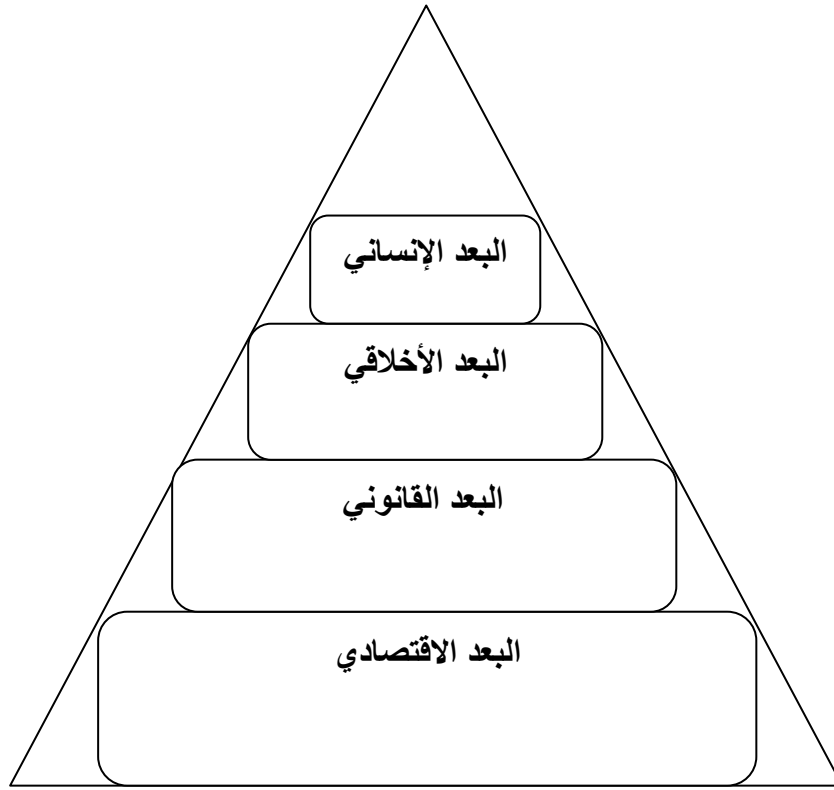
¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 89.

² - وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان- الأردن، 2007، ص: 524.

³ - عاملة محسن أحمد ناجي، " أدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات "مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والعشرون، 2011، ص- ص: 115-141.

تصيب المجتمع، كالزلازل والبراكين، وحل مشكلات الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية الأيتام ودور المسنين والمحافظة على البيئة وتحضيرها من جهة أخرى¹. والشكل الموالي يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

الشكل رقم (II-2): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: ثامر البكري، "المسؤولية الاجتماعية وأستدامة رأس المال الفكري". (الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011).

يتضح من الشكل بأن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في أعمال المؤسسة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية، بينما يمثلان البعدين الأخلاقي والإنساني قمة الهرم وهما الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل توجه المؤسسات في علاقتها وتفاعلاتها مع المجتمع.

¹ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 393

II-2-2- إستراتيجيات ومجالات المسؤولية الاجتماعية

أولاً: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية: هناك أربعة إستراتيجيات رئيسية للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية وهي ¹ :

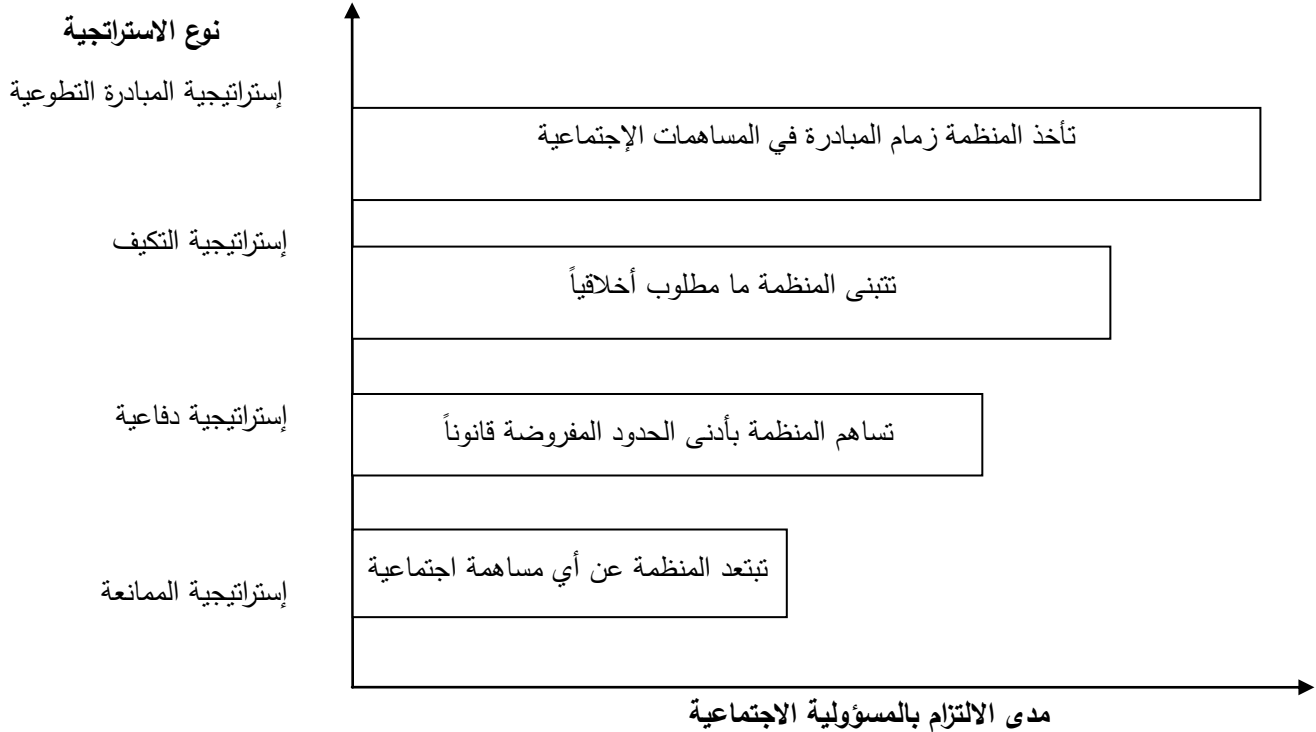
أ- إستراتيجية عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: وبموجب هذه الإستراتيجية فإن إدارة مؤسسات الأعمال تتجنب الالتزام بأي دور اجتماعي وتتجنب الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية ويتم التركيز على الأولويات الاقتصادية.

ب- الاستراتيجية الدفاعية: وبموجب هذه الإستراتيجية تتبنى إدارة مؤسسات الأعمال القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وتهدف الإدارة إلى حماية المؤسسة من الوقوع في مسائل قانونية.

ج- إستراتيجية التكيف: وهنا تبادر المؤسسة الى تبني دور اجتماعي يتجاوز المتطلبات القانونية المفروضة وفي إطار منظور اخلاقي مسئول.

د- إستراتيجية المبادرة التطوعية: وهنا تتبنى مؤسسات الأعمال بموجب هذه الإستراتيجية دور اجتماعية واسع جداً، حيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته في جميع قراراتها، والشكل التالي يوضح إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل مؤسسات الأعمال:

الشكل رقم (II-3): إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

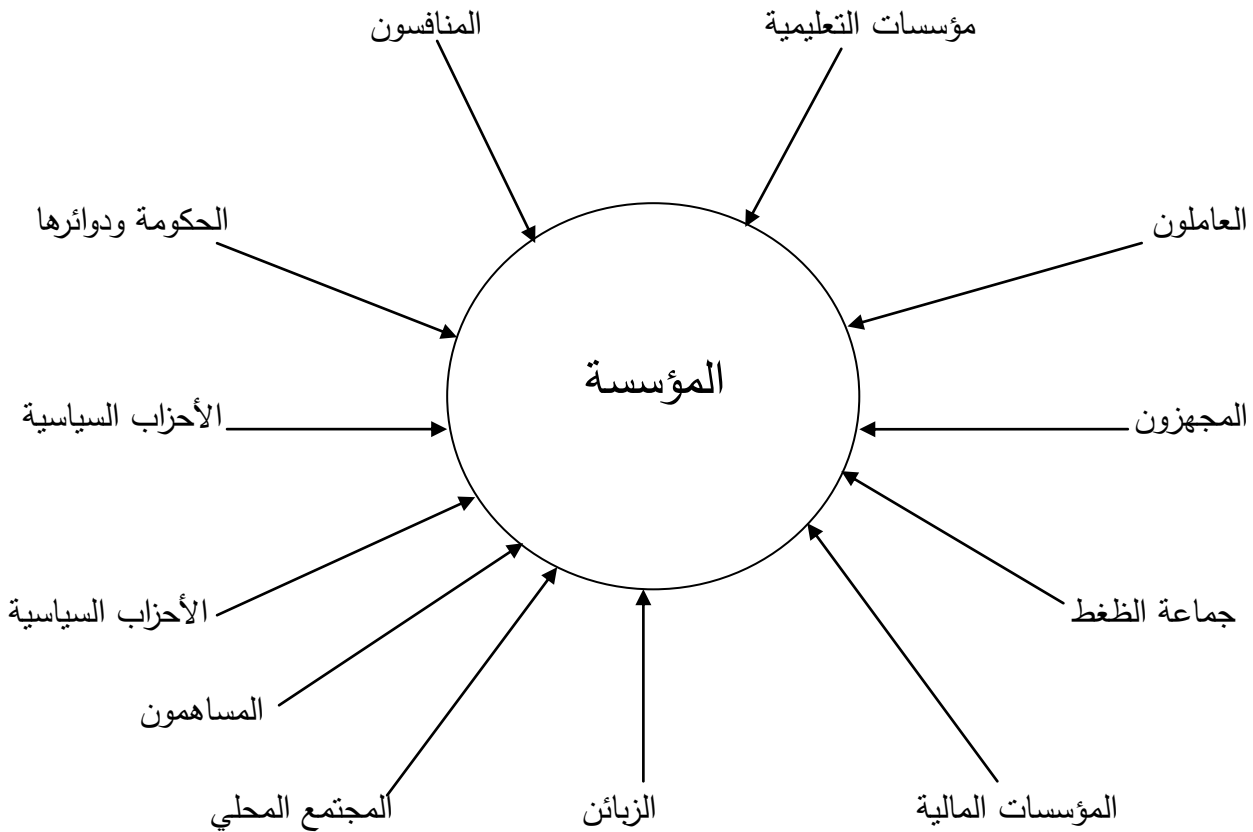


المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 98.

¹ - - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم ... المبادئ). الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن

ثانياً: مجالات (اهتمامات) المسؤولية الاجتماعية: يمكن للمؤسسات أن تمارس دوراً اجتماعياً تجاه أصحاب المصالح أو البيئة الطبيعية ورفاهية المجتمع بشكل عام، ونجد بعض المؤسسات حاضرة في هذه المجالات الثلاثة بقوة في حين أن بعض الآخر قد يكون متواجداً في مجال واحد أو اثنين وبممارسات محدودة وبسيطة¹.

الشكل رقم (II-4): يوضح أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسات:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. مرجع سابق، ص: 95.

يجب أن تلتزم المؤسسة بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصالح خصوصاً الذين تربطهم بها مصالح مباشرة ويؤثرون ويتأثرون بنشاطاتها فيما يلي نذكر بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة للمؤسسة وهم:

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. مرجع سابق، ص: 94.

- 1- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين:** تتمثل في تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن وحماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على معلومات الكافية عن أداء المؤسسة والتعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة¹.
- 2- **المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين:** يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة على الأشخاص العاملين فيها كالموارد البشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً وتحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي².
- 3- **المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:** تتمثل في توفير منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، ومنتجات آمنة عند الإستعمال، إعلان صادق وأمين وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة وكذلك الالتزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، وإعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن مع التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق³.
- 4- **المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة:** أن المؤسسات تركز بشكل كبير على كل العناصر المتعلقة بالبيئة مثل الأفراد العاملين في المؤسسة، إذ يجب أن يكون لديهم وعي بأهمية العمل في بيئة صحية، وفي تنمية البيئة الطبيعية و حمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمؤسسة في مجال حماية البيئة لما لذلك من أهمية في تحقيق المردود المستقبلي للمؤسسة وتعتبر جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض قوة حقيقية ذات تأثير سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي، وقد ازداد تأثير تلك الجماعات بسبب التلوث الكبير الذي تحدثه مؤسسات النفط والشركات الكيماوية، وإذ تعتبر من أكثر المؤسسات التي تتسبب في تلوث البيئة، وبشكل عام ليس هنالك مؤسسة لا يوجد لها مخلفات أعمال تضر بالبيئة⁴.
- 5- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:** إذ يتطلب هذا المجال من المؤسسة العمل على تحسين الرفاهة الاجتماعية بشكل عام، ولجميع أفراد المجتمع من خلال المساهمة في الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان⁵.

¹ - مقدم وهيب، " سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال". (الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، 13-14 ديسمبر 2011).

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 175.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال. مرجع سابق، ص: 99.

⁴ - أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 390 .

⁵ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص: 37.

II- 2-3: معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أولاً: معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي:

أ- المعوقات الإدارية : منها:

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

ب- المعوقات القانونية : وتتلخص في:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في المؤسسات، كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم.
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف، قد لا يتم إدانة المخالف أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر.
- لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتته ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء¹.

ج- المعوقات المالية: نذكر منها:

- هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط .
- الاعتقاد بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة الدولية.

¹ - محمد فلاق، "معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات". الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي:

http://www.csr.sa.net/index.php/2012-04-29-04-06-50/274-2012-07-25-16-28-37، تم الإطلاع عليه يوم 21-03-2015

- نقص الموارد المالية التي تحول دون الاسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية .
- صعوبة الجمع بين العمل المريح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعياً¹.

ثانياً: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

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

- 1 - ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة وبقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على بل تتفخر به وتعتبره واجباً عليها.
- 2- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبات الموجودة.
- 3- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعة من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- 4- يجب على المؤسسة أن تخصص مسئولا متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة.
- 5- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرامج.
- 6- الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة مشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياح الوقت وصرف المال في برامج قائمة، مع التأكيد على أن الاحتياج للبرامج الاجتماعية كبير جداً ويحتاج إلى آلاف البرامج من المؤسسات .
- 7- كل مؤسسة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً لمجتمعها ولمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه².
- 8- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتياً والحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.

¹ - أم كلثوم الجماعي، سمير بن عبد العزيز، مرجع سابق.

² - حسين عبد المطلب الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي: <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2337> ، تم الإطلاع عليه يوم 21-03-2015، 19:25.

- 9- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المؤسسات بنشاطها الاقتصادي، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحدياً للمؤسسات¹.
- 10- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسات مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.
- هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد المؤسسات على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى².

II-3- دور الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

II-3-1- المسؤولية الاجتماعية استناداً إلى خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة المؤسسات بعدة خصائص كما ذكرنا سابقاً ومن بين أهم هذه الخصائص المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية³، التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة، وهذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة و معهد الموارد العالمي تحت عنوان أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة والاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل⁴.

II-3-2- مساهمة مجلس الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .

إن مجلس الإدارة للمؤسسة والذي يمتلك إستقلالية كبيرة في إتخاذ القرار و تأطير العلاقة مع أهم الفئات أصحاب المصالح، فإنه يحاول أن يتخذ الإجراءات الكفيلة لتلبية متطلبات هذه الفئة والفئات الأخرى وفق

¹ - عرابية رايح، بن داودية وهيبه، " المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية". (الملتقى العلمي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2015).

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

³ - نوال العزيمي، " المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات". (المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك - الأردن، 17-18 أبريل 2013)، ص- ص: 159 - 172.

⁴ - صديقي خضرة، " المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).

مستجدات الوضع من خلال الاستجابة الاجتماعية الفاعلة والكفاءة وكذلك تأطير المسؤولية الاجتماعية من خلال الخطط الاستراتيجية بعيد الأمد¹.

إن تبني قضايا المسؤولية الاجتماعية يشكل فرصة أو تهديداً على مردوديتها، وذلك تبعاً لطرق معالجة القضايا الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الأخلاقية...، وغيرها من قبل الهيئات المسيرة وعلى رأسها مجلس الإدارة، فهذا الأخير يعمل على رسم وتنفيذ الخطط المناسبة لتمكين المؤسسة من القيام بواجباتها تجاه المجتمع. وفيما يلي بعض المجالات التي ينبغي على مجلس الإدارة أن يعمل عليها في ظل حوكمة الشركات:

- أ- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للموارد الأولية.
- ب- الأمان عند عملية الإنتاج وتحقيق الجودة في خصائص المنتجات.
- ج- إثراء المناخ والحوار الاجتماعي: تكافؤ الفرص في التوظيف، التحسين الدائم لظروف العمل، تحديد دقيق لأنظمة الأجور والتحفيز، تبني آلية المواطنة.... إلخ.
- د- احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال... إلخ.
- هـ- الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة، تبيض الأموال، إرساء مبادئ الثقة والإفصاح.
- و- الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، والتعاون مع أصحاب المصالح بغرض تحقيق شراكة مستدامة².

أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يبدأ من القيادة العليا لأي مؤسسة وهي العنصر الأساسي الذي يقود إلى التغيير وعليه فإن القيادة العليا للمؤسسة لابد أن تبدأ في استيعاب فلسفة المسؤولية ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي يمكن أن تواجهها أثناء التطبيق، وكذلك العمل على مايلي:

- تعمل من خلال الأنظمة واللوائح الإدارية على تفعيل الاهتمام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- خلق كيانات قانونية (وحدات، إدارات) تكون مهمتها تأكيد الالتزام المؤسسي بالمسؤولية الاجتماعية.
- تخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطة هذه الوحدات وإعطائها الاستقلالية لدعم برامجها.
- القيام بفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية لكي لا تتأثر بعوامل الربح والخسارة، بحيث لا يتم إيقافها في حالات الخسارة³.

وقد نال هذا الموضوع عناية من العديد من الجهات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات وحوكمة الشركات في تدريس مادة

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة". على الموقع التالي: -----/http://www.docstoc.com/docs/145261617، تم الإطلاع عليه يوم 02-03-2015، 14:58.

² - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة. مرجع سابق، ص: 142-143.

³ - خالد جاسم بومطبع، "القيادة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية". (مؤتمر المسؤولية الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي"، التنافسية والابتكار"، الامارات العربية المتحدة - أبوظبي، 15-16 أبريل 2013).

الإدارة العامة وترتكز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات هي: مسؤوليات مؤسسات الأعمال في المجتمع، القيادة الأخلاقية، صناعة القرارات الأخلاقية، حوكمة الشركات.

كما انبثقت عن مجلس الإدارة في مؤسسة (Encana) لجنة مهمتها الأولوية تعزيز مجلس الإدارة في تطبيق قواعد المراجعة وحوكمة الشركات في المؤسسة عن طريق الفحص وعمل الإيعازات للمجلس حول سياسات المؤسسة ومعاييرها وتطبيقاتها في مجال مسؤوليتها الاجتماعية التي تتضمن: البيئة، الصحة، الأخلاقيات التي تعمل فيها المؤسسة تجاه حملة الأسهم و تنمية المجتمع، فضلاً عن مسؤولياتها في مجال العمل ورفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة حول الأداء السنوي لهذه المسؤولية من المؤسسة¹.

II-3-3- مساهمة إدارة المؤسسة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية :

إن بقاء المؤسسة واستمرار نجاحها يتوقف على قدرتها في خلق ثروة كافية أو ترضي أصحاب المصالح (المستهلكين، الموردين،الخ) عن طريق تبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإلا فإنها تكون معرضة للانهايار والإفلاس، ومن أجل كل هذا عليها أن لا تنظر إلى هذا المفهوم على أنه مجرد عمل تطوعي بل تعتبره تحدياً رئيسياً يتطلب تخطيط جيد وقدرة مرتفعة على اتخاذ القرارات، حيث يمكن تصنيف المداخل الإدارية للمسؤولية الاجتماعية إلى مدخلين: المدخل الرسمي والمدخل غير الرسمي كالآتي:

1- المداخل الرسمية: يمكن للمؤسسة الاستناد إلى مداخل لتحقيق التوافق مع بيئتها الاجتماعية، وتشمل أهم هذه المداخل: التوافق القانوني، التوافق الأخلاقي، بالإضافة إلى التبرعات الخيرية.

أ- التوافق القانوني: يتمثل في إمكانية المؤسسة للتوصل في تحقيق الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية.

ب- التوافق الأخلاقي: التوافق الأخلاقي يعكس لنا مدى توافق ممارسات أعضاء المؤسسة مع المعايير الأخلاقية الموضوعة أو المتعارف عليها، حيث تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك من خلال تدريب العاملين بها على الممارسات الأخلاقية ووضع ضوابط وإرشادات لأنماط التصرفات المرغوب وغير المرغوب فيها، وفي نفس الإطار تقوم بعض المؤسسات بتأسيس لجان رسمية، من بين مهامها تقييم سلوكيات العاملين التي ينظر إليها على أنها تنتهك الضوابط والمعايير الأخلاقية.

ج- التبرعات الخيرية: تتمثل في منح التبرعات المالية أو الهدايا العينية للجمعيات الخيرية أو البرامج الأخرى.

2- المداخل غير الرسمية: بالإضافة لاستخدام المداخل الرسمية لإدارة المؤسسة المعاصرة لمسؤولياتها الاجتماعية، يوجد أيضاً بعض المداخل غير الرسمية، تتمثل فيما يلي:

¹ - سعاد غزال، شاكر عبد الكريم البلداوي، " الأبعاد الاستراتيجية لمسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والبيئة في ضوء التحكم المؤسسي ". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد سبعة وتسعون، 2013، ص- ص: 258 - 270.

أ- **الممارسة القيادية وثقافة التنظيم:** إن القيادة العليا هي من تستطيع نشر فلسفة المسؤولية الاجتماعية عبر أرجاء المؤسسة، فعلى سبيل المثال نجح فريق مؤسسة "جوستون وجوستون" المعروفة في بث رسائل العاملين عبر فترة طويلة من الزمن مفادها أن المستهلكين ثم العاملين ثم المجموعات التي تتعامل معها المؤسسة وحملة الأسهم جميعاً على درجة عالية من الأهمية، حيث ظهرت النتيجة الإيجابية لهذا الترتيب في الحادثة التي ظهرت، حيث عندما اتضح وجود مادة سامة في منتج تسوقه المؤسسة، لم ينتظر العاملون أوامر من الإدارة تحدد لهم ما الذي يجب عليهم أن يفعلوه، لقد بادروا في الحال لحماية المستهلكين عن طريق سحب كل المنتجات المعروضة قبل أن يقدم المستهلك على شرائها.

ب - **أنظمة الإنذار أو إطلاق الصفارات:** يتمثل هذا المدخل في تشجيع العاملين على الكشف عن أي ممارسة غير قانونية أو أخلاقية يقوم بها البعض الآخر في المؤسسة، ويجب على الأفراد الذين يقومون بإطلاق الصفارات التحذيرية أن يقوموا بإبلاغ الرئيس المباشر أولاً، فإذا لم تحدث استجابة يتم اللجوء إلى الرئيس الأعلى قبل اللجوء إلى أحد الأجهزة المتخصصة أو الصحافة، وإلا قد يتعرضون للطرد من وظائفهم¹.

لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم حملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل النقابات والرأي العام والبيئة والمجتمع²، إذن أن تطبيق المساءلة البيئية والاجتماعية تعد من التحديات الإدارية ذلك للتأثيرات البيئية والاجتماعية في المؤسسة والتي تعد من الأمور المهمة في تطوير أدائها البيئي والاجتماعي، وتحقيق المساءلة في حوكمة الشركات عن أمن البيئة والمجتمع من خلال مراقبة أداء المؤسسة بوصفها جزءاً من المجتمع بهدف إيجاد السبل الكفيلة بتعظيم المنافع الإيجابية نحو الرفاهية الاجتماعية وتقليل التأثيرات الضارة للبيئة الناتجة عن نشاط المؤسسة.

إن قواعد حوكمة الشركات تؤكد على أن تكون إدارة المؤسسة بطريقة مسؤولة، وأن تكون مراقبة بصورة صحيحة، وأن تتعهد بتنفيذ فعاليتها وأنشطتها بطريقة مسؤولة اجتماعياً وبذلك أصبح التحدي الذي يواجه رجال الأعمال في المؤسسات هو توسيع منظورهم إلى مسؤوليات المؤسسات³.

¹ - عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، "إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات

الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012)

² - بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، مرجع سابق.

³ - سعاد غزال، شاكر عبد الكريم البلداوي، مرجع سابق، ص - ص: 258-270.

II-3-4- مساهمة أصحاب المصالح في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن الذي يقود المؤسسات الاقتصادية إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير من المؤسسات تخفق في إدراك دورها في المجتمع ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل خضوعها إلى المساءلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح، فالنسبة للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد، فالمسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة للمؤسسة في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية.

في هذا الصدد بدأ يشمل العالم مؤخراً تغييراً جذرياً في نظريته للمساءلة وهو في الحقيقة نتاج الأسباب التالية:

1- الموقف الذي وضعت بعض الشركات نفسها فيه نتيجة ممارساتها وتصرفاتها الخاطئة اتجاه المجتمع بجميع مكوناته، وهنا نذكر على سبيل المثال ما حصل مع شركة " شل SHELL " في نيجيريا ومؤسسة " يونيون كارباید UNION CARBIDE " في كارثة التسريب الكيميائي في بوبال بالهند وكذلك ما فعلته صناعات الأخشاب بتجريد الغابات مسببة فيضانات هائلة وما تفعله حالياً المؤسسات المصنعة للأدوية المعالجة للاليزر اتجاه تسعيرة التي تفرضها على الدول الفقيرة وخصوصاً إفريقيا.

2- عدم اهتمام المؤسسات بوضع قوانين محقة والسعي لتطبيقها والمتعلقة بأهداف اجتماعية سواء فيما يخص حقوق الإنسان، ومعايير العمل والاستدامة البيئية وتخفيض مستوى الفقر عالمياً.

3- تعتبر المؤسسات مسؤولياتها الاجتماعية هي شيء هامشي سواء في ثقافتها أو في إجراءاتها الإدارية. إن التفكير على نحو هذا المنوال يعتبر خطأ خاصة في ظل بيئة العمل الجديدة والتي فرضتها ظاهرة العولمة والتي أصبحت تطرح تحديات عميقة أمام المؤسسات والتي تعتبرها عناصر فاعلة اجتماعياً.

إن كيفية إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبح عنصراً من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء، لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسات وعن تصرفات مسيرتها، ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للمؤسسة فحسب المتمثلة في قيمتها السهمية بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس، لذلك لقد أصبح مهماً أن تعطي المؤسسات الاقتصادية الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح، وكل تقصير من جانب المؤسسة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على مدى اهتمام الغير للمؤسسة.

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات يجب أن يحفزها على التحوّل والإعلام فهي بذلك مطالبة على إشراك أصحاب المصالح في هذه العملية¹.

كما تتمثل أهم ركائز حوكمة الشركات في إدارة المخاطر، الرقابة والسلوك الأخلاقي والمساءلة، حيث أن الحوكمة تعمل على ضمان هذا الأخير من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة وانطلاقاً من هذه النقطة الأخيرة يتضح دور الحوكمة في علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية تدخل ضمن المبادئ التي تبنى عليها الحوكمة².

¹ - العايب عبد الرحمان، بقّة الشريف، "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14 - 15 فيفري 2012).

² - طاري محمد العربي، تغشلية لمين، " حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية ". (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012)

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة
الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لدور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدارسة ميدانية، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة روائح الورود - الوادي - وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- III-1- تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- III-2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- III-3- اختبار الفرضيات.

III- 1- تقديم مؤسسة روائح الورود:

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة روائح الورود وعلى مراحل تطورها كما سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي كما سنتعرف على مكانة المؤسسة والإنجازات التي قامت بها.

III-1-1- نشأة وتعريف مؤسسة روائح الورود.

أولاً: نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود

يعود إنشاء هذه المؤسسة إلى حوالي 2/1 قرن أي منذ 1963م، حيث أسست الشركة على يد المرحوم " سالم عطا الله جديدي " وشركاته تحت إسم " الرياض " بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، وفي سنة 1983 أسس " محمد البشير جديدي " مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر ب 2000م²، وفي سنة 1987م، انفرد الأخ " محمد البشير جديدي " بملكية المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه، ومنذ توليه إدارة الشركة بدأ يعمل جادا على تطويرها وتحسينها.

وقد شهدت سنة 1988م إطلاق أو عطر للمؤسسة، سمي بالحاسة السادسة " Sixieme Sense " الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، وساهم هذا العطر في 40٪ من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة* كطريقة لتسيير المخزون (1993) وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات EAN Agerie، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية ببروكسل ومنحتها الرقم "1001" مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات.

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتجديد آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 م لتصل بها المساحة إلى 4000م²، حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة باستعمال القباب والأقواس للحفاظ على الطابع المعماري والتراثي للمدينة، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول، ولتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارة المؤسسة لاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك) وكان ذلك في سنة 1999، ويقوم مصنع الوليد بالقيام بالأنشطة التالية:

- الطباعة على الزجاج (sérigraphie sur verre) أبريل 1999م.
- الختم بالتسخين (dorure a chaud) أبريل 1999م.
- تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها (fabrication de carton) فيفري 2000م.
- تصنيع المواد البلاستيكية (injection plastique) مارس 2000م.
- التشكيل الحراري (thermoformage) مارس 2000م.

* - الترميز بالأعمدة أو " code a barre " هو سلسلة أرقام لتعريف المنتج تظهر بشكل خطوط سوداء وبيضاء متتابعة ذات عرض متغير، يمكن قرائتها وفك رموزها أو ترميزها بواسطة جهاز خاص .

- تلوين الزجاج (poudrage du verre) ماي 2000م.
- ترميل الزجاج (poudrage du verre) سبتمبر 2000م.
- طباعة وتغليف عالي الجودة (emballage de luxe) أبريل 2003م.

وبذلك تمكنت المؤسسة من تقليل الاستيراد والاعتماد على نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي تدخل في إنتاج العطور، وذلك باستعمال آلات جد متطورة.

ثانيا: تعريف مؤسسة روائح الورود:

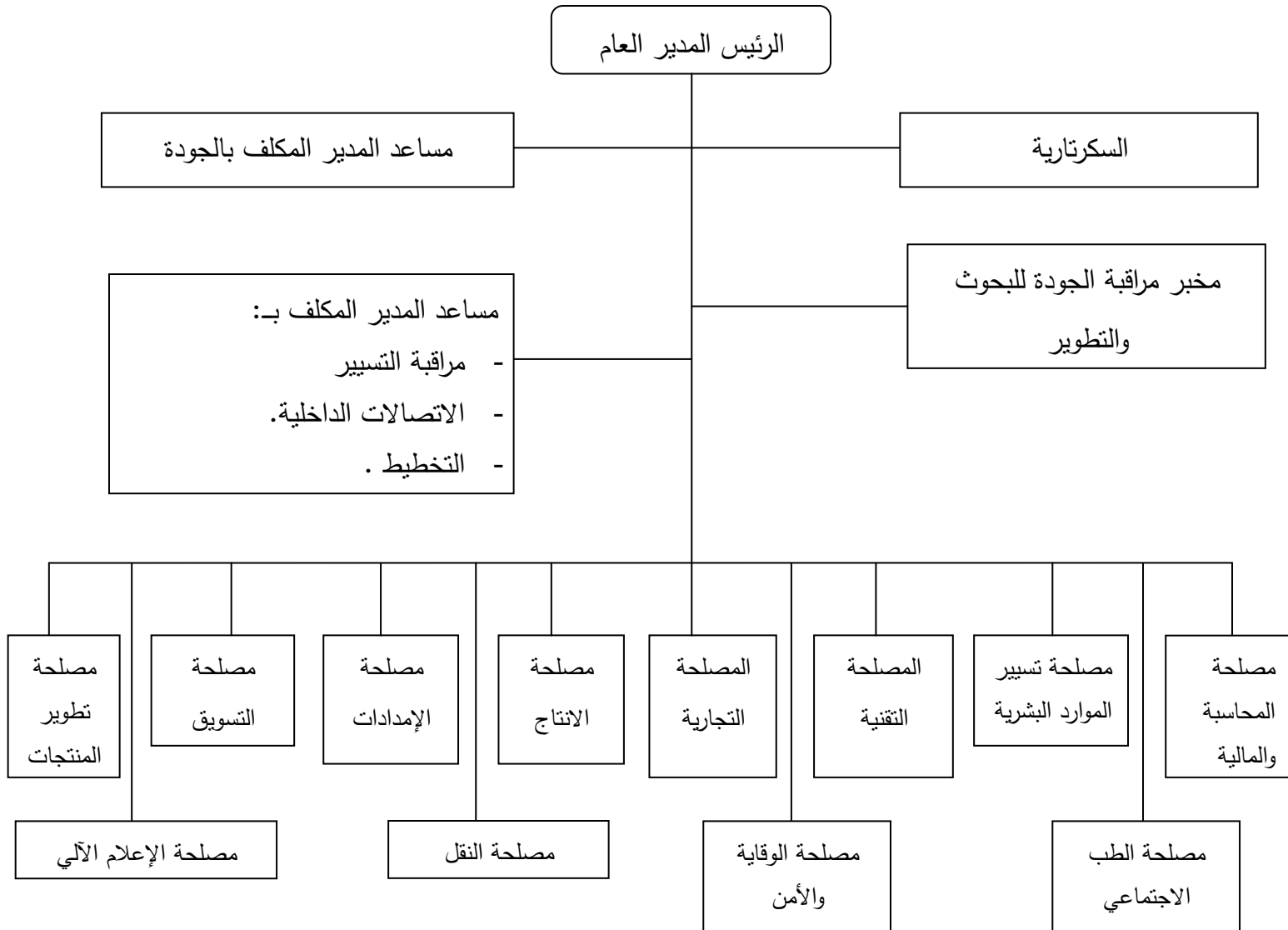
تعرف مؤسسة روائح الورود على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) أسست سنة 1983م برأسمال اجتماعي قدره 500.000.000 DA، تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم سجلها التجاري: 012 / B / 87، نشاطها المتبع هو تصميم وتطوير وإنتاج وتسويق " العطور " وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " W " تعلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر.

- اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يمتلك 94% من مجموع حصص الشركة، وكما ينفرد شريكه جديدي محمد رياض بـ 6% من حصص الشركة.
- وتقع في المنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي حيث يحدها غربا الطريق الوطني رقم 48.
- عنوان موقعها على الإنترنت: [http:// www.wouroud.com](http://www.wouroud.com)
- بريدّها الإلكتروني هو: wouroud@wouroud.com

III - 1-2- الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود

أولاً: **الهيكل التنظيمي:** في إطار التغيرات التي تقوم بها المؤسسة، تم إدخال تغيير على الهيكل التنظيمي، حيث تم إضافة مصالح جديدة فأصبح الهيكل التنظيمي أكثر اتساعا وشمولية ويتواءم مع احتياجات المؤسسة والمرحلة المقبلة عليها، ولقد أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود بالشكل التالي:

الشكل رقم (III-1) *: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: وظائف مصالح روائح الورود

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيما وظيفيا حيث توزع فيه المسؤوليات، وتوضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة، لذلك سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز مهام كل واحدة كما يلي:

1- المدير العام: يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، وله الحق في إتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة .

2- السكرتارية:

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه.
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

3- مساعد المدير المكلف بالجودة:

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة .
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الورود.
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها.
- تحسيس أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج.

4- مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

- وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة.

5- مصلحة المحاسبة والمالية:

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة.
- إعداد الميزانيات.
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام ...)

6- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- عملية التوظيف وإعداد الأجور.
- تخطيط العطل السنوية.
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال.
- تحفيز ومكافئة العاملين.

7- المصلحة التقنية:

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها.
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية .
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة.

8- المصلحة التجارية:

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات.

- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9- مصلحة الإنتاج:

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل.
- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية.
- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات.

10- مصلحة تطوير المنتجات:

- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة .
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر، شكل القارورة، التغليف، الاسم...).

11- مصلحة الإمدادات:

- تقوم بمتابعة حركة التصدير.
- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة.
- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد.

12- مصلحة التسويق:

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية.
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية .

III-1-3- مكانة مؤسسة روائح الورود في قطاع صناعة العطور

تحتل مؤسسة روائح الورود مكانة هامة في الأسواق، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها، والتسيير الجيد لمديرها كما حازت لنفسها مكانة سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

أولاً: منتجات المؤسسة: تنتج مؤسسة روائح الورود مجموعة متنوعة من العطور للرجال والنساء، وهي ذات أنواع وأحجام مختلفة والتي تنقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

- 1- ماء العطر: بمختلف الأذواق والسعات (30، 50، 60، 100مل).
- 2- مزيل الروائح: بمختلف الأذواق والسعات.
- 3- مناديل معطرة: بمختلف الأذواق.
- 4- كما تعمل المؤسسة أخير على إنتاج جال ما بعد الحلاقة.

كما يمكن تلخيص منتجات مؤسسة روائح الورود في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-1): يوضح منتجات مؤسسة روائح الورود

Eaux de Toilettes féminines	Eaux de Toilettes Masculines	Pochette Parfumée
- Sixièmes sens - Féminin - Sixièmes sens Blach - Wouroud de wouroud - Miss wouroud - Borane - Mawja - Darling	- Elu - Sixièmes sens - Sixièmes sens Blach - Oscar - Minos - Eros	-Sixieme sense -Féminin - Oscar
Déodorant femme	Déodorant Homme	Coffret Cadeaus
-Féminin -Wouroude de Wouroude -Miss de Wouroude -Mawja -Borane -Visa -Darling -Please -Some Times Grenade - Some Times Papaye - Some Times Venille	- Sixieme sens - Sixieme sens Blach - Osc - ar -Elu -Junior -Some Times Venille	-Sixième sens -Oscar -Elu -Junior -Borane -Miss de Wouroude -Wouroude de Wouroude

المصدر: وثائق المؤسسة

كما تحتاج عملية الإنتاج إلى المواد الأولية التالية:

- 1-مركز العطر: يتم استيراده من أوروبا، كما أنه يختلف من عطر إلى آخر.
 - 2-الماء المعالج: وتقوم المؤسسة بإعداده داخليا.
 - 3-الكحول: تشتري المؤسسة سنويا ما يقدر بـ 12000 لتر سنويا من الكحول من داخل الوطن.
 - 4- الأغلفة وعلب الكرتون والعناصر البلاستيكية وجميع العمليات المتعلقة بتحويل وتزويق وتلوين وترميل الزجاج تتم كلها في مصنع الوليد.
- ويوضح الجدول بعضا من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والمواد التي تستوردها مع تحديد الدول التي ينتمون إليها.

الجدول رقم (III-2): يوضح مصادر المواد الأولية

المورد	الدولة	المواد الأولية
CEBAL (groub pechiney)	فرنسا	علبة الألمنيوم
kappa	فرنسا	الركيزة المتموجة
STRIDE GROUPE	بريطانيا	القلب المخصص للزجاج
CPL AROMAS	فرنسا	مركز العطر
MANEET FILS	فرنسا	مركز العطر
ISMAR	أمريكا - إيطاليا	مضخة العطر

المصدر: مصلحة التميمين

ثانيا: مكانة مؤسسة روائح الورود في الأسواق الوطنية والدولية:

1 - مكانة المؤسسة في الأسواق الوطنية:

تتوزع منتجات مؤسسة روائح الورود على 30 ولاية تقريبا، وتغطي الولايات: سطيف وهران، الجزائر باتنة، الوادي، غليزان، 81% من رقم الأعمال الكلي لذلك نجد أن أغلبية تجار الجملة متركزين في 6 ولايات ومما دعم من مكانة المؤسسة في السوق هو تواجدها في مختلف التظاهرات والمعارض الوطنية وذلك كإستراتيجية تسعى بها المؤسسة التوسع في السوق، بهدف خلق منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبون وتحقق له الرضى، في مايلي نوضح أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود:

الجدول رقم (III-3): يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-

2006م

التاريخ	المكان	التسمية
19-10 ماي 1999	وهران	معرض الدولي بوهران
21-12 جوان 2002	الجزائر	المعرض الدولي بالجزائر
15 أكتوبر - 03 نوفمبر 2002	وهران	معرض وهران
جوان 2003	الجزائر	المعرض الدولي
أكتوبر 2003	الجزائر	معرض الإنتاج الوطني
مارس - أبريل 2004	وهران	معرض الإنتاج الوطني
17-05 مارس 2006	قسنطينة	المعرض الدولي
13-04 أبريل 2006	وهران	المعرض التجاري
27-15 ماي 2006	قسنطينة	المعرض التجاري سرتا
08-01 جوان 2006	الجزائر	المعرض الدولي
16-02 جويلية 2006	عنابة	المعرض التجاري

المصدر: مصلحة التسويق

2- مكانة المؤسسة في الأسواق الدولية

بفضل جودة منتجات مؤسسة روائح الورود وكفاءة المسيرين أهلتها للمنافسة في الأسواق الدولية فكانت أن أصدرت منتجاتها إلى العديد من الدول، كما شاركت في العديد من المعارض الدولية، وبدأت المؤسسة عملية التصدير سنة 1994م، ومن الدول التي صدرت لها نجد:

- دول الخليج العربي: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة.

- دول المغرب العربي: المغرب، ليبيا.

- باقي دول العالم: روسيا، المكسيك، كندا، جنوب أفريقيا.

وفي السنوات الأخيرة استطاعت المؤسسة أن تصدر 15% من رقم أعمالها لكن بسبب مشاكل النقل والتصدير وما يصحبها من مشاكل تتعلق بتأخر وصول البضاعة وإجراءات الجمارك، وجدت المؤسسة أنه من الأفضل التركيز على الأسواق الداخلية وتطوير منتجاتها وخلق منتجات جديدة تلبي جميع الرغبات.

وقد قامت مؤسسة روائح الورود بالمشاركة في العديد من المعارض الدولية والتي نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-4): يوضح المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة

1995-1998م

التسمية	المكان	التاريخ
المعرض الجزائري بطرابلس	ليبيا	31ماي - 15 جوان 1995
المعرض المغاربي بطنجة	المغرب	05-12 ديسمبر 1995
معرض الربيع الدولي بمسقط	عمان	02-08 أبريل 1996
معرض الدولي بدمشق	سورية	14-23 أوت 1996
المعرض الدولي بالقاهرة	مصر	19-28 مارس 1997
المعرض الدولي بالمنامة	البحرين	13-18 ماي 1997
المعرض التجاري الخريفي بمسقط	عمان	29 سبتمبر - 05 أكتوبر 1997
معرض جمال الخليج بدبي	الإمارات	08-11 نوفمبر 1997
المعرض الجزائري بالدوحة	قطر	08-13 مارس 1998
المعرض التجاري الخامس بالدوحة	قطر	25-30 أبريل 1998
معرض image- EXPO	الإمارات	19-22 سبتمبر 1998

المصدر: مصلحة التسويق

وآخر المعارض الدولية التي شاركت فيها المؤسسة في الجزائر سنة 2008م ثم بعدها بليبيا من نفس السنة وفي الأخير المعرض الذي أقيم بالخرطوم سنة 2009م.

ثالثا: الجوائز التي تحصلت عليها مؤسسة روائح الورود: تحصلت المؤسسة على العديد من الجوائز العالمية والأوسمة بفضل ما تملكه مؤسسة الورود من إمكانيات مادية وبشرية، وتتمثل في:

- جائزة إفريقيا الدولية (باريس) 1992م
- 13th International Africa award, (paris), February 24, 1992.
- الجائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993م
- 21th International trophy for Quality (MADRID) spain, April 19th, 1993.
- جائزة النجم الذهبي للنوعية (مدريد) 1993م
- International gold star for Quality (MADRID) , spain, 1993.
- الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997م.
- 15th International Award for Technology and Quality (PARIS) JUIN 27th .
- جائزة الاهتمام بالنوعية العالمية (باريس) 1997م .
- Ward Quality Commitment Award (paris) 1997.
- جائزة أمريكا الذهبية (نيويورك) 1998م.
- 10th Golden America Award for Quality, Newyork (USA), Juin 19th 1998.

إن حصول المؤسسة على كل هذه الجوائز هو دليل واضح على كفاءة مديري المؤسسة وجودة منتجاتها، وكان حصولها على شهادة الايزو 9001 إصدار 1998 في فيفري 2006 تتويجا لمسيرة النجاح التي حققتها خلال مسيرتها، والآن تسعى مؤسسة روائح ورود إلى التأهل للحصول على إيزو 14000 الخاص بالأمان البيئي وإيزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية.

III-2- منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث من الدراسة وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الجزء وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها لتقنين أداة الدراسة وتطبيقها.

III-2-1- المنهج المتبع في الدراسة

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي نريد أن نصل إلى استنتاج بخصوصها، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مؤسسة روائح الورود- الوادي.

الجدول رقم (III-5): مجتمع الدراسة

الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	حجم المجتمع
مجلس إدارة	لا يوجد
المساهمين	02
المديرين	12
الموظفين	119 (من ضمنهم المديرين)
الزبائن	40

المصدر: مصلحة المورد البشرية

2- عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات. قد تم في هذه الدراسة توزيع 75 استمارة على مساهمين وعمال وزبائن مؤسسة روائح الورود، حيث تم استرجاع 68 استمارة، وقد تم إلغاء 5 منها لنقص الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 63 استمارة كنموذج للدراسة.

ثانياً: أدوات جمع المعلومات

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات الباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

1- استمارة بحث: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث. إن الاستمارة هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات وتسمح للباحث بالحصول على إجابات فيها ما يكفي من المعلومات تساعد على الوصول إلى النتائج.

2- تحضير الاستمارة: بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات ثلاثم البحث، ثم عرض الاستمارة على أساتذة في التخصص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في الشكل النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى قسمين كالتالي:

أ- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، هذه المعلومات تساعد في تفسير بعض النتائج.

ب- القسم الثاني: يتضمن على محورين كالآتي:

1- المحور الأول: حيث يتعلق بالأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، ويتكون من 33 عبارة موزعة

على 3 أطراف كما يلي:

- الطرف الأول: المساهمين

- الطرف الثاني: الإدارة

- الطرف الثالث: أصحاب المصالح (المديرين والموظفين ، الزبائن).
- 2- المحور الثاني: حيث يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويتكون من 34 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية:
 - البعد الأول: البعد الاقتصادي
 - البعد الثاني: البعد القانوني
 - البعد الثالث: البعد الأخلاقي
 - البعد الرابع: البعد الإنساني (الخير).
- وقد تم وضع العبارات على أساس سلم " ليكارت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الآتي:
 - الدرجة 1 تمثل غير موافق جدا .
 - الدرجة 2 تمثل غير موافق .
 - الدرجة 3 تمثل محايد .
 - الدرجة 4 تمثل موافق .
 - الدرجة 5 تمثل موافق جدا .
- 3- أدوات التحليل: قمنا بتفريغ وتحليل الاستمارات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (spss)

تعريف برنامج spss وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " أي Statistique Package For The Social Sciences، وهي حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية، ويستعمل spss لتحليل البيانات بطريقة تعتمد على الحساب وإحصاء، وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

 - التكرارات والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
 - إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ (ALPHA DE CROMBACH)
 - اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test
 - تحليل التباين الأحادي (ONEWAY ANOVA)
 - معامل ارتباط بيرسون

ثالثاً: صدق وثبات الاستمارة

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ (ALPHA DE CROMBACH) وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.

الجدول رقم (III-6): صدق وثبات الاستثمار

معامل الصدق	معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحاور والتقسيمات
			المتغير الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
0.934	0.873	8	المساهمين
0.834	0.697	7	الادارة
0.952	0.907	18	أصحاب المصالح
0.959	0.928	33	جميع عبارات المحور الأول
			المتغير الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0.915	0.838	9	البعد الاقتصادي
0.914	0.837	13	البعد القانوني
0.897	0.805	6	البعد الأخلاقي
0.902	0.815	6	البعد الإنساني
0.958	0.918	34	جميع عبارات المحور الثاني
0.977	0.956	67	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب إشتادا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول أن كل نتائج معامل ألفا كروم باخ أكبر من (0.6) مما يدل على أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستثمار حيث تراوحت بين (0.697-0.907) وكانت نسبة معامل الثبات للمحور الأول الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (0.928) ومعامل أبعاد المسؤولية الاجتماعية (0.956) وبلغ المعامل الكلي للاستثمار (0.956) بمعامل صدق (0.977)، كما أن معامل الصدق لكل العبارات يفوق (0.8) مما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس .

III-2-2- تحليل البيانات

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الوصفي لإجابات الأفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها.

أولاً: وصف خصائص عينة البحث

سنقوم بتحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول من الإستمارة الذي يضم البيانات الشخصية من الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية.

1- الجنس: يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (III-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	77,8%
أنثى	14	22,2%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالب إسماعيل علي مخرجات برنامج Spss

من الجدول يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسبة متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة 77.8%، والإناث تمثل نسبة 14.3%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، وهذا راجع للطابع التقني لهذا النوع من المؤسسات وكذا العادات والتقاليد في المجتمع ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

2- المؤهل العلمي: يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (III-8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
تقني	10	15.9%
تعليم ثانوي	25	39.7%
ليسانس	17	27%
مهندس	7	11.1%
ماستر/ ماجستير	4	6.3%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالب إسماعيل علي مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، وهم الفئة الأكبر التعليم الثانوي والبالغ عددهم 25 بنسبة 39.7%، وحيث تأليهم حاملين شهادة ليسانس والبالغ عددهم 17 بنسبة 27%، ونجد بعدها فئة الحاصلين على شهادة التقني 10 بنسبة 15.9%، في حين أن فئة الحاصلين على شهادة مهندس البالغ عددهم 7 بنسبة 11.1% وتليهم الأفراد الحاملين لشهادة ماستر/ ماجستير البالغ عددهم 4 بنسبة 6.3%. وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد حيث نجد أن أكثرهم حاملين للشهادات، مع اعتماد المؤسسة على أصحاب المستويات العادية كتعليم الثانوي وذلك راجع دائماً إلى طبيعة نشاط المؤسسة واحتياجها لهذه الفئة.

3- مجال الوظيفة الحالي: يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة.

الجدول رقم (III-9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	مجال الوظيفة
3.2%	2	مدير
15.9%	10	رئيس مصلحة
9.5%	6	مراقب
54%	34	موظف
1.6%	1	مراجع
15.9%	10	زبون (تاجر)
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة لأفراد العينة حيث نجد أن فئة الموظفين هم الفئة الأكبر والبالغ عددها 34 موظف بنسبة 54%، أما ما نسبته 15.9% فيتمثل في رؤساء المصالح بعدد 10 و في المقابل نجد المراقبين البالغ عددهم 6 بنسبة 9.5% وكما تحتوي المؤسسة على مدراء والبالغ عددهم 2 مدراء بنسبة 3.2% وهي الأخيرة من حيث الترتيب، كما نلاحظ أن نسبة الموظفين كبيرة، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة التي تحتاج إلى الكثير من اليد العاملة الشغيلة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الاستمارة

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستمارة في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الإستمارة، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، ولمعرفة نتائج آراء أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى مرتفع وكما توضح الجداول الآتية:

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
أ- بعد المساهمين:

الجدول رقم (III-10): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد المساهمين

المؤشرات الإحصائية				العبارات
مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	7	0.982	3.51	يتحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنظمة وبسهولة .
متوسط	8	1.030	3.48	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة .
متوسط	6	0.893	3.57	توفر المؤسسة آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين .
مرتفع	3	0.989	3.92	يعمل المساهمين على تحقيق أقصى ربح وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
مرتفع	2	0.903	3.92	يعمل المساهمون على تشجيع اقتناء التقنيات الحديثة ذات تكنولوجيا المتطورة التي تقلل من التلوث البيئي (صديقة للبيئة) .
مرتفع	5	1.056	3.83	يلتزم المساهمين بالممارسات الشرعية والقانونية والأخلاقية.
مرتفع	4	0.943	3.83	من الضروري وجود وعي لدى المساهمين بأهمية خدمة المجتمع.
مرتفع	1	1.023	3.95	يقوم المساهمين بالمشاركة في إنجاز المشاريع الخيرية وتقديم المساعدات والتبرعات للأسر الفقيرة (قفة رمضان، المدارس القرآنية، جمعية الصم البكم، جمعية مرضى السرطان ...)
مرتفع	-	0.712	3.75	بعد المساهمين

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول (III-10) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات بعد المساهمين بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.712) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات أفراد العينة حول بعد المساهمين تشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما يتضح من الجدول (III-10) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (3.48-3.95)، كما تراوحت انحرافاتها المعيارية بين (0.893 - 1.056). حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات التي احتلت المرتبة الأولى (3.95) بانحراف معياري (1.023) أي أن المساهمين يقومون بالمشاركة في إنجاز المشاريع الخيرية وتقديم المساعدات والتبرعات للأسر الفقيرة، كما

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الثانية (3.92) بانحراف معياري (0.903) أي أن المساهمين يعملون على تشجيع اقتناء التقنيات الحديثة ذات تكنولوجيا المتطورة التي تقلل من التلوث البيئي.

ب- بعد الإدارة

الجدول رقم (III-11): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد الإدارة

المؤشرات الإحصائية				العبارات
مستوى القبول	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	6	1.227	3.41	تعمل الإدارة على عمليات التكوين وتحفيز ومكافأة العاملين وترقيتهم على أساس عادل.
متوسط	5	0.978	3.41	تعمل إدارة المؤسسة على تنفيذ فعاليتها وأنشطتها بطريقة مسؤولة .
مرتفع	1	0.820	3.81	تلتزم إدارة المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية أثناء تنفيذ أنشطتها.
مرتفع	4	1.013	3.68	تعمل الإدارة على كشف أي أخطاء أو أضرار قد تضر بمصالح أحد الأطراف.
متوسط	7	1.096	2.73	لدى المؤسسة إدارة خاصة بالنفايات.
مرتفع	2	0.817	3.76	تقوم الإدارة بممارسة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها وتدريب العاملين عليها (مثل السلوك المهني الرشيد، الشفافية، التوازن في تحقيق المصالح، الحفاظ على البيئة ...).
مرتفع	3	0.983	3.75	تعمل الإدارة على ضبط وإرشاد وتقييم سلوك العاملين حتى يتمشى مع القيم الأخلاقية.
متوسط	-	0.595	3.50	بعد الإدارة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (III-11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات بعد الإدارة بلغ (3.50) بانحراف معياري (0.595) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات أفراد العينة حول بعد الإدارة تشير إلى مستوى قبول متوسط، كما يتضح من الجدول أن متوسطات الحسابية للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإدارة تراوحت ما بين (2.73 - 3.81) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.817 - 1.227). حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3.81) بانحراف معياري (0.820) أي أن إدارة المؤسسة تلتزم بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية أثناء تنفيذ أنشطتها، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (3.76) بانحراف معياري (0.817) أي أن إدارة المؤسسة تقوم بممارسة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها وتدريب العاملين عليها.

ج- بعد أصحاب المصالح:

الجدول رقم (III-12): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد أصحاب المصالح

مستوى القبول	المؤشرات الإحصائية			العبارات
	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	2	0.770	3.37	بعد الموظفين والمسيرين
متوسط	5	1.124	3.35	تهتم المؤسسة بتدريب إطاراتها وتطوير أداء العمال وترقيتهم .
مرتفع	1	0.981	3.86	تمتلك المؤسسة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين .
متوسط	7	1.090	3.32	تعمل المؤسسة على تفعيل لغة الحوار مع العمال و الاستماع لمتطلباتهم وتنفيذها .
متوسط	8	1.042	3.30	تقوم المؤسسة بإشراك المسيرين والموظفين عند اتخاذ قراراتها وتحديد الاستراتيجيات .
متوسط	6	1.029	3.32	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات العمال .
متوسط	3	1.201	3.57	تعمل المؤسسة على تقديم المساعدات والتبرعات للأسرى العمال والعمل على رفاهتهم .
متوسط	10	1.026	2.70	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية .
متوسط	9	1.148	3.06	تكافؤ الفرص بين العاملين والأجور العادلة حسب الجهود المبذولة وجميع الامتيازات الوظيفية دون محاباة أو تمييز جهوي .
متوسط	4	0.838	3.44	يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الكفاءة .
متوسط	2	0.766	3.84	تشجع المؤسسة العامل على الالتزام السلوكي الحميد .

مرتفع	1	0.606	3.91	بعد الزبائن
مرتفع	4	0.809	3.92	تستمع المؤسسة لشكاوي وإقتراحات زبائنهم وتستجيب لها في الوقت المناسب.
مرتفع	7	0.877	3.86	تدفع المؤسسة تعويضات على أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك.
مرتفع	5	0.797	3.90	تعمل المؤسسة على تفعيل لغة الحوار مع زبائنهم.
مرتفع	2	0.889	3.98	تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات آمنة عند الاستعمال أو لا تضر بالبيئة.
مرتفع	8	0.737	3.86	تعمل المؤسسة على توضيح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة بينها وبين الزبائن .
مرتفع	1	0.772	3.98	تلتزم المؤسسة بأخلاق وقواعد السوق.
مرتفع	6	0.833	3.87	تلتزم المؤسسة باتفاقاتها مع زبائنهم في الوقت المناسب.
مرتفع	3	0.869	3.95	يتحصل الزبائن دون عناء على المعلومات التي يطلبونها من المؤسسة (منتجات جديدة، خدمات جديدة، نصائح ...).

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

1- بعد الزبائن: من خلال الجدول (III-12) نلاحظ أن بعد الزبائن جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة عن هذا البعد (3.91) بانحراف معياري (0.606)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات المبحوثين تشير إلى مستوى قبول مرتفع كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات بعد الزبائن حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-3.98) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.737-0.889).

حيث جاء المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى يساوي (3.98) بانحراف معياري (0.772) مما يؤكد أن المؤسسة تلتزم باتفاقاتها مع زبائنهم وفي الوقت المناسب، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (3.98) بانحراف معياري (0.889) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على إنتاج منتجات آمنة عند الاستعمال أو لا تضر بالبيئة.

2- بعد الموظفين والمسيرين: نلاحظ من الجدول (III-12) أن بعد الموظفين والمسيرين جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات الأفراد عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (0.770)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات المبحوثين على هذا البعد تشير إلى مستوى قبول متوسط، كما نلاحظ من إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الموظفين والمسيرين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70-3.86) والانحرافات المعيارية ما بين (0.766-1.201).

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الأولى (3.86) بانحراف معياري (0.981) أي أن المؤسسة تمتلك مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (3.84) بانحراف معياري (0.766) أي أن المؤسسة تشجع العامل على الالتزام السلوكي الحميد.

1- نتائج المتعلقة بالمحور الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية أ- البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (III-13): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي

المؤشرات الإحصائية				العبارات
مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	3	0.676	4.21	تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها.
مرتفع	4	0.661	4.17	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية .
مرتفع	6	0.890	4.17	تحرص المؤسسة على توفير منتجات لكل الزبائن دون انقطاع.
مرتفع	1	0.783	4.33	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.
مرتفع	9	0.772	3.98	تقوم المؤسسة باقتناء تجهيزات متطورة باستمرار.
مرتفع	8	0.740	4.03	تحرص المؤسسة على توفير المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج في الوقت المناسب.
مرتفع	7	0.721	4.11	تصدق المؤسسة في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيع وشراء وبأساليب واضحة وغير ملتوية.
مرتفع	2	0.771	4.29	تسعى المؤسسة الى تعظيم الربح والاستمرار في السوق.
مرتفع	5	0.773	4.17	تعمل المؤسسة على تحقيق منافسة شفافة.
مرتفع	-	0.499	4.16	البعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (III-13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات البعد الاقتصادي (4.16) بانحراف معياري (0.499) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات المبحوثين حول البعد الاقتصادي تشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما يتضح من الجدول (III-13) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (3.98-4.33) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.661-0.890).

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.33) بانحراف معياري (0.783) أي أن المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت

المرتبة الثانية (4.29) بانحراف معياري (0.771) أي أن المؤسسة تسعى الى تعظيم الربح والاستمرار في السوق.

ب- البعد القانوني:

الجدول رقم (III-14): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد لقانوني

المؤشرات الإحصائية				العبارات
مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	2	0.728	4.05	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.
مرتفع	7	0.863	3.89	تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.
مرتفع	1	0.821	4.06	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل والمطعم.
مرتفع	4	0.851	3.95	تحرص المؤسسة على تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة .
مرتفع	3	0.783	4	تعمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز .
مرتفع	5	0.914	3.94	تعمل المؤسسة على تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.
مرتفع	10	0.827	3.73	تسعى المؤسسة إلى الحد من كل أشكال التلوث البيئي.
مرتفع	11	0.839	3.68	تعمل المؤسسة إلى الحد من هدر الطاقة.
متوسط	13	0.875	3.57	تعمل المؤسسة إلى تقليص النفايات وعلى الحد من انبعاث الغازات.
مرتفع	12	0.904	3.66	تحاول المؤسسة استبدال الموارد التي تستعمل في عملية الإنتاج بموارد أقل ضرر للبيئة.
مرتفع	9	0.797	3.76	تهتم المؤسسة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاط البحث والتطوير .
مرتفع	6	0.856	3.90	تعمل المؤسسة على التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.
مرتفع	8	0.765	3.79	تحرص المؤسسة على توفير المعلومات عن كافة منتجاتها.
مرتفع	-	0.483	3.84	البعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول (III-14) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات البعد القانوني بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.483) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات أفراد العينة حول البعد القانوني تشير إلى

مستوى قبول مرتفع، كما يتضح من الجدول (III-14) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات البعد القانوني تراوحت بين (3.57- 4.06) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.728-0.914) .

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.06) بانحراف معياري (0.821) أي أن المؤسسة تلتزم بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل والمطعم، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (4.05) بانحراف معياري (0.728) مما يؤكد على أن المؤسسة تلتزم بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.

ج- البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (III-15): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي

المؤشرات الإحصائية				العبارات
مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	1	0.756	3.90	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.
مرتفع	3	0.877	3.81	تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.
متوسط	5	0.796	3.59	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.
متوسط	6	0.963	3.56	تقوم المؤسسة بإجراء ندوات واجتماعات مع عمالها من أجل توسيع القيم الأخلاقية أثناء العمل .
مرتفع	2	0.919	3.84	تراعى المؤسسة أصحاب المصالح عند القيام بممارستها وأنشطتها.
مرتفع	4	1.023	3.62	تقوم المؤسسة بعمل جلسات حوار مع أصحاب المصالح والاستماع لرغباتهم وإدارة علاقتها مع هذه الفئة.
مرتفع	-	0.636	3.71	البعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول (III-15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات البعد الأخلاقي بشكل عام بلغ (3.71) بانحراف معياري (0.636) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات أفراد العينة حول البعد الأخلاقي تشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما يتضح من الجدول (III-15) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (3.56- 3.90) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.756-1.023).

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي احتلت المرتبة الأولى (3.90) بانحراف معياري (0.756) أي أن تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (3.84) بانحراف معياري (0.919) مما يؤكد على أن المؤسسة تراعى أصحاب المصالح عند القيام بممارستها وأنشطتها.

د- البعد الإنساني:

الجدول رقم (III-16): آراء عينة الدراسة حول البعد الإنساني

المؤشرات الإحصائية				
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل (مدارس، مستشفيات، والمساجد ...).	3.70	0.835	4	مرتفع
تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة، مدارس قرآنية، أنشطة ثقافية ورياضية وترفيهية، الجمعيات الخيرية قفة رمضان)	3.92	0.848	1	مرتفع
توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	3.75	0.803	3	مرتفع
تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء ولذوي الاحتياجات الخاصة .	3.62	0.958	5	مرتفع
تشارك المؤسسة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل الزلازل والفيضانات .	3.49	0.821	6	متوسط
تعمل المؤسسة على تقديم تسهيلات ومساعدات للأداء مناسك الحج والعمرة	3.87	0.793	2	مرتفع
البعد الإنساني	3.72	0.608	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من الجدول (III-16) أن المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات البعد الإنساني بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.608) و وفقا لمقياس الدراسة فإن إجابات المبحوثين حول البعد الإنساني تشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما يتضح من الجدول (III-16) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات البعد الإنساني تراوحت بين (3.49 - 3.92) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.793-0.958).

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الأولى (3.92) بانحراف معياري (0.848) مما يدل على أن المؤسسة تساهم في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع، كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي جاءت في المرتبة الثانية (3.87) بانحراف معياري (0.793) أي أن المؤسسة تعمل على تقديم تسهيلات ومساعدات للأداء مناسب الحج والعمرة.

III-3- اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (III-17): معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

البعد الإنساني	البعد الأخلاقي	البعد القانوني	البعد الاقتصادي	البيان	
0.374** 0.000 63	0.490** 0.000 63	0.439** 0.000 63	0.306* 0.015 63	معامل الارتباط	بعد المساهمين
				مستوى الدلالة	
				N	
0.441** 0.000 63	0.453** 0.000 63	0.552** 0.000 63	0.259* 0.040 63	معامل الارتباط	بعد الإدارة
				مستوى الدلالة	
				N	
0.535** 0.000 63	0.681** 0.000 63	0.701** 0.003 63	0.368** 0.001 63	معامل الارتباط	بعد أصحاب المصالح
				مستوى الدلالة	
				N	
0.243 0.055 63	0.444** 0.000 63	0.466** 0.000 63	0.591** 0.000 63	معامل الارتباط	الموظفين والمسيرين
				مستوى الدلالة	
				N	
0.243 0.055 63	0.444** 0.000 63	0.466** 0.000 63	0.591** 0.000 63	معامل الارتباط	الزبائن
				مستوى الدلالة	
				N	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) المصدر: من إعداد الطالب إستاداً على مخرجات برنامج Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

III-3-1- اختبار الفرضيات الرئيسية

أولاً: يساهم المساهمين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة لعلاقة بعد المساهمين بالبعد الإقتصادي أظهرت نتائج التحليل من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين بعد المساهمين والبعد الإقتصادي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.306) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يؤكد الدور الذي يؤديه بعد المساهمين في تعزيز البعد الإقتصادي من خلال العمل على تحقيق أقصى ربح وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ومساهمة هذا الأخير في تحسين صورة المؤسسة والعمل على بقائها في السوق.

كما يتبين من نتائج الجدول أن بعد المساهمين له علاقة ارتباط مع البعد القانوني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.439) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على أن بعد المساهمين يعزز تطبيق البعد القانوني في المؤسسة من خلال تطبيق والالتزام بالممارسات الشرعية والقانونية والأخلاقية.

كذلك نلاحظ أيضا أن بعد المساهمين له علاقة ارتباط مع البعد الأخلاقي حيث يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.490) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يفسر أن بعد المساهمين يدعم ويعزز البعد الأخلاقي في المؤسسة من خلال مساهمة أكبر في خدمة المجتمع.

كما يتبين لنا من نتائج الجدول أن بعد المساهمين له علاقة ارتباط مع البعد الإنساني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.374) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أن بعد المساهمين يساهم في تعزيز البعد الإنساني في المؤسسة من خلال من خلال إنجاز المشاريع الخيرية وتقديم المساعدات والتبرعات للأسر الفقيرة . مما سبق نستنتج من اتجاهات المبحوثين (عينة الدراسة) أنا المساهمين يساهمون في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن:

الفرضية يساهم المساهمين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، هي فرضية صحيحة.

ثانيا: تساهم الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن بعد الإدارة له علاقة ارتباط مع البعد الإقتصادي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.259) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يدل أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد الإقتصادي للمؤسسة من خلال فعالية أكبر في تنفيذ أنشطتها بطريقة مسؤولة.

كما يتبين لنا من نتائج الجدول أن بعد الإدارة له علاقة ارتباط مع البعد القانوني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.552) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد القانوني من خلال التزام إدارة المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية أثناء تنفيذ أنشطتها، وكذا الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.

أيضا نلاحظ من نتائج الجدول أن بعد الإدارة له علاقة ارتباط مع البعد الأخلاقي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.453) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أن بعد الإدارة يساهم في تفعيل البعد الاخلاقي من خلال التزام إدارة المؤسسة بالممارسات الأخلاقية المتعارف عليها وتدريب العاملين عليها والعمل بالسلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف.

أيضا نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن بعد الإدارة له علاقة ارتباط مع البعد الإنساني حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.441) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يعني أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد الانساني من خلال العمل على فتح مناصب للتوظيف والتكافؤ في فرص العمل، وتسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع.

مما سبق نستنتج من اتجاهات المبحوثين (عينة الدراسة) أنا الإدارة تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن:

الفرضية تساهم الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، هي فرضية صحيحة.

ثالثاً: يساهم أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة لعلاقة بعد الموظفين والمسيرين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية أظهرت نتائج التحليل من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين بعد الموظفين والمسيرين وأبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط بلغت على التوالي (0.368، 0.701، 0.681، 0.535) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يؤكد على الدور الذي يؤديه بعد الموظفين والمسيرين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها في المؤسسة.

كذلك نلاحظ أيضاً أن بعد الزبائن له علاقة ارتباط مع البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي حيث يتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت على التوالي (0.466، 0.444، 0.591) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، كما يتبين لنا من الجدول أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين بعد الزبائن والبعد الإنساني وذلك حسب عينة الدراسة، وذلك يشير إلى أن الزبائن تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لدرجة ما، مما يؤكد على أن أصحاب المصالح يساهمون في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمتهم في تحسين صورة المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفعيل الرقابة والمساءلة، طرح الشكاوي والإقتراحات والعمل بلغة الحوار والالتزام بالبادئ الأخلاقية والسلوكيات الحميدة، والعمل على بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة وخارجها.

مما سبق نستنتج من اتجاهات المبحوثين (عينة الدراسة) أنا أصحاب المصالح يساهمون في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن:

الفرضية يساهم أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، هي فرضية صحيحة.

III-3-2- اختبار الفرضيات الفرعية: سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضيات الفرعية

أولاً: (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع لمتغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وكانت النتائج موضحة في الجدول (III-18).

الجدول رقم (18-III): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في متغير الحوكمة حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.811	0.949	0.421

المصدر: من إعداد الطالب إستاندا على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (18-III) نجد أن قيمة T (0.811) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.949) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع لمتغير الجنس وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (19-III)

الجدول رقم (19-III): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الحوكمة

حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموعة المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوكمة	بين المجموعات	0.346	4	0.087	0.292	0.882
	داخل المجموعات	17.199	58	0.297		
	المجموع	17.545	62			

المصدر: من إعداد الطالب إستاندا على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متغير الحوكمة ترجع لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.292) والدلالة الإحصائية (0.882) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في متغير الحوكمة لدى مؤسسة روائح الورود وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع لمتغير مجال الوظيفة الحالية بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (20-III)

الجدول رقم (20-III): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير الحوكمة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوكمة	بين المجموعات	2.533	5	0.507	1.924	0.104
	داخل المجموعات	15.011	57	0.263		
	المجموع	17.545	62			

المصدر: من إعداد الطالب إستانادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متغير الحوكمة ترجع لمتغير مجال الوظيفة الحالي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.924) والدلالة الإحصائية (0.104) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة في متغير الحوكمة لدى مؤسسة روائح الورود وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثانياً: (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير الجنس بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وكانت النتائج موضحة في الجدول (21-III).

الجدول رقم (21-III): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الاجتماعية حسب متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.771	0.611	0.444

المصدر: من إعداد الطالب إستاذة على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21-III) نجد أن قيمة T (0.771) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.611) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير الجنس وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير المؤهل العلمي بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONEWAY ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (22-III)

الجدول رقم (22-III): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.323	1.195	0.214	4	0.857	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		0.179	58	10.400	داخل المجموعات	
			62	11.257	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب إستاذة على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.195) والدلالة الإحصائية (0.323) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في متغير المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة روائح الورود وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير الوظيفة الحالية بالمؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONEWAY ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (23-III)

الجدول رقم (23-III): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في متغير المسؤولية الاجتماعية حسب متغير مجال الوظيفة الحالي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.067	2.200	0.364	5	1.821	بين المجموعات	المسؤولية الاجتماعية
		0.166	57	9.436	داخل المجموعات	
			62	11.257	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع لمتغير مجال الوظيفة الحالي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.200) والدلالة الإحصائية (0.067) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة في متغير المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة روائح الورود وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومكانة المؤسسة في مجال صناعة العطور وأهم الجوائز المتحصله عليها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا البحث على طريقة الاستمارة التي وزعناها على عمال وزبائن مؤسسة روائح الورود، والتي تحتوي على محورين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " ما هو دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية " ، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، واختبار T للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات حيث استنتجنا أنه:

- يساهم المساهمين في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- تساهم الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- يساهم أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية وأصبح أنصار المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر، فالمؤسسات اليوم مطالبة بتبني دور مسئول أمام جميع الأطراف بغرض تحسين من صورتها ومشاركة المجتمع في تحقيق أهدافه من خلال دمج الإنشغلات الاجتماعية والبيئية في النشاط اليومي للمؤسسة، أن تبني المسؤولية الاجتماعية يجعل المؤسسة حلقة وصل بين مختلف الأطراف المتعاملة معها وكلما كان هذا الاتصال فعال وإيجابي كلما زاد في مساهمة المؤسسة في تحقيق أهدافها من جهة وأهداف الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى.

كما تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المميزات التي تتميز بها حوكمة الشركات، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسة مسؤولة من خلال السلوك المهني الرشيد وتفعيل لغة الحوار والحرص على إتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف، وذلك لكون البقاء والتطور في البيئة الاقتصادية الحديثة يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية، كما أن عليها أن تستجيب لمتطلبات هذه الأطراف وأخذها بعين الاعتبار، ولذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق حوكمة الشركات من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: النتائج : وتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين:

أ- النتائج النظرية:

- حوكمة الشركات من بين المفاهيم التي ارتبطت كثيراً بالآزمات المالية والأخلاقية والفساد الذي عرفته كبرى الشركات في العالم.
- ظاهرة حوكمة الشركات نشأت نتيجة لظروف وعوامل عديدة أهمها الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور مؤسسات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح، كما يكمن دور هذه الأخير في سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.
- حوكمة الشركات القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح أوالأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- انعدام أسلوب حوكمة الشركات يُمكن للقائمين على المؤسسة من الداخل سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين.
- الحوكمة تضمن وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها مع ضمان وجود المراقبة المستقلة .
- العمل بالحوكمة يؤدي إلى حصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المؤسسة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

- تعمل الحوكمة على تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها أيضا وحماية أصول المؤسسة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في المؤسسة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة والتأكيد على الشفافية.
- التأكيد على أن الحوكمة هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية التي توفر للأفراد قدر مناسب من ضمان لتحقيق ربحية معقولة لإستثمارتهم.
- توفر حوكمة الشركات لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية وينبغي عدم الانتفاض أو تجاهل حقوقهم إذ ما فعلوا ذلك.
- حوكمة الشركات توفر سبيلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير وقراراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد علي التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلي ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف.
- حوكمة الشركات بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية والمسؤولية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والشفافية.
- مفهوم حوكمة الشركات لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للمؤسسات فقط ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقاً بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية.
- زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مع تفاقم حدة الآثار السلبية للأزمات المالية العالمية وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية في بيئة استثمارية تتسم بالديناميكية.
- المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات هي التزام أصحاب الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في أن واحد.
- المسؤولية الاجتماعية جاءت جراء الانتقادات الموجهة للمؤسسات نتيجة أعمالها على البيئة والمجتمع.
- اختلاف في وجهات النظر حول تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين من يراها إجبارية والزامية ويجب دمجها في النشاط اليومي للمؤسسة، وبين من ينظر إليها على أنها عمل تطوعي اختياري.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية عملا أخلاقيا واجبا على إدارة المؤسسة لإعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي إلا أن هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط المفروضة عليها.

- إن اعتراف المؤسسة بالمساءلة يعني أن جزءاً من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه وعلى هذا الأساس يمكن لهؤلاء الأطراف اتخاذ تدابير ضد المؤسسة وعليها بالمقابل تبرير جميع الأعمال التي تقوم بها بموجب مبدأ المسألة.
- تعمل حوكمة الشركات على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية.
- يعمل مجلس الإدارة على تأطير العلاقة مع أهم الفئات أصحاب المصالح وذلك باتخاذ الإجراءات الكفيلة لتلبية متطلبات هذه الفئة والفئات الأخرى، كما يعمل هذا الأخير على رسم وتنفيذ الخطط المناسبة لتمكين المؤسسة من القيام بواجباتها تجاه المجتمع.
- لم تعد الإدارة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم حملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل النقابات والرأي العام والبيئة والمجتمع.
- أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق حوكمة الشركات من أجل تحقيق التوازن اتجاه مختلف أصحاب المصالح، والحفاظ على بيئة نظيفة.
- إن قواعد حوكمة الشركات تؤكد على أن تكون إدارة المؤسسة بطريقة مسؤولة، وأن تكون مراقبة بصورة صحيحة، وأن تتعهد بتنفيذ فعاليتها وأنشطتها بطريقة مسؤولة اجتماعياً.

ب: النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المساهمين يساهم في تعزيز البعد الإقتصادي لدى مؤسسة روائح الورود حيث بلغ نسبة معامل الارتباط (30.6%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- كما أشارت نتائج الدراسة أن بعد المساهمين لدى مؤسسة روائح الورود يعزز البعد القانوني بمعامل ارتباط (43.9%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد المساهمين لدى مؤسسة روائح الورود يدعم البعد الأخلاقي بمعامل ارتباط (49%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- أشارت نتائج الدراسة أن بعد المساهمين يساهم في تعزيز البعد الإنساني لمؤسسة روائح الورود حيث بلغ معامل الارتباط (37.4%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد الإقتصادي لمؤسسة روائح الورود بمعامل ارتباط (25.9%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- أشارت نتائج الدراسة أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد القانوني في مؤسسة روائح الورود حيث بلغ معامل الارتباط (55.2%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الإدارة يساهم في تعزيز البعد الأخلاقي لمؤسسة روائح الورود حيث بلغت نسبة معامل الارتباط (45.3%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- كما أشارت نتائج الدراسة أن بعد الإدارة يعزز البعد الإنساني لدى مؤسسة روائح الورود بمعامل الارتباط (44.1%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- أظهرت نتائج الدراسة على أن بعد الموظفين والمسيرين لدى مؤسسة روائح الورود يعزز أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الانساني) حيث بلغت نسبة معامل الارتباط على التوالي (36.8%، 70.1%، 68.1%، 53.5%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).
- أشارت نتائج الدراسة على أن بعد الزبائن لدى مؤسسة روائح الورود يعزز البعد الاقتصادي، البعد القانوني البعد الأخلاقي حيث بلغ نسبة معامل الارتباط على التوالي (59.1%، 44.4%، 46.6%) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، كما أظهرت الدراسة أن بعد الزبائن لا يعزز البعد الإنساني في مؤسسة روائح الورود.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول متغير الحوكمة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول متغير المسؤولية الاجتماعية ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التوصيات:

- العمل على خلق وحدة أو مصلحة خاصة تعمل على إدارة النفائات في مؤسسة روائح الورود.
- العمل على تفعيل عمل النقابة العمالية داخل مؤسسة روائح الورود.
- العمل على إشراك المسيرين والموظفين عند إتخاذ القرارات في مؤسسة روائح الورود.
- الإهتمام بتكافؤ الفرص بين العاملين والأجور العادلة وجميع الامتيازات الوظيفية بمؤسسة روائح الورود.
- يجب أن تعمل مؤسسة روائح الورود على خلق إدارة خاصة بالعلاقات العامة.
- العمل على تفعيل الاتصال والعمل بلغة الحوار بين إدارة مؤسسة روائح الورود والزبائن.
- يجب أن تقوم مؤسسة روائح الورود بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية في مؤسسة روائح الورود قائمة بذاتها وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا والحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً : الكتب:

- 1- مركز المشروعات الدولي الخاص (CIPE)، حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين. الطبعة الثالثة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003.
- 2- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات. الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
- 3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف). الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005 .
- 4- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006 .
- 5- محمد الصريفى، بحوث إدارية محكمة (2). الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر، 2006.
- 6- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- 7- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات. الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2006/2007.
- 8- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات. الدار الجامعية الإسكندرية - مصر، 2006/2007.
- 9- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل). الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.
- 10- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر 2007/2008.
- 11- المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة. دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2008.
- 12- عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة). مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2008.
- 13- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2008.

- 14- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2008.
- 15- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات الأعمال. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- 16- علي أحمد الزين، محمد حسني عبد الجليل الصبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2009.
- 17- محمد مصطفى إسماعيل، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2009.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن 2009.
- 19- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2011.
- 20- علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- فليب كولتر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات. ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة - مصر، 2011.
- 22- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم ... المبادئ). الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن 2011.
- 23- أحمد خضر، حوكمة الشركات. الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2012.
- 24- مصطفى يوسف كافي، الأزمات المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2013.
- 25- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات. طبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- 26- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة. الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 2015.

ثانياً: الملتقيات:

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

- 28- عطا الله وراد خليل، " دور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية ". (المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات) (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية))، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، القاهرة ، سبتمبر 2005.
- 29- فريد كورنل، " حوكمة الشركات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ". (ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الأول، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15-16 أكتوبر، 2008).
- 30- إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، " المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ". (المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 07-08 أبريل 2008).
- 31- خاسف جمال الدين، " فلسفة التوريق والأزمات المالية العالمية ". (الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 20-21 أكتوبر، 2009).
- 32- صالح السحيباني، " المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية ". المعهد العربي للتخطيط، (المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية " تقييم واستشراف" ، بيروت - لبنان، 23-25 مارس 2009).
- 33- هوام جمعة، لعشوري نوال " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ". (الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة "واقع، رهانات، وأفاق")، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر 2010).
- 34- بتول محمد نوري، على خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة". (الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011).
- 9- لخضر مولاي، سايج بوزيدي، " دور الاقتصاد الاسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات ". (الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011).
- 35- مقدم وهيب، " سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال ". (الملتقى الدولي الخامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - شلف، 13-14 ديسمبر 2011).

- 36- ثامر البكري، "المسؤولية الاجتماعية وأستدامة رأس المال الفكري". (الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011)
- 37- فاطمة الزهرة طاهري، عيساوي سهام، " دور حوكمة الشركات في الرفع من كفاءة السوق المالية " . (ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012).
- 38- بروش زين الدين، دهيمي جابر، " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري" (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية من الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012).
- 39- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، " آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ". (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012).
- 40- عزيزة بن سمينة، طبني مريم، " حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات تأمين التعاوني". (الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العلمي وآفاق التطوير - تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف، 03-04 ديسمبر 2012).
- 41- محمد ياسين غادر، " محددات الحوكمة ومعاييرها ". (المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15-17 ديسمبر 2012).
- 42- عبد الله خبابه، صهيب خبابه، " المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري، 2012).
- 43- عبد الخفور دادن، حفصي رشيد، " المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئة ". (المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 20-21 نوفمبر 2012).
- 44- بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، " المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012)

- 45- هایل عبد المولى إبراهيم طشطوس، " الدور الاجتماعي للمؤسسة من منظور الاقتصاد الإسلامي ". (المؤتمر العلمي الدولي الأول حول سلوك المؤسسة الاقتصادي في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة 02-21 نوفمبر 2012).
- 46- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار 14-15 فيفري 2012).
- 47- علوي فاطمة، " المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).
- 48- أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، " الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).
- 49- صديقي خضرة، " المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).
- 50- عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، " إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).
- 51- العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، " إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر ". (الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012).
- 52- طاري محمد العربي، تغسلية لمين، " حوكمة الشركات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية ". (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 06-07 ماي 2012).
- 53- محمد زرقون، جميلة العمري، " دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات ". (المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013).

54-نوال العزيزي، "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات".(المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك – الأردن، 17-18 أبريل 2013).

55- خالد جاسم بومطيع، " القيادة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية ".(مؤتمر المسؤولية الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي"، التنافسية والابتكار"، الامارات العربية المتحدة – أبوظبي، 15-16 أبريل 2013).

56- فاتح غلاب، " نظرة حول ممارسات تسير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ".(الملتقى الوطني الثالث حول تسير الموارد البشرية

" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 25-26 فيفري 2014).

57- رابيس حدة، نوي فطيمة الزهرة، " دور المسؤولية الاجتماعية في معالجة الأزمات الاقتصادية (دراسة إسلامية)".(الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية من الحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 06-07 ماي 2012).

58- موسى رحمانى، فطوم حوحو، " المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤية الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة ".(الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة، 03-04 ديسمبر 2012).

59- نويجي فاطمة الزهراء، بحيح خيرة، " أخلاقيات الأعمال كدافع للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ".(الملتقى الوطني الثالث حول تسير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 25-26 فيفري 2014).

60- يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، " الالتزام بأخلاقيات العمل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة ".(الملتقى الوطني الثالث حول تسير الموارد البشرية" التنوع، الأخلاقيات والإنصاف"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 25-26 فيفري 2014)

61- عرابة رابح، بن داودية وهيبة، " المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية".(الملتقى العلمي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2015).

ثالثا: المحاضرات:

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

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

رابعاً : الرسائل الجامعية

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

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

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

67- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، 2010/2009.

68- محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

69- عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009/2008.

70- أشرف درويش أبو موسى، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

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

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

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

- 74- محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 75- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بالقائد - تلمسان، 2010/2009.
- 76- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف "1"، 2013/2012.
- 77- خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، 2011/2010.
- 78- مصباحي سناء، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف "1"، 2013/2012.
- 79- رباح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
- خامسا: المجالات والدوريات**
- 80- أحمد زكريا الصيام، " دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ". مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بالأردن، العدد 42، صيف 2009 .
- 81- محمد حسن يوسف، "محددات الحوكمة ومعاييرها". مجلة بنك الإستثمار القومي، دار الشروق ، القاهرة، جويلية 2007.
- 82- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات". مجلة العلوم الإنسانية، الصادرة بعمان - الأردن، العدد 36، 2005.
- 83- حسين الأسرج، " المسؤولية الاجتماعية للشركات". المعهد العربي للتخطيط، مجلة جسر التنمية، الصادرة بالكويت، العدد 90، فبراير/شباط 2010.
- 84- عاملة محسن أحمد ناجي، " أدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والعشرون، 2011.
- 85- سعاد غزال، شاكر عبد الكريم البلداوي، " الأبعاد الاستراتيجية لمسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والبيئة في ضوء التحكم المؤسسي ". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد سبعة وتسعون، 2013.

سادسا: المواقع الإلكترونية

- 86- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، قائمة بالمصطلحات المتعلقة بحوكمة الشركات. القاهرة، 2003، متاح على الموقع التالي <http://www.kantakji.com/media/165536/file3279.pdf>، تم الإطلاع عليه يوم 2015/03/02، 10:45.
- 87- مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية، على الموقع التالي: www.katakji.com/governon، تم الإطلاع عليه يوم 2014/12/09 14:24.
- 88- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، على الموقع التالي : www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf، تم الإطلاع عليه في يوم: 2015/01/25، 17:45.
- 89- حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات (التحديات والأفاق من أجل التنمية على ، تم http://mpira.ub.uni-muenchen.de/32380/1/MPRA_paper_32380.pdf الموقع التالي: الإطلاع عليه في 2015/03/05، 11:23.
- 90- محمد فلاق، "معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات". الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي: <http://www.csr.sa.net/index.php/2012-04-29-04-06-50/274>، تم الإطلاع عليه يوم 2015-03-21، 17:58.
- 91- حسين عبد المطلب الأسرج، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الاجتماعية، متاحة على الموقع التالي : <http://www.swmsa.net/articles.php?action=show&id=2337>، تم الإطلاع عليه يوم 2015-03-21، 19:25.
- 92- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة". على الموقع التالي: <http://www.docstoc.com/docs/145261617>، تم الإطلاع عليه يوم 2015-03-02، 14:58.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص: حاكمية المؤسسات
السنة الجامعية: 2014/2015

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستمارة بحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة...
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص حاكمية المؤسسات"، بعنوان " دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة روائح الورود- الوادي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً حيث أن دقة النتائج التي سنتوصل إليها تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم على أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لدعم البحث العلمي في الجزائر.

- يقصد بحوكمة الشركات القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (المساهمين أو الملاك والعمال والموردين والزبائن والمجتمع من ناحية أخرى).
- المسؤولية الاجتماعية هي قرار طوعي تلتزم به المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين وعائلاتهم، بهدف الإسهام في بناء مجتمع أفضل وبيئة أنظف.

الباحث : مسعودي محمد عمارة

الأستاذة المشرفة : غربي وهيبة

القسم الأول: البيانات الشخصية: يهدف هذا القسم إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف بين إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (x) في المربع المناسب.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي: ☐ تقني ☐ تعليم ثانوي ☐ ليسانس

☐ مهندس ☐ ماستر/ ماجستير

3- مجال الوظيفة الحالي: ☐ مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ مراقب

☐ موظف ☐ مراجع ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: حوكمة الشركات: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

أ- المساهمين

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	يتحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنظمة وبسهولة .					
2	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة .					
3	توفر المؤسسة آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين .					
4	يعمل المساهمين على تحقيق أقصى ربح وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.					
5	يعمل المساهمون على تشجيع اقتناء التقنيات الحديثة ذات تكنولوجيا المتطورة التي تقلل من التلوث البيئي (صديقة للبيئة) .					
6	يلتزم المساهمين بالممارسات الشرعية والقانونية والأخلاقية.					
7	من الضروري وجود وعي لدى المساهمين بأهمية خدمة المجتمع.					
8	يقوم المساهمين بالمشاركة في إنجاز المشاريع الخيرية وتقديم المساعدات والتبرعات للأسر الفقيرة (قفة رمضان، المدارس القرآنية، جمعية الصم البكم، جمعية مرضى السرطان ...)					

ب - الإدارة

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
9	تعمل الإدارة على عمليات التكوين وتحفيز ومكافأة العاملين وترقيتهم على أساس عادل.					
10	تعمل إدارة المؤسسة على تنفيذ فعاليتها وأنشطتها بطريقة مسؤولة .					
11	تلتزم إدارة المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية أثناء تنفيذ أنشطتها.					
12	تعمل الإدارة على كشف أي أخطاء أو أضرار قد تضر بمصالح أحد الأطراف.					
13	لدى المؤسسة إدارة خاصة بالنفقات.					
14	تقوم الإدارة بممارسة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها وتدريب العاملين عليها(مثل السلوك المهني الرشيد، الشفافية، التوازن في تحقيق المصالح، الحفاظ على البيئة ...) .					
15	تعمل الإدارة على ضبط وإرشاد وتقييم سلوك العاملين حتى يتمشى مع القيم الأخلاقية.					

ج - أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
	الموظفين والمسيرين					
16	تهتم المؤسسة بتدريب إطاراتها وتطوير أداء العمال وترقيتهم .					
17	تمتلك المؤسسة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين .					

					تعمل المؤسسة على تفعيل لغة الحوار مع العمال و الاستماع لمتطلباتهم وتنفيذها.	18
					تقوم المؤسسة بإشراك المسيرين والموظفين عند إتخاذ قراراتها وتحديد الاستراتيجيات.	19
					تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات العمال.	20
					تعمل المؤسسة على تقديم المساعدات والتبرعات للأسرى العمال والعمل على رفاهتهم.	21
					تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	22
					تكافؤ الفرص بين العاملين و الأجور العادلة حسب الجهود المبذولة وجميع الامتيازات الوظيفية دون محاباة أو تمييز جهوي.	23
					يتم التوظيف في المؤسسة على أساس الكفاءة.	24
					تشجع المؤسسة العامل على الالتزام السلوكي الحميد.	25
					الزبائن	
					تستمع المؤسسة لشكاوي وإقتراحات زبائنهم وتستجيب لها في الوقت المناسب.	26
					تدفع المؤسسة تعويضات على أي عيب في المنتج أو أي ضرر يلحق بالمستهلك.	27
					تعمل المؤسسة على تفعيل لغة الحوار مع زبائنهم.	28
					تعمل المؤسسة على إنتاج منتجات آمنة عند الاستعمال أو لا تضر بالبيئة.	29
					تعمل المؤسسة على توضيح الشروط التي تحدد طبيعة العلاقة بينها وبين الزبائن .	30
					تلتزم المؤسسة بأخلاق وقواعد السوق.	31
					تلتزم المؤسسة باتفاقاتها مع زبائنهم في الوقت المناسب.	32

					33	يتحصل الزبائن دون عناء على المعلومات التي يطلبونها من المؤسسة (منتجات جديدة، خدمات جديدة، نصائح ...).
--	--	--	--	--	----	---

المحور الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أ- البعد الاقتصادي

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
34	تعمل المؤسسة على إبراز الصورة المتميزة في مجال عملها.					
35	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية .					
36	تحرص المؤسسة على توفير منتجات لكل الزبائن دون انقطاع.					
37	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بأسعار في متناول الزبائن.					
38	تقوم المؤسسة باقتناء تجهيزات متطورة باستمرار.					
39	تحرص المؤسسة على توفير المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج في الوقت المناسب.					
40	تصدق المؤسسة في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيع وشراء وبأساليب واضحة وغير ملتوية.					
41	تسعى المؤسسة الى تعظيم الربح والاستمرار في السوق.					
42	تعمل المؤسسة على تحقيق منافسة شفافة.					

ب - البعد القانوني

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
43	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.					
44	تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.					
45	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل و المطعم .					
46	تحرص المؤسسة على تطبيق القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة .					
47	تعمل المؤسسة على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.					
48	تعمل المؤسسة على تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.					
49	تسعى المؤسسة إلى الحد من كل أشكال التلوث البيئي.					
50	تعمل المؤسسة إلى الحد من هدر الطاقة.					
51	تعمل المؤسسة إلى تقليص النفايات وعلى الحد من انبعاث الغازات.					
52	تحاول المؤسسة استبدال الموارد التي تستعمل في عملية الإنتاج بموارد أقل ضرر للبيئة.					
53	تهتم المؤسسة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاط البحث والتطوير.					
54	تعمل المؤسسة على التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.					
55	تحرص المؤسسة على توفير المعلومات عن كافة منتجاتها.					

ج- البعد الأخلاقي

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
56	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
57	تسعى المؤسسة لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.					
58	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها .					
59	تقوم المؤسسة بإجراء ندوات واجتماعات مع عمالها من أجل توسيع القيم الأخلاقية أثناء العمل .					
60	تراعى المؤسسة أصحاب المصالح عند القيام بممارستها وأنشطتها .					
61	تقوم المؤسسة بعمل جلسات حوار مع أصحاب المصالح والاستماع لرغباتهم وإدارة علاقتها مع هذه الفئة.					

الرقم	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
62	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع مثل (مدارس، مستشفيات، والمساجد ...).					
63	تقدم المنظمة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز ذوي الاحتياجات الخاصة، مدارس قرآنية، أنشطة ثقافية ورياضية وترفيهية، الجمعيات الخيرية، قفة رمضان)					
64	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.					
65	تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء ولذوي الاحتياجات الخاصة .					
66	تشارك المؤسسة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل الزلازل والفيضانات .					
67	تعمل المؤسسة على تقديم تسهيلات ومساعدات					

وأخيراً تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على دعمكم لنا