

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

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

الموضوع

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وحوكمة المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د . فاتح دبله

إعداد الطالبة:

نجوى بن عويده

الموسم الجامعي: 2013/2012

قسم العلوم الاقتصادية

شكر و تقدير

الشكر و الحمد لله عز و جل أن وفقني لإتمام و انجاز هذا العمل ، وهو الذي
من علي بنعمة طلب العلم ،

جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور ديلة فاتح علي قبوله الإشراف علي
هذه المذكرة و علي توجيهاته السديدة و ملاحظاته التي أفادتني في هذا
العمل ،

كل الامتنان و الشكر لأستاذي الأستاذ الدكتور عبد الحميد خوضي علي
دعمه و نصائحه ،

الشكر موصول لكل أساتذتي و زملائي بالكلية

نجوى

ملخص :

في ظل تفاقم المشاكل البيئية و انتشار الفقر و تدني مستويات المعيشة ، يبرز الدور المحوري والأساسي للمؤسسات الاقتصادية في عملية التنمية المستدامة من خلال تحملها لمسئوليتها الاجتماعية و تحسين أدائها في هذا المجال . وتمثل حوكمة المؤسسات السند الذي تركز عليه الممارسات السليمة للمؤسسة في الميدان البيئي و الاجتماعي ، كما تعزز أخلاقيات الأعمال مسار المؤسسة في هذا الاتجاه نظرا لما من التزام بالشفافية ، المسؤولية و العدالة .

ويؤدي تحلي المؤسسة بهذه الثلاثية " المسؤولية الاجتماعية ، حوكمة المؤسسات و أخلاقيات الأعمال " إلى استدامتها بالرفع من قيمتها و تحسين صورتها لدى المجتمع .

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية ، حوكمة المؤسسات ، أخلاقيات الأعمال .

Résumé :

Dans un contexte de complexité des problèmes environnementales, de la pauvreté et avec la dégradation des niveau de vie, s'émerge le rôle principale des entreprises économiques dans le processus du développement durable à travers leurs aptitude à assumer leurs responsabilité sociale et à améliorer leurs performance dans ce sens. A nos jours, la gouvernance de l'entreprise est devenue l'un des piliers sur lequel s'appuient les pratiques seines de l'entreprises dans les deux domaines environnementale et sociale, aussi l'éthique du travail vient pour soutenir les démarches suit par l'entreprise dans ce mêmes sens à travers les obligations exigées en matière de la transparence, la responsabilité et l'égalité

C'est l'engagement pris par l'entreprise dans le cadre de cette tripartie « la responsabilité sociale ,la gouvernance de l'entreprise et l'éthique du travail » qui va conduire celle-ci vers sa durabilité en permettant l'amélioration de sa valeur et la protection de son image de marque auprès de la société .

Mot clés : la responsabilité sociale ,la gouvernance de l'entreprise et l'éthique du travail

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر و تقدير
II	ملخص
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ - خ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول : حوكمة المؤسسات : المفاهيم ، القواعد و الأطر التفسيرية
2	تمهيد
3	المبحث 1 : مفاهيم و قواعد حوكمة المؤسسات
3	المطلب 1 : مفهوم حوكمة المؤسسات
3	الفرع 1 : تعريف حوكمة المؤسسات
5	الفرع 2: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات
6	الفرع 3 : أسباب بروز حوكمة المؤسسات
9	المطلب 2 : مبادئ ، أهداف و أهمية حوكمة المؤسسات
10	الفرع 1 : مبادئ حوكمة المؤسسات
12	الفرع 2 : أهداف حوكمة المؤسسات
12	الفرع 3 : أهمية حوكمة المؤسسات
13	المطلب 3 : آليات ، خصائص و نماذج حوكمة المؤسسات
13	الفرع 1 : آليات حوكمة المؤسسات
18	الفرع 2 : خصائص حوكمة المؤسسات
18	الفرع 3 : نماذج حوكمة المؤسسات
21	المبحث 2 : الأطر التفسيرية لحوكمة المؤسسات
21	المطلب 1 : النظريات التعاقدية للمنظمات
21	الفرع 1 : نظرية حقوق الملكية
23	الفرع 2 : نظرية تكلفة التبادل
26	الفرع 3 : نظرية الوكالة
28	المطلب 2 : مقاربات حوكمة المؤسسات
29	الفرع 1 : المستوى المنظماتي
29	الفرع 2 : المستوى المؤسسي
30	المطلب 3 : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
30	الفرع 1 : المساهمون
30	الفرع 2 : أصحاب المصالح
31	الفرع 3 : مجلس الإدارة
32	الفرع 4 : الإدارة

فهرس المحتويات

32	المبحث 3 : حوكمة المؤسسات في الجزائر
33	المطلب 1 : المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
33	الفرع 1 : تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
34	الفرع 2 : اثر الظرفية الدولية على المؤسسات الجزائرية
35	المطلب 2 : الجهود الجزائرية في مجال الحوكمة
36	الفرع 1 : الملتقى الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات 2007
36	الفرع 2 : برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة 2008
37	الفرع 3 : ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009
38	المطلب 3 : معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر
39	الفرع 1 : المعوقات الخارجية
40	الفرع 2 : المعوقات الداخلية
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة
43	المستدامة
44	تمهيد
45	المبحث 1 : المؤسسة في إطار أبعاد التنمية المستدامة
45	المطلب 1 : الإطار المرجعي للاستدامة
45	الفرع 1 : تعريف التنمية المستدامة
46	الفرع 2 : أبعاد التنمية المستدامة
49	الفرع 3 : مستويات الاستدامة
51	المطلب 2 : التنمية المستدامة في المؤسسة : مفهومها ، مراحل ادماجها و اهميتها
51	الفرع 1 : مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة
52	الفرع 2 : مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة
54	الفرع 3 : أهمية التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسة
56	المطلب 3 : المؤسسة المستدامة
56	الفرع 1 : تعريف المؤسسة المستدامة
57	الفرع 2 : أصحاب المصالح في المؤسسة المستدامة
59	الفرع 3 : مزايا المؤسسة المستدامة
	المبحث 2 : المسؤولية الاجتماعية : إسقاط لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة
60	
61	المطلب 1 : ماهية المسؤولية الاجتماعية
61	الفرع 1 : تعريف المسؤولية الاجتماعية
62	الفرع 2 : عناصر المسؤولية الاجتماعية
64	الفرع 3 : أهمية المسؤولية الاجتماعية
65	الفرع 4 : مبادئ المسؤولية الاجتماعية
67	المطلب 2 : المسؤولية الاجتماعية و الاداء الاجتماعي

فهرس المحتويات

67	الفرع 1 : مجالات المسؤولية الاجتماعية
70	الفرع 2 : تعريف الأداء الاجتماعي للمؤسسة
71	الفرع 3 : علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء الاقتصادي للمؤسسة
73	الفرع 4 : مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة
76	المطلب 3 : معوقات و ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية و بعض الممارسات في هذا المجال
76	الفرع 1 : معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة
77	الفرع 2 : ركائز نجاح ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
78	الفرع 3 : بعض الممارسات لمؤسسات عالمية في مجال المسؤولية الاجتماعية
82	المبحث 3 : دمج أخلاقيات الأعمال في نظام حوكمة المؤسسات لتحقيق الاستدامة
82	المطلب 1 : أخلاقيات الأعمال في المؤسسة
82	الفرع 1 : تعريف أخلاقيات الأعمال
83	الفرع 2 : مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال
84	الفرع 3 : دور أخلاقيات الأعمال في محاربة الفساد بالمؤسسة
86	المطلب 2 : مساهمة أخلاقيات الأعمال في تحسين ممارسات الحوكمة
86	الفرع 1 : دور أخلاقيات الأعمال في محاربة الفساد بالمؤسسة
87	الفرع 2 : مراحل دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المؤسسة
88	الفرع 3 : العلاقة بين أخلاقيات الأعمال و الأداء المالي
90	المطلب 3 : إدراج المعايير الاجتماعية و الحوكمية في عمليات تصنيف و تقييم المؤسسات
90	الفرع 1 : المؤشرات البورصية
91	الفرع 2 : المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000
92	الفرع 3 : دور التنقيط و صناديق المسؤولية الاجتماعية
94	خلاصة الفصل
95	الفصل الثالث : دراسة حالة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة -
96	تمهيد
99	المبحث 1: التعريف بمجمع صيدال
99	المطلب 1 : تقديم و مهام مجمع صيدال
99	الفرع 1 : نبذة تاريخية عن مجمع صيدال
100	الفرع 2 : هيكل و مهام مجمع صيدال
103	المطلب 2 : تقديم مصنع قسنطينة
103	الفرع 1 : تعريف مصنع قسنطينة
104	الفرع 2 : الهيكل التنظيمي و التشكيلة الإنتاجية لمصنع قسنطينة
104	المبحث 2 : الممارسات الأخلاقية و الحوكمية لمصنع قسنطينة و أدائه الاجتماعي
105	المطلب 1 : الممارسات الأخلاقية و الحوكمية على مستوى مصنع قسنطينة
105	الفرع 1 : الممارسات الأخلاقية على مستوى مصنع قسنطينة

فهرس المحتويات

106	الفرع 2 : الممارسات الأخلاقية على مستوى مصنع قسنطينة
109	المطلب 2 : تقييم الأداء الاجتماعي لمصنع قسنطينة
110	الفرع 1 : مجال المساهمات العامة
114	الفرع 2 : مجال الموارد البشرية
121	الفرع 3 : مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية
124	الفرع 4 : مجال مساهمات المنتج
126	خلاصة الفصل
128	الخاتمة العامة
131	الملاحق
136	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	آليات حوكمة المؤسسات	(1 - 1)
34	تشكيلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	(2 - 1)
58	أصحاب المصالح في المؤسسة المستدامة	(1 - 2)
85	المعالم الرئيسية للجهود الدولية في مكافحة الفساد	(2 - 2)
86	مصفوفة مبادئ و قيم حوكمة المؤسسات	(3 - 2)
97	الأطراف المعنيون بالمقابلات	(1 - 3)
97	كيفية سير المقابلات	(2 - 3)
98	محاور المقابلات	(3 - 3)
110	تطور عدد العمال الدائمين و المؤقتين	(4 - 3)
112	التوظيف حسب الجنس	(5 - 3)
113	تطور عدد العمال حسب الشهادات	(6 - 3)
116	تكلفة التكوين حسب المكان	(7 - 3)
118	عدد المتكولين حسب مكان التكوين	(8 - 3)
120	تطور الأجور و المنح	(9 - 3)
122	تشكيلة النفايات الصلبة	(10 - 3)
123	تشكيلة المخلفات الخاصة الخطيرة	(11 - 3)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الرقم
16	آليات حوكمة المؤسسات	(1 - 1)
24	العوامل المؤثرة على تكلفة المبادلات	(2 - 1)
46	أبعاد التنمية المستدامة	(1 - 2)
50	الاستدامة الضعيفة (غطاء اقتصادي)	(2 - 2)
51	الاستدامة القوية (غطاء نباتي)	(3 - 2)
53	مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة	(4 - 2)
63	هرم Carool للمسؤولية الاجتماعية	(5 - 2)
72	الاداء الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة	(6 - 2)
111	تطور عدد العمال الدائمين و المؤقتين	(1 - 3)
112	التوظيف حسب الجنس	(2 - 3)
114	تطور عدد العمال حسب الشهادات	(3 - 3)
117	تكلفة التكوين حسب المكان	(4 - 3)
118	عدد المتكولين حسب مكان التكوين	(5 - 3)
121	تطور الأجور و المنح	(6 - 3)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	1
	الهيكل التنظيمي لمصنع قسنطينة	2
	التشكيلة الانتاجية لنصنع قسنطينة	3

المقدمة العامة :

تشهد المؤسسات على غرار الكيانات الاقتصادية الأخرى العديد من التغيرات والتطورات التي مست المجالات المختلفة لنشاطها ، ففي ظل العولمة وانفتاح الأسواق وجدت المؤسسات نفسها وجها لوجه مع قضايا كانت في عهود قريبة خارج دائرة اهتمامها ومسئولياتها ، فاتجهت للخوض فيها لما تشكله من خطر عليها في حالة إهمالها ، وما تجسد من فرص إذا ما تم الاهتمام بها ، ولعل أبرز هذه القضايا على الساحات الدولية والمحلية هي قضية " الاستدامة " وما تحمله من أبعاد اقتصادية، اجتماعية وبيئية .

وباعتبارها الأداة والوسيلة لتحقيق التنمية المستدامة تلتزم المؤسسات بدورها في هذه العملية التي أصبحت الشغل الشاغل للدول والحكومات ، عن طريق اهتمامها بمسئوليتها الاجتماعية باتجاه محيطها الخارجي والداخلي على حد سواء وهو ما يكسبها صفة الاستدامة لتصبح بدورها "مؤسسة مستدامة" .

وبهذا برز اتجاه جديد في عملية تقييم المؤسسات ، فإن كان الاهتمام قد انحصر سابقا في الحكم على أداء المؤسسات انطلاقا من أدائها المالي فإن المعطيات الجديدة المتعلقة بالنشاط الاجتماعي للمؤسسات قد دفعت بهذه الأخيرة وبالجهات المعنية بعملية التقييم إلى إدراج معايير الأداء الاجتماعي في عملية قياس أداء المؤسسة . ويعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسة على أنه انعكاس لنشاطها على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح والكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها والتي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ، ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار ، يؤثر بالطبع على رفاهية المجتمع وفي نهاية الأمر على أعمالها .

وأثناء سعي المؤسسات نحو تحقيق أهدافها وخاصة الربحية منها ، يزداد بروز مشكلة التضارب في مصالح مختلف الأطراف الفاعلة والمعنية بنشاط المؤسسة حيث أصبح مسيروا هذه الأخيرة مطالبين أكثر من أي وقت مضى بتحقيق التوافق الدائم بين هذه المصالح ، في حين يقف الفساد المالي ، الإداري والأخلاقي حائلا دون تحقيق ذلك .

في هذا الصدد توفر مبادئ ، آليات وخصائص حوكمة المؤسسات سبيلا وقائيا وعلاجيا لمثل هذه الممارسات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مستويات أداء المؤسسة والقضاء على مسارها التنموي المستدام . ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة كنظام لاتخاذ القرارات ورقابة تنفيذها سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة .

المقدمة العامة

على ضوء ما سبق يتمحور الإشكال المطروح لدراستنا هذه حول ثلاثية : "الحوكمة ، أخلاقيات الأعمال والمؤسسة المستدامة" ، من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يمكن للمؤسسة عن طريق دمج أخلاقيات الأعمال في نظام حوكمتها من تحقيق الاستدامة ؟

وسنحاول في ثنايا بحثنا هذا الإجابة عن التساؤل الرئيسي مرورا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- 1- ما هي حوكمة المؤسسات ، وما هي متطلبات تطبيقها ؟
- 2- كيف يمكن تحديد العلاقة بين المؤسسة المستدامة ومسئوليتها الاجتماعية ؟
- 3- كيف تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين ممارسات الحوكمة ؟
- 4- ما مدى التزام نظام حوكمة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة - بأخلاقيات الأعمال و الأداء الاجتماعي ؟

فرضيات الدراسة : توصلنا لوضع الفرضيات التالية والتي تعتبر كإجابة أولية عن مجموعة الأسئلة

الفرعية السابقة .

- 1- حوكمة المؤسسات هي عبارة عن نظام تسيير رقابي ، يتطلب تفعيله باحترام مبادئ الحوكمة التي تشكل إطار لتطبيق آلياتها ومن ثم الاستفادة من خصائصها .
- 2- يؤدي تكامل تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الكلي .
- 3- تساهم أخلاقيات الأعمال عن طريق الرفع من مستوى الإفصاح ، الشفافية والمساءلة في تحسين ممارسات الحوكمة .
- 4- يلتزم نظام حوكمة مجمع صيدال - مصنع قسنطينة - بأخلاقيات الأعمال ، حوكمة المؤسسات ومستوى جيد من الأداء الاجتماعي .

مبررات اختيار الموضوع : يعود اختيارنا لموضوع الدراسة لعدة أسباب أهمها :

- 1- مكانة الموضوع على المستوى الدولي والمحلي بسبب تصاعد أهمية استدامة المؤسسات في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعصف ببيئة الأعمال .

المقدمة العامة

2- من أجل تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية وخاصة بعض الجوانب منها التي لا تزال مهملة على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية .

3- من أجل إثراء مكتبة الكلية ، فبرغم أهمية الموضوع إلا أن القليل من البحوث قد تناولته .

أهمية الموضوع : تنبثق أهمية موضوع الدراسة عن النقاط التالية :

- 1- تصاعد مخاطر النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتعدد آثاره وخاصة على البيئة .
- 2- تزايد الاهتمام بالأداء الاجتماعي للمؤسسة من قبل مختلف الأطراف المعنية ، سواء كانت جهات رقابية ، دور تنقيط ، المتعاملون في الأسواق المالية وتنامي الوعي لدى المساهمين وزيادة متطلباتهم .
- 3- في ظل الهدف الأساسي المتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة أصبحت إشكالية داخل المؤسسات .
- 4- احتلال مفهوم حوكمة المؤسسات الصدارة في العديد من الأبحاث والدراسات والملتقيات باعتباره مكونا رئيسيا في عملية الإدارة الحديثة .
- 5- الدور الذي تلعبه المؤسسات في ضمان شفافية ، صحة وعدالة عملية صنع القرار وتنفيذه .

أهداف البحث : يتمثل الهدف من دراستنا هذه في :

- 1- تبيان مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في عملية التسيير .
- 2- إبراز أهمية أخلاقيات العمل كمحرك أساسي لممارسات الحوكمة .
- 3- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة .
- 4- إبراز التحدي الذي تواجهه المؤسسات في إيجاد التوازن ما بين أهدافها الاقتصادية والتزاماتها الاجتماعية والبيئية .

- 5- التأكيد على أهمية الأداء الاجتماعي في عملية تقييم المؤسسات .
- 6- تحديد العلاقة التي تربط الحوكمة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة .
- 7- التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال ، حوكمة المؤسسات والأداء الاجتماعي على مستوى

مجمع صيدال - مصنع قسنطينة - .

منهجية الدراسة :

- 1- **المنهج المستخدم :** لدراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي الذي يرتبط بالظاهرة محل الدراسة قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها وقد تم توظيف هذا المنهج خلال الفصل الأول والثاني حيث تطرقنا بالوصف والتفسير لموضوع الحوكمة ومفاهيم أخرى عديدة مثل التنمية المستدامة ، المؤسسة المستدامة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال .

أما في الفصل التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بنشاط وأداء المؤسسة محل الدراسة .

2- مجتمع الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة في مجمع صيدال - مصنع قسنطينة - ويعود سبب اختيارنا لهذه المؤسسة كونها تنتمي لقطاع الصناعة الدوائية حيث أن لنشاطها هذا آثار بيئية كما أن الحجم الكبير للمؤسسة يزيد من دورها الاجتماعي ويعطيها أهمية اقتصادية .

3- فترة الدراسة : تم اختيارنا للفترة 2009 - 2012 كفترة دراسة كونها تعكس أحدث البيانات ، الإحصاءات والمعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة .

4- وسائل جمع البيانات : وقد تمثلت في الكتب ، البحوث الجامعية ، مواقع الإنترنت، تقارير لهيئات رسمية ، ملتقيات علمية بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة في الجانب التطبيقي للدراسة .

5- محددات الدراسة : تعلقت الصعوبات والمحددات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة بالقسم التطبيقي من البحث حيث :

- واجهتنا صعوبة التعريف بمتغيرات الدراسة أثناء المقابلات التي قمنا بها على مستوى المصنع ، بسبب عدم وجود أطر تنظيمية تمثل هذه المفاهيم وخاصة "حوكمة المؤسسات" .

- صعوبة جمع المعلومات وإجراء المقابلات نظرا لانشغال مسؤولي وموظفي المصنع كون فترة الزيارة الميدانية تزامنت مع نهاية السداسي الأول من النشاط .

- تحفظ وتكتم الأفراد الذين تمت معهم المقابلات فيما يتعلق ببعض المعلومات الخاصة بالنشاط البيئي والسلامة المهنية .

- وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالمجمع وسياسته في مختلف المجالات التي تعيننا في دراستنا ، ويعود السبب في ذلك إلى تزامن فترة إنجاز الدراسة التطبيقية من البحث مع التوقيف المؤقت للموقع الإلكتروني للمجمع بسبب عملية التجديد التي يخضع لها ، مما حال دون الحصول على التقارير السنوية للمجمع .

الدراسات السابقة :

1-دراسة جون سوليفان ، أخلاقيات العمل : المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، 2006 .

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للقضايا العامة المتعلقة بحوكمة المؤسسات كما تقدم نظرة عامة عن فلسفة الأخلاق وعلى وجه الخصوص أخلاقيات العمل ، وتطرح بعض المداخل المختلفة والإرشادات من أجل وضع ميثاق أخلاقي .

منهجية الدراسة : الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تحليل علاقة الأخلاق بحوكمة المؤسسات ، أما عن أهم نتائج الدراسة فتمثلت في :

- اعتبار الأخلاق الحل لإحدى مشاكل التنمية الرئيسية ألا وهي الانتقال من اقتصاد المقايضة إلى اقتصاد يمكن في ظلّه إجراء الصفقات على مدار الزمان والمكان .
- ترتفع تكاليف إبرام التعاقدات في البلدان والشركات التي تتخفف فيها المعايير الأخلاقية ومعايير التشريع القانوني ومستوى العمل بها .
- يؤدي الضغط المتزايد الذي يمارسه قطاع الأعمال والجمعيات المحلية على الشركات متعددة الجنسيات في سبيل تفعيل تطبيقها للمواثيق الأخلاقية إلى إعاقته في بعض الحالات عن الاستثمار في الأسواق الناشئة .

2- دراسة فريد كورتل ، حوكمة المؤسسات : منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة ، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد أخذًا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية .

منهجية الدراسة : اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي في الدول العربية والتنمية المستدامة .

أهم نتائج الدراسة :

- إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانًا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

- إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة .

- إن المؤسسات العربية من المؤسسات في العالم التي تحتاج إلى الحوكمة .

3- دراسة الطاهر خامرة ، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة

الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك" ، 2007 :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك .

منهجية الدراسة : تمثلت في استخدام الباحث للمنهج الوصفي والتحليلي إذ تطرق للإطار النظري للتنمية المستدامة كما أبرز بالتحليل الرياضي الطريقة المثلى كأداة لحماية البيئة ، واستعمل المنهج التحليلي لتقييم المسؤولية الاجتماعية والبيئية واستخدام منهج دراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تختلف مؤسسة سونطراك أثناء نشاطها أثار بيئية واجتماعية معتبرة تستلزم منها تجمل مسؤولياتها في ذلك ، حيث أن المؤسسة تولي اهتماما لهذا الجانب وتخصص فرعا متعلق بالصحة والأمن البيئي .

- عدم التزام المؤسسة بإعداد تقارير عن أدائها البيئي والاجتماعي وتكتفي بنشر سياستها البيئية والاجتماعية على منشوراتها الخاصة .

- مؤسسة سونطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية على الرغم من أنها اتخذت بعض الترتيبات في هذا المجال .

أهم ما يميز دراستنا :

- إن موضوع دراستنا يجمع ما بين متغيرين هما " حوكمة المؤسسات " و " أداء المؤسسة المستدامة " ، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق للعلاقة ما بين هذين المتغيرين .

- التحليل في دراستنا يعتمد على ثلاثة أبعاد هي : البعد الاقتصادي ، الاجتماعي والبيئي، بينما الدراسات السابقة فهي تعتمد على البعدين البيئي والاجتماعي .

هيكل الدراسة : بغية إعطاء هذا البحث حقه من التفصيل فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها ، ويمكن استعراض هيكل الدراسة على النحو التالي :

الفصل الأول : وقد تناولنا في هذا الفصل الجوانب النظرية لحوكمة المؤسسات انطلاقا من المفاهيم والقواعد التي تشكل أساسا لها وصولا إلى الأطر التي تفسرها كما تطرقنا من خلاله لواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر (الجهود والمعوقات) .

الفصل الثاني : خصصناه للتعريف بالمؤسسة المستدامة وكل المفاهيم المرتبطة بها ، كما قمنا بعرض بعض الممارسات والمؤشرات التي تدمج حوكمة المؤسسات والأداء الاجتماعي في عمليات تقييم وتصنيف المؤسسات .

الفصل الثالث : وقد استعرضنا من خلاله منهجية الدراسة التطبيقية والمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة والاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال تحليلها

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاقتصادية من أهم المؤشرات الدالة على حالة الاقتصاد الوطني في أي دولة عن طريق مدى مساهمتها في بنائه ونموه ، ومن أجل تعزيز قدرتها على ذلك يستوجب أن نتصف بقوة و سلامة أجهزتها الإدارية و التنفيذية و علاقتها بمختلف أطراف محيطها و ذلك غاية ما تصبو حكمة المؤسسات لتحقيقه.

فلقد أثارت سلسلة الأزمات المالية و الإفلاسات المتتالية للعديد من كبريات المؤسسات في العالم تساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى هذه الفضائح المالية و لعل من أبرز هذه الأسباب و أهمها الفساد المالي و الإداري حدة المنافسة بين المؤسسات و اتخاذها منحى عدوانيا بالإضافة إلى ضعف و هشاشة البيئة القانونية خاصة في الدول النامية و في ظل هذه المعطيات اكتسبت حكمة المؤسسات أهمية كبيرة كونها السبيل الأمثل لإدارة المؤسسات و رقابتها و كذا حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء مع ضمان استمرارية ذلك .

من هنا ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي :

المبحث 1: مفاهيم و قواعد حوكمة المؤسسات

المبحث 2 : الأطر التفسيرية لحوكمة المؤسسات

المبحث 3 : حوكمة المؤسسات في الجزائر .

المبحث 1 : مفاهيم وقواعد حوكمة المؤسسات

ولد الاهتمام العالمي المتصاعد بقضايا حوكمة المؤسسات لبسا لدى كثيرين ممن يعتقدون بحدثة الموضوع إلا أن المنتبع لتطور مفهوم الحوكمة يجد أن له جذورا تمتد لزمان بعيد ولقد ساهمت الوقائع الاقتصادية و خاصة منها الأزمات و الانهيارات المالية و فضائح الشركات العالمية في بروز هذا المفهوم أكثر فأكثر على الساحات العلمية و العملية ولذا سيتم في هذا المبحث إعطاء تعريف لحوكمة المؤسسات ، ثم التدرج في مراحل تطور مفهومها و كذا توضيح الأسباب التي أدت إلى بروزه حديثا ، و التطرق إلى مبادئ الحوكمة أهدافها و أهميتها دون إهمال التعرض لآلياتها الداخلية منها والخارجية ، خصائصها و نماذج الحوكمة.

المطلب 1 : مفهوم حوكمة المؤسسات**الفرع 1 : تعريف حوكمة المؤسسات**

كأي مفهوم ذا أهمية لا يزال النقاش دائر حول تعريف دقيق وموحد لحوكمة المؤسسات إذ سعت كل جهة ذات صلة بالموضوع إلى إعطاء تعريف حسب صفتها القانونية و مصالحها الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية ، و من جملة هذه التعريفات نذكر الآتي :

1- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (O.C.D.E)

قامت O.C.D.E سنة 1997 بتقديم التعريف التالي لحوكمة المؤسسات :

" الحوكمة هي مجموعة القواعد و الممارسات التي من خلالها تستجيب المؤسسات الاقتصادية لمشكل المعلومات و المشاكل الملازمة للفصل بين الملكية و الرقابة في المؤسسات الكبرى"¹.

سنة 2004 وخلال اجتماعها لوزراء الدول الأعضاء من أجل مراجعة مبادئ الحوكمة الموضوعة سنة

1999 - قامت O.C.D.E كذلك بمراجعة تعريفها لحوكمة المؤسسات لتقدم التعريف التالي :

¹- Ebondo wa Mandzila , la gouvernance de l'entreprise (une approche par l'audit et le contrôle interne) ,l'harmattan, paris, France, p 14 .

" هي النظام الذي يضبط العلاقة بين إدارة المؤسسة ، مجلس إدارتها ، مساهميها و الأطراف الأخرى الآخذة حيث أن الحوكمة تحدد الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها و الوسائل لمتابعة و ضمان الرقابة على النتائج المحققة"¹.

2-تعريف لجنة Cad bury :

تضمن تقرير Cad bury الصادر سنة 1992 التعريف التالي لحوكمة المؤسسات :

" هي النظام الذي بواسطته تدار المؤسسات و تراقب "².

3-تعريف فريق العمل (Goal 08)

تم تعريف الحوكمة من قبل فريق العمل (Goal 08) المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر على النحو التالي:

" هي تلك العملية الإدارية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصراحة في تسيرها و إدارتها ومراقبتها"³

4- تعريف G. Charreaux

يعرف charreaux * سنة 1997 حوكمة المؤسسات كالتالي :

مجموع الميكانزمات المنظماتية التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين أي أنها تحكم سلوكهم و تحدد مجال سلطتهم التقديرية "⁴.

5-تعريف O. Williamson

يعرف Williamson ** سنة 1999 حوكمة المؤسسات بأنها :

¹- Idem

² - Commission économique pour l'Afrique , rapport sur la gouvernance en Afrique2 , 2009, p 128 .

³ - وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009 ، ص 14 .
* G. charreaux : إقتصادى و باحث فرنسي في مجال حوكمة المؤسسات ،مالية المنظمات ، نظرية المنظمات و الخصخصة.

⁴ - G.Carreaux ,les théories de la gouvernance :de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ,cahier de recherche du c.r.e.g.o ,n=1040101,2004,p 2 .

** - williamson o (1932) إقتصادي أمريكي عرف باعماله المنجزة حول نظرية تكلفة الصفقات.

" النظام الذي يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابغ من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها و هيكلها الإدارية ، دون الاعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذ شخصي " ¹ .

بناء على التعاريف التي تم عرضها يمكننا تقديم تعريف لحوكمة المؤسسات على أنها : كل القواعد و الميكانزمات و الممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيرى المؤسسة من جهة و تحديد علاقتهم بالإطراف الآخذة من جهة أخرى ، بغية تعظيم قيمة المؤسسة و ضمان إستمراريتها و تحقق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة و على وجه الخصوص الشفافية ، المسؤولية و الإفصاح.

الفرع 2 : التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

تأرجح استعمال مصطلح الحوكمة تاريخيا بين معناه السياسي و معناه الاقتصادي و ذلك حسب الظروف المميزة لكل مرحلة و لقد تطور أكثر بفضل جهود الباحثين و المفكرين الاقتصاديين كما تأثر بتطور المؤسسات الاقتصادية التي حرصت على الاستفادة منه.

تمتد جذور مصطلح الحوكمة للقرن الثالث عشر حيث كانت مصطلحات :

" الحوكمة ، الحكم و الحكومة " (*gouvernance, gouverne, gouvernement*) كلها تستخدم كاستعارة ل "دفة السفينة " و في ذلك ما يعني قيام القبطان بتسيير السفينة و خلال العصر الكلاسيكي (القرن السادس عشر) و بظهور مفهوم الدولة الحديثة و تطور الفكر المفاهيمي حول " السلطة " أدى ذلك تدريجيا إلى إرساء استخدام مصطلح الحكومة (*gouvernement*) على حساب المصطلحات الأخرى و انطلاقا من أفكار *Machival* حول " الدولة " و أعمال *Jean Badin* حول سيادة الدولة المطلقة ، برز شيئا فشيء مفهوم الدولة المحتكرة كليا للسلطة الممارسة على سكان منطقة ما و هكذا أصبح مفهوم الحكومة لصيقا بمفهوم السلطة العمومية ، و أصبح ينظر للحوكمة على أنها وسيلة لإدارة الشؤون العامة².

بعد أزمة الكساد العالمي (1929) لفتت أعمال *Berle & Means* سنة 1932- حول الفصل بين الملكية والإدارة - الانتباه للمشاكل التي تنجر عن ذلك كعدم تأكد الممولين من أن مسيري الشركات لن يهدروا رأس المال

¹ - عدنان قباجة و آخرون ، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (mas) ، القدس ، فلسطين ، 2008 ، ص 31.

² - Canet Raphael , qu'est-ce que la gouvernance ? , conférences de la cahier MCD , Montréal , 2004 , sur le site internet : www.chaier-med.ca .

ومن ان أعضاء مجلس الإدارة لن يستخدموا سلطتهم لخدمة مصالحهم الخاصة وقد انصبت أعمال Caose (1937) على تكاليف معاملات المؤسسة ليتطرق Jensen & Meckling (1976) بإسهاب لمشكلة الوكالة وما يترتب عنها من تكاليف. و للتحكم في هذه التكاليف و التقليل من الصراع بين الملاك والإدارة رأى Williamson (1987) أن الممارسات السليمة للحوكمة كفيلة بتحقيق ذلك بالإضافة إلى تعظيم قيمة الشركة و إرضاء كل الأطراف ذات العلاقة بها.¹

في نفس السياق الذي يربط الحوكمة بتسيير السلطة ، وبعد انتشار الحوكمة في العالم الانجلوساكسونى بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية أدي ذلك إلى تغذية البراغماتية الأمريكية أكثر فأكثر ليحتل مفهوم الحوكمة مكانة بارزة في التحليل المنهجي لسياسات العامة للتسيير و علم اجتماع المنظمات وخلال سنوات التسعينات ارتد مفهوم مصطلح الحوكمة ليشير الى التحكم البراغماتي في السلطات ، و هكذا اخذ المصطلح في استعادة معناه السياسي الأولي.²

و بعد سلسلة الأزمات و الانهيارات التي عرفتھا و عاشتها بعض الاقتصاديات و المؤسسات العالمية (أزمة شرق آسيا 1997 ، شركة انرون 2001 ، شركة وولد كوم 2002...) ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل اوضح على الساحة الاقتصادية العالمية.

الفرع 3 : أسباب بروز حوكمة المؤسسات :

من خلال الأدبيات الحوكمية يمكن استنتاج مجموعة من الأسباب و الأحداث التي ساهمت في بروز مفهوم حوكمة المؤسسات متمثلة فيما يلي :

1- الأزمات ، التلاعبات و الفضائح المالية:

- الأزمة المالية الآسيوية (1997) : والتي يمكن وصفها على أنها أزمة ثقة و يعزى سبب وقوعها إلى أمرين رئيسيين ، فمن جهة لوحظ أن إدارة مؤسسات الأعمال تستغل العلاقات العائلية و علاقات الصداقة مع الحكومة من اجل الحصول على مبالغ كبيرة من الديون قصيرة الأجل ووفق ما يناسبها و دون علم المساهمين بذلك من

¹ - عدنان قباجة وآخرون ، مرجع سابق ، ص 11.

² - Canet Raphael ,op. cit,p3 .

جهة أخرى . وقد نتج عن هذا الوضع أزمة إفراط ثقة بين إدارة مؤسسات الأعمال و الحكومة و أزمة انعدام ثقة بين إدارة المؤسسات و مساهميها¹.

• فضيحة شركة إنرون للطاقة 2001:

كانت شركة انرون من اكبر الشركات العالمية للطاقة و بعد انهيار أسعار أسهمها سنة 2001 في السوق الأمريكي من 84 دولار إلى أسعار متدنية جدا كشف ذلك عن وجود تلاعبات و غش كبيرين أين قامت إدارة الشركة بالتواطؤ مع أحد أكبر مكاتب المحاسبة في العالم آنذاك و هو " آرثر آند أندرسون " بالتلاعب بالبيانات المالية للشركة لتعكس وضعاً ممتازاً بالنسبة للمستثمرين² ، و إخفاء الخسائر بينما قام مديروها ببيع أسهمهم في الشركة قبل أن يعرف باقي المساهمين و العمال الوضع الحقيقي لها. و أصبحت شركة إنرون نموذجاً للإخلال بقواعد الحوكمة وعدم الالتزام بالشفافية و المسؤولية و استغلال المدراء لمناصبهم³.

• الأزمة المالية العالمية 2008 :

أسفرت المضاربة في الأصول الوهمية عن أزمة عالمية في السيولة ، الائتمان والرهن العقاري الأمر الذي ترجم تراجع أسعار الأسهم في البورصات العالمية ، انخفاض الائتمان تحسباً من عدم القدرة على السداد ، التسارع إلى سحب الإيداعات من البنوك ، نقص السيولة المتداولة في الاقتصاد ، ارتفاع معدلات البطالة بسبب تصفية و حل الشركات و انخفاض معدلات الاستهلاك و الإنفاق و الادخار⁴. و يتضح أن الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة تمثلت أساساً في الابتكارات المتعددة للأدوات المالية التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل معقد ، ما يسبب بدوره مشاكل في الشركات المقيدة في البورصة و غياب الرقابة و كذلك عدم التطبيق الجيد لحكومة المؤسسات⁵.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره نجد كذلك :

¹ - كامل يوسف بركة ، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حكومة الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم المحاسبة و التسيير ، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012 ، ص 90.

² - إتحاد الشركات الاستثمارية ، حكومة الشركات ، مكتبة آفاق ، 2011 ، ص 43.

³ - بورصتي القاهرة و الإسكندرية ، دليل حكومة الشركات ، ص 4 ، على موقع الانترنت :

www.egyptse.com ,24/02/2013,15.04

⁴ - أحمد زكريا صيام ، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ، مجلة علوم الانسانية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، العدد 42، 2009، ص6.

⁵ - حسين عبد الجليل آل غزوري ، حكومة الشركات و أثرها على الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة إختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم المحاسبة تخصص التحليل المالي ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2010 ، ص

- أزمة يوم الاثنين الأسود 1987
- أزمة سوق المناخ 1982
- و أيضا انهيار و إفلاس كل من :
- شركة وولد كوم 2002 (الولايات المتحدة الأمريكية)
- شركة parmalat 2003 (إيطاليا)
- شركة china aviation 2004 (سنغافورة)
- شركة chipas 1997-1998 (الشيلي)
- و كلها أحداث ساهمت كذلك في بروز حوكمة المؤسسات.
- 2- القواعد ، التشريعات و النظم :

لقد تمت صياغة القواعد و التشريعات المتعلقة بالحوكمة من قبل جهات مختلفة فهي بمثابة دعوى لاتجاه في مسار تطبيق الحوكمة و استجابة للأحداث التي أبرزت أهميتها كأداة للمعالجة و الوقاية من الأزمات.

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.C.D.E) :

دعا مجلس (O.C.D.E) المنظمة أثناء انعقاد اجتماعها سنة 1998 لوضع مجموعة من الإرشادات و المعايير المتعلقة بحوكمة المؤسسات بالتعاون مع حكومات الدول الأعضاء و باقي المنظمات العالمية المهمة بالشأن ، و كاستجابة لهذا الطلب تم تعيين لجنة مكلفة بوضع قواعد تكون مفيدة لتحسين أساليب حوكمة المؤسسات دون أن تكون لها صفة الإلزام و قد تمت المصادقة على هذه المبادئ الخمس للحوكمة من قبل وزراء الدول الأعضاء سنة 1999¹، و تمت إضافة مبدأ آخر سنة 2004 لتصبح ستة مبادئ تعتمد عليها معظم دول العالم.

- إصدار قانون sar banes- Oxley act.

بعد الانهيارات و الافلاسات للعديد من الشركات الأمريكية تم إصدار هذا القانون سنة 2002 و الذي يعطي أهمية لدور حوكمة المؤسسات في محاربة الفساد المالي بعد أن انتشر في كثير من المؤسسات و أن هذا الدور يتجسد من خلال ترقية مساهمات الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات²، حيث تم بموجبه إلزام

¹ - طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص و مصارف) الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 41.

² - محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص14.

هؤلاء الاخيرين بالإضافة للمحلين الماليين بالتوقيع و الشهادة على أن البيانات المالية غير محرفة و أن الرقابة مطابقة بشكل كاف و أنهم مسؤولون قانونيا عن أي تحريف كما تم أيضا بموجب هذا القانون منع المؤسسات من تقديم قروض لمدائها و التأكيد على استقلالية المدققين الخارجيين¹.

• تقرير لجنة cad bury

تم صدور التقرير سنة 1992 كتأكيد على ضرورة الحوكمة لتوطيد ثقة المستثمرين في البيانات المالية للمؤسسات و قد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الانتقادات من قبل المؤسسات بحجة انه يعيق عملها وقد يرجع ذلك إلى قيام بورصة لندن بإلزام المؤسسات المقيمة أسهمها لديها على تحديد مدى التزامها بتلك التوصيات في تقريرها السنوي بالرغم من أن هذه التوصيات لا تملك إلزامية قانونية. و قد أوصى التقرير على ضرورة انتظام اجتماع مجلس الإدارة و أن يوضح أعضاؤه مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية إفصاح المديرين عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة و ضرورة أن يحتوى مجلس الإدارة على أعضاء غير تنفيذيين².

بالإضافة إلى ما تم ذكره من تشريعات وقوانين فأن صدور قانون الأمن المالي في فرنسا و قيام لجنة بال للرقابة المصرفية بوضع إتفاقية بال 1 و بال 2 و تقرير dey بكندا (1994-2001) كان له دوره في بروز حوكمة المؤسسات

3- الممارسات السلبية للشركات متعددة الجنسيات :

أتاحت العولمة فرصة أمام الشركات المتعددة الجنسيات تحت حجة الحرية و الانفتاح الاقتصادي لممارسات لا تأخذ بعين الاعتبار إلا مصالحها الخاصة مثل سياسات الاغراق ، عمليات الاندماج و الاستحواذ من أجل السيطرة على الأسواق العالمية و خاصة في الدول المتعثرة في مسارها التنموي نظرا لضعف و هشاشة بيئتها القانونية و لذا فان الهيئات و المنظمات العالمية ترى في تعزيز حوكمة المؤسسات و التمسك باحترام قواعدها و معاييرها السبيل للحد من هذه الممارسات السلبية³.

المطلب 2 : مبادئ ، أهداف وأهمية حوكمة المؤسسات

¹ - حسين عبد الجليل آل غزوى ، مرجع سابق ، ص15.

² - محمد مصطفى سليمان ، نفس المرجع ، ص ص 76 ، 78.

³ - كامل يوسف بركة ، مرجع سابق ، ص 90.

الفرع 1 : مبادئ حوكمة المؤسسات

مبادئ الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من القواعد العامة التي يجب توفرها و احترامها في المؤسسات و الأسواق المالية و التي تهدف في نهاية الأمر إلى توطيد الثقة بين المتعاملين في الأسواق المالية و المؤسسات. و تعد (O.C.D.E) من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999 ، و لقد اعتمدت معظم دول العالم على هذه المبادئ في تطوير دساتير حوكمة المؤسسات لديها و تنقسم إلى ستة مبادئ هي¹ :

1- تأكيد أساس لإطار فعال لحكومة الشركات * :

يتعين أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تنمية أسواق تتسم بالشفافية و الكفاءة كما يتعين أن يتماشى مع الأحكام القانونية و أن يقسم بوضوح المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية و التنفيذية.

2- حقوق المساهمين :

يملك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن اعدادا معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال و يتسم بالشفافية .
- ينبغي أن يتخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسيون في الحسبان التكاليف و المنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

3- المعاملة المتكافئة للمساهمين : و ذلك من حيث :

- أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- يجب منع تداول الأسهم بصفة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

¹ - o.c.d.e. principal and annotation corporate governance , p 6,7 sur le site internet :

http // www.ocado.org , 12/12/2012, 13 :35 .

* قامت o.c.d.e بإضافة هذا المبدأ سنة 2004 خلال انعقاد اجتماعها لوزراء الدول الأعضاء.

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

4- دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات :

ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

- بينما يحمى القانون أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم

- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح و أن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات ، يجب أن تكفل تلك الآليات بدورها فرصة حصولهم على المعلومات المتصلة بذلك.

5- الإفصاح والشفافية:

- الإفصاح بكل ما يتعلق بالموقف المالي للمؤسسة ، الأداء ، الملكية و أسلوب ممارسة السلطة .

- ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات و كذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير غير مالية و أيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي و الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية.

- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات بإمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم و بالتكلفة المناسبة.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة.

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات و كذا على أساس النوايا الحسنة و سلامة القواعد المطبقة كما يجب العمل على تحقيق مصالح الشركة و المساهمين .

- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية و إن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية
- يجب إن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة و إن يجرى ذلك على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.
- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات ، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة و ذات الصلة في الوقت المناسب.

الفرع 2 : أهداف حوكمة المؤسسات

- إن الهدف من اعتماد مبادئ وآليات الحوكمة وممارستها من طرف المؤسسات الاقتصادية هو ما يلي ¹:
- 1- تجسيد العدالة و تحقيق الشفافية و المعاملة المنصفة لكل الأطراف الآخذة بالمؤسسة.
 - 2- توفير حماية لحقوق المساهمين و مساهمي الأقلية بصفة أخص و إشعارهم بالثقة والأمان .
 - 3- ضبط و مراقبة السلطة المخولة للمسيرين لمنع استغلالها لتحقيق مكاسب غير شرعية تضر بالمؤسسة و المساهمين وأصحاب المصالح.
 - 4- تجنب المشاكل المحاسبية و المالية والحد من التلاعبات في البيانات المالية.
 - 5- الفصل بين الملكية و الإدارة والرقابة على الأداء.
 - 6- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعتها.

الفرع 3 : أهمية حوكمة المؤسسات

مما لا شك فيه أن للحوكمة أهمية بالغة بالنسبة للقطاع الخاص و العام على حد سواء وهو ما يعكسه الاهتمام المتزايد بآلياتها و كيفية تطبيقها و التشديد من قبل الجهات المعنية على تفعيلها و الاستفادة من مزاياها و يمكن توضيح أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية ²:

- ✓ تحسين الأداء الإداري للمؤسسات : تتطلب ممارسة الحوكمة من المؤسسات إتباع طرق و أساليب إدارية حديثة من أجل تحقيق الغاية من ممارستها المتمثلة أساسا في نمو المؤسسة ، زيادة ربحيتها و التقليل من المخاطر خاصة بتفعيل دور مجلس الإدارة ولجانته المختلفة.

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص ص 23،24.

² - إتحاد الشكات الاستثمارية ، مرجع سابق ، ص ص 50،51.

- ✓ تسهيل عملية التمويل بأقل تكلفة : إن المؤسسات الملتزمة بالحوكمة تكون محل ثقة بالنسبة للمستثمرين الذين سيقبلون على أسهم المؤسسة.
- ✓ الرفع من آليات الرقابة و تعزيز التدقيق على المؤسسات : تركز الحوكمة على الجوانب الرقابية في العملية التسييرية داخل المؤسسة ، و ذلك بتنشيط مهام الهيئات الرقابية و لجان التدقيق ، كما أن التطبيق السليم للحوكمة يتطلب ضبط سلوكيات القائمين على المؤسسات بإتباعهم لتعليمات و توصيات الجهات الرقابية.
- ✓ تحفيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات : تشجع الحوكمة المؤسسات على القيام بدور اجتماعي أكثر فعالية فلا بد أن يزداد وعي المؤسسة بمحيطها و بان المجتمع لا ينحصر في فئة المستهلكين فقط ، فالمؤسسات أصبحت اليوم مطالبة بما هو أكثر من العملية الإنتاجية مثل الاهتمام بالبحوث و الدراسات التي تخدم المجتمع و البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- ✓ تكريس القيم ، الأخلاق والشفافية : تركز الحوكمة مبادئ المعاملة العادلة و المتساوية باتجاه جميع الأطراف الآخذة في المؤسسة و تحث على التعامل بشفافية فيما بينها و ذلك على اعتبار أن الأخلاقيات هي المكون الرئيسي لحوكمة المؤسسات.
- ✓ تقليص تعارض المصالح : إن الحوكمة تحفز المؤسسات على السلوك العادل في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة و بين جميع الفئات المختلفة في المؤسسات سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية و رغم تباين و تعارض مصالحهم إلا أنها تسعى للتوفيق بما يرضى الجميع.
- ✓ تشجيع الاستثمار الأجنبي غير المباشر : وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي و الشركات الأجنبية في الاقتصاد و الشراكات ، إذ أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة استثمارات ذات قاعدة متينة من أجل حماية استثماراته و تنميتها ، و ممارسة المؤسسات للحوكمة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بان استثماراته ستدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرباحه.

المطلب 3 : آليات ، خصائص و نماذج حوكمة المؤسسات

الفرع 1 : آليات حوكمة المؤسسات

يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات إلى آليات داخلية و أخرى خارجية.

- 1- الآليات الداخلية : وتتمثل هذه الآليات في مجلس الإدارة و ما يتفرع عنه من لجان بالإضافة إلى التدقيق الداخلي.

1-1- مجلس الإدارة : يمارس المساهمون من خلال مجلس الإدارة رقابة على القرارات في المؤسسة و خاصة الإستراتيجية منها ، فهم ينتخبون هذا المجلس و الذي من صلاحياته الإشراف على المدراء التنفيذيين من أجل ضمان أن عملهم يسير في الاتجاه الذي يعظم ثروة المساهمين و الأطراف الأخرى الأخذة¹. كما تتوفر الرقابة التي يمارسها مجلس الإدارة الحماية اللازمة لرأس المال المستثمر من سوء الاستعمال و يعتبر إعفاء أو مكافأة الإدارة العليا كذلك من صلاحيات المجلس بالإضافة إلى مشاركته في تحديد إستراتيجيات المؤسسة و لتحقيق فعالية هذه الآليات في التوجيه و الرقابة يلجأ للاعتماد على مجموعة من اللجان أهمها²:

• لجنة التدقيق :

بعد الفضائح المالية التي ألت بالعديد من المؤسسات الكبرى ، أخذت لجنة التدقيق في المؤسسة أهمية بالغة لما يمكن أن تؤديه من دور مفيد في تعزيز الثقة و الشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية و دعم هيئات التدقيق الخارجي.

• لجنة المكافآت :

إذ يستوجب أن تكون هذه اللجنة مشكلة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين حيث تدور مهامها حول تحديد الرواتب و المكافآت والمزايا الممنوحة للإدارة العليا.

• لجنة التعيينات :

و يتمثل دور هذه اللجنة في تعيين أعضاء مجلس الإدارة و الموظفين على أساس المهارة و الخبرة كما يوكل للجنة أيضا تقييم مهارات الموظفين بصفة مستمرة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

1-2- التدقيق الداخلي :

من أهم مزايا التدقيق الداخلي أنه يتيح الفرصة للمواطنين من أجل مساءلة المؤسسة وهو ما يعزز المصداقية والعدالة و تحسين سلوك الموظفين و التقليل من الفساد المالي و الإداري³.

كما يشتمل التدقيق الداخلي تقدير المخاطر و التحقق من فعالية الإجراءات الرقابية و اختبار مدى الالتزام

¹ حامدي نبيل ، أثر تبنى المؤسسات الجزائرية للحوكمة على جودة المراجعة المالية "دراسة ميدانية" ، مجلة البحوث والدراسات العلمية ، جامعة المدية ، العدد 06 ، 2012 ، ص 30.

² - رقية حساني و آخرون ، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012 ، ص 19.

³ - نفس المرجع ، ص 20.

بالسياسات و الخطط الموضوعة وكل هذه الأدوار تساهم في جعل التدقيق الداخلي كآلية للحكومة¹.

2_ الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تتشأ هذه الآليات خارج المؤسسة و تؤثر بالضغط عليها من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن أمثلة هذه الآليات²:

1-3- منافسة سوق المنتجات (الخدمات) و سوق العمل الإداري

تعتبر تنافسية الأسواق آلية مهمة تحفز المؤسسات وخاصة العاملة في نفس حقل الصناعة على التميز في تقديم المنتجات و الخدمات و هو ما يتطلب منها الحرص على امتلاك طاقم إداري مؤهل و ذا كفاءة لان الإدارة إذا لم تقم بواجبها بالشكل الصحيح فإنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات الأخرى و بالتالي تتعرض للافلاس.

1-4- الاندماجات و الاكتسابات :

إن الهدف من عملية الاندماج و الاكتساب هو نمو المؤسسة و توسعها وكذا إعادة هيكلتها ، خاصة إذا كانت المؤسسة تعاني من تدنى أداء جهازها الإداري ، إذ يمكن الاندماج من السيطرة على سلوك الإدارة أو حتى الاستغناء عن خدماتها.

1-5- التدقيق الخارجي :

إن الغاية من التدقيق الخارجي هي تحسين نوعية البيانات المالية و يؤدي المدقق الخارجي الذي يجب أن يتمتع بالاستقلال التام دورا حاسما في الرفع من جودة هذه البيانات المالية إذ ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق حول ذلك حيث تملك هذه الأخيرة صلاحية اختيار المدقق الخارجي.

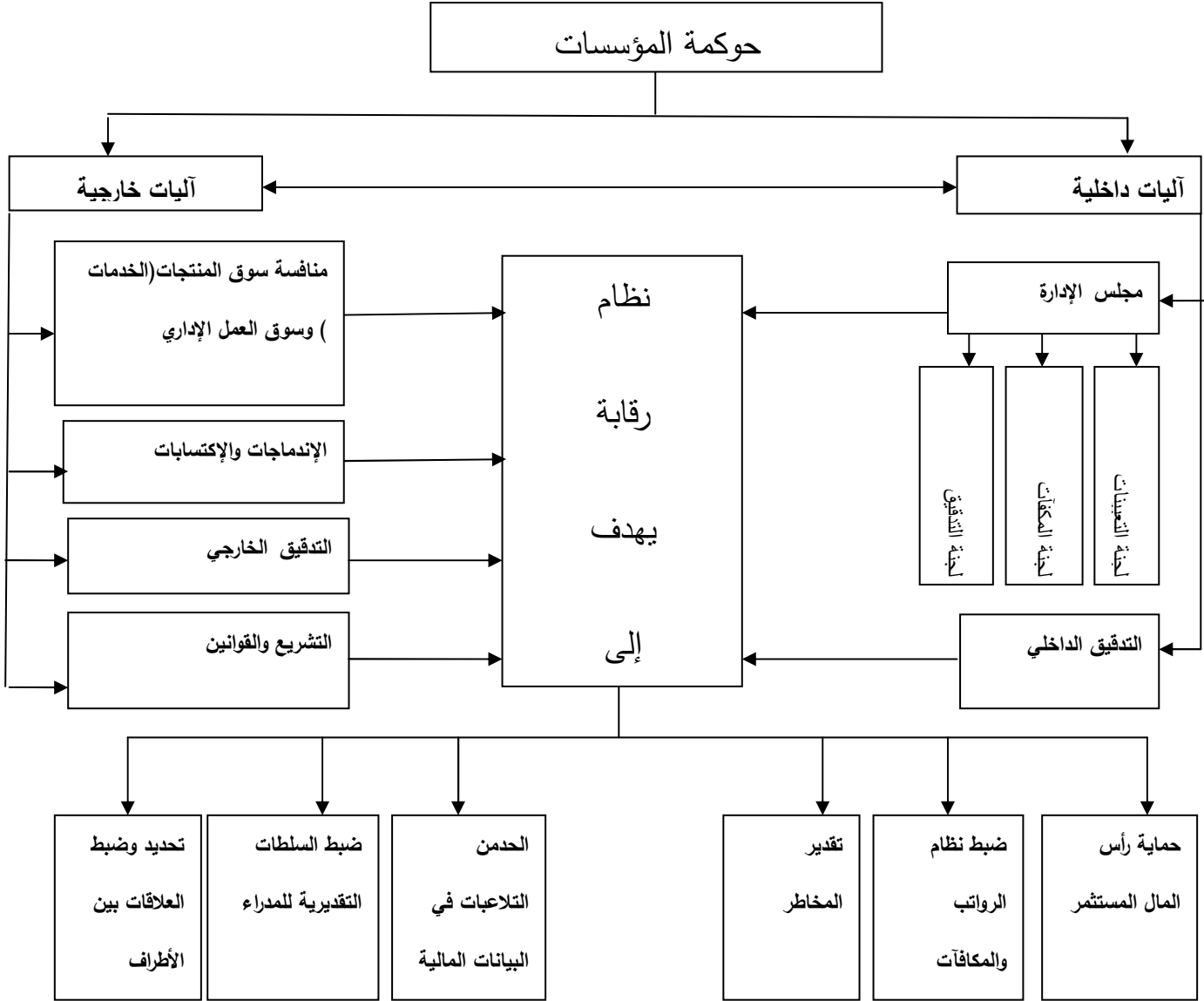
1-6- التشريع و القوانين :

تؤثر التشريعات و القوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم ، أي أنها تحدد العلاقات بين المساهمين ، أصحاب المصالح و الإدارة و مجلس الإدارة . و الشكل الموالي يوضح آليات الحوكمة .

¹ - حامدي نبيل ، مرجع سابق ، ص 32.

² - رقية حساني ، مرجع سابق ، ص ص 20 ، 21 .

الشكل (1-1) آليات حوكمة المؤسسات.



المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

كما يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات (حسب Charreaux 2002) إلى آليات خاصة (عمدية و غير عمدية) و آليات غير خاصة (عمدية وغير عمدية) و ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (1-1) آليات حوكمة المؤسسات

آليات غير خاصة	آليات خاصة بالمؤسسة	
المحيط القانوني و الأنظمة	الأنظمة الرسمية لتحفيزات والرقابة نظم الأجور و مكافآت المسيرين	آليات عمدية
الأسواق (سوق المسيرين ، السوق المالي ، سوق السلع و الخدمات)	رقابة المسيرين رقابة (متبادلة)	آليات تلقائية

المصدر : Marc Hubert et hauteur, gouvernementd'entreprise, de boeck, Belgique : 2005.p29.

يرى Charreaux فيما يتعلق بآليات الحوكمة بان هناك آليات خاصة و أخرى غير خاصة:

- فالآليات الخاصة أو الحصرية تنشأ من داخل المؤسسة حسب خصوصيتها وقد تكون عمدية تتخذ ضمن خطط و إستراتيجيات المؤسسة مثل القانون الداخلي و طرق التحفيز والرقابة و كذا أنظمة الأجور و المكافآت كما يمكن أن تكون غير عمدية أي تنشأ بطريقة تلقائية مثل الرقابة المتبادلة التي تحدث بين مسيري المؤسسة و ذلك ضمن متطلبات و وظائف كل مسير.

- أما بالنسبة للآليات غير الخاصة فتتمثل في البيئة القانونية التي تنشط المؤسسة ضمنها و تنشأ هذه الآليات بطريقة عمدية و منظمة من قبل السلطات الحكومية و الجهات التشريعية المعنية بالأمر بالإضافة إلى رقابة الأسواق على المؤسسة و خاصة السوق المالي كآلية غير خاصة و تلقائية.

الفرع 2 : خصائص حوكمة المؤسسات:

لحوكمة المؤسسات مجموعة من الخصائص هي:¹

- 1- الانضباط : وهو أن تحرص المؤسسة على إتباع السلوك الأخلاقي في كل العمليات و الأنشطة و القرارات التي تتخذها.
- 2- الشفافية : و نعني أيضا بذلك المصادقية و الوضوح و الإفصاح و المشاركة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة.
- 3- الاستقلالية: يقصد بها الفصل بين الملكية و الإدارة و كذا استقلالية الرقابة عن التنفيذ و يتحقق ذلك من خلال :

- وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا.
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.
- 4- المساءلة : أي أن كل مسؤول في المؤسسة معرض للمساءلة عن عمله أمام المساهمين.
- 5- المسؤولية : تتبع هذه المسؤولية من إدراك الشركة لحقوق جميع الأطراف المهمة بالشركة والتي تتضمنها اللوائح و القوانين التنظيمية.
- 6- العدالة : أي أن يعامل مختلف الأطراف بالتساوي و خاصة مساهمي الأقلية .
- 7- المسؤولية الاجتماعية : وهي أن تتحمل المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مجتمعها الداخلي (عمال ، مسيروين ، مساهمون ...) و اتجاه مجتمعها الخارجي (زبائن ، جمعيات ، جماعات محلية ...)

الفرع 3 : نماذج حوكمة المؤسسات

¹ - صديقي خضرة ، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012 ، ص 5,6.

يعرف نموذج الحوكمة على أنه طريقة تهيكّل الإدارة و تحديد مهامها و تقسيم المسؤوليات و الوظائف التي تعبر عن ماهية الحوكمة و كذا كل العمليات و الممارسات التي تشير إلى كيفية تطبيقها¹. و نظرا للفروق في البيئة الاقتصادية ، القانونية ، الاجتماعية و حتى السياسية بين الدول فإنه لا يوجد نموذج موحد للحوكمة كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة الواحدة من قطاع إلى آخر و حسب الشكل القانوني للمؤسسة.

هناك من يرى بأنه على الصعيد العالمي يمكن التمييز بين أربعة نماذج للحوكمة وهي²:

- نموذج حوكمة المؤسسات في دول الانجلوساكسون و تشمل الولايات المتحدة الأمريكية ، بريطانيا ، كندا ، واستراليا.
 - نموذج حوكمة المؤسسات في الدول ذات الأصول الجرمانية و تشمل ألمانيا و هولندا و سويسرا و السويد و النمسا و الدنمارك و النرويج و فنلندا.
 - نموذج حوكمة المؤسسات في الدول ألاتينية و تشمل فرنسا و ايطاليا و إسبانيا و بلجيكا .
 - نموذج حوكمة المؤسسات في اليابان.
- و فيما يلي سنتطرق لكل من هذه النماذج.
- 1- النموذج الانجلوساكسوني :

وفقا لهذا النموذج فإن مجلس الإدارة ينتخب من قبل الملاك المساهمين و توكل إليه مهمة الإشراف على نشاط المؤسسة أي أنه يتيح للمساهمين رقابة المؤسسة فالمجلس لديه ثلاث وظائف أساسية هي³:

- تمثيل الملاك المساهمين
- توجيه الإدارة
- الإشراف و المراقبة

و يتميز هذا النموذج ب⁴:

- التشتت الكبير لرأس المال بين صغار حملة الأسهم مما يسمح للمديرين بالسيطرة .

1 - زهير كايد ، الحكمانية (قضايا و تطبيقات) مجموعة النيل العربية ، الطبعة 1 ، مصر ، 2000 ، ص 29

2 - أحمد شوقي ، نظم حوكمة الشركات ، مجلة الأهرام الالكتروني ، العدد 28 ، ص 1 ، على موقع الانترنت : <http://www.diqital ahram.orq.eq> articles as px ? seril.84025leid=265.10/03/2013.11.30.

3 - زهير كايد ، مرجع سابق ، ص 36.

4 - أحمد شوقي ، مرجع سابق ، ص 4.

- معاينة المدراء في حالة إنحرافهم عن تعظيم ثروة الملاك .
 - الدور العقابي للأسواق (سوق الاندماج العدواني ، سوق العمل الإداري و سوق الأوراق المالية).
 - الحماية القانونية للمستثمرين تكون من خلال تطبيق القانون العام.
 - طريقة مكافأة الإدارة مرتبطة بأدائها وهو ما يقرب من المصالح المختلفة في المؤسسة. و يعاني هذا النموذج من ثلاث مشاكل¹:
 - ارتفاع درجة المخاطرة : وذلك بسبب تنافسية سوق العمل الإداري حيث يؤدي شعور المسيرين بالتهديد من منافسيهم إلى سعيهم للحصول على أكبر قدر ممكن من القروض من أجل استغلالها لتعظيم عوائد المؤسسة و يؤدي ذلك إلى تحملها لدرجة خطر عالية .
 - مراقبة الأسواق : إذ تفرض الجهات الحكومية رقابتها على الأسواق من أجل تنظيمها عن طريق اللوائح و القوانين والتشريعات.
 - صرامة القوانين : فكل من يتجاوزها يعاقب.
- و الملاحظ أن هذا النموذج يرتكز على البنوك و الأسواق فهو بذلك نموذج خارجي .
- 2- النموذج الألماني:
- أهم ما يميز هذا النموذج أن مجلس الإدارة يتم انتخابه من قبل المساهمين الملاك بنسبة 50% أما النسبة المتبقية فتعين من طرف اتحادات العمال كما يتميز النموذج ب :²
- المساهمة العمالية في ممارسة الحوكمة و تحمل مسؤولية تنفيذ سياستها.
 - مشاركة مدير العلاقات العمالية في المجلس الإداري التنفيذي كعضو عامل .
 - إمكانية تملك البنوك رأس المال في المؤسسات.
- ومن بين المشاكل التي يعاني منها هذا النموذج³:
- ضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة سوق الاندماج العدواني و سوق الأوراق المالية .
 - عدم استقلالية مجلس الإدارة.
 - القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام.

¹ - هشام سفيان صلواتشي ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مدخل لتطبيق الحوكمة و تحسين الاداء (دراسة حالة المؤسسة جنوب) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال ، جامعة البليدة ، 2008 ، ص 16.

² - زهير كايد ، مرجع سابق ، ص 38.

³ - احمد شوقي ، مرجع سابق ، ص 39 .

3- النموذج الياباني :

حيث تلعب المؤسسات المالية في هذا النموذج دورا أساسيا في تعيين مجلس الإدارة بالمشاركة مع المساهمين و كذلك الأمر بالنسبة للرئيس و تمارس الإدارة التنفيذية الوظائف الإدارية من خلال مجلس الإدارة و يتدخل البنك الممول حتى بتزويد الإدارة بالمدرء و يسيطر أيضا على الوظائف الإدارية¹.

4- النموذج الفرنسي :

يعرف كذلك بالنموذج اللاتيني وهو نموذج مختلط (هجين) ما بين النموذج الانجلوساكسوني (الخارجي) و الياباني الألماني (الداخلي)².

المبحث 2 : الأطر التفسيرية لحوكمة المؤسسات

إن الهدف من تطبيق الحوكمة في المؤسسة هو تنميتها انطلاقا من احترام مصالح و أهداف المتعاملين فيها و معها و من اجل تطبيق سليم لقواعدها و مفاهيمها توجب إيجاد تحديد واضح للأطراف المسؤولة عن تطبيقها و إدراك الجانب النظري من هذا المفهوم ، إذ ترتبط نظرية الحوكمة ارتباطا و وثيقا بالنظريات التعاقدية للمنظمات و كل ذلك ضمن إطار تفسيري سنحاول من خلاله أن نسلط الضوء على هذه النظريات و أهم المقاربات المتعلقة بالحوكمة وان نتطرق أخيرا للأطراف المعنية بتطبيقها.

المطلب 1 : النظريات التعاقدية للمنظمات

تتقاطع نظرية حوكمة المؤسسات مع الكثير من النظريات التعاقدية للمنظمات T.C.O. و لعل أبرزها و أكثرها تأثيرا على آليات الحوكمة هي نظرية حقوق الملكية ، نظرية تكلفة التبادل و نظرية الوكالة.

الفرع 1 : نظرية حقوق الملكية :

1- تعريف نظرية حقوق الملكية :

لقد تشكلت هذه النظرية في سنوات الستينات علي يد كل من ALCHIAN & DEMSETZ حيث انطلاقا من فكرة أن كل عملية تبادل تتم بين طرفين هي عبارة عن تبادل لحقوق الملكية و المتعلقة بالأصل محل التبادل و

¹ - زهير كايد ، مرجع سابق ، ص 39

² - هشام سفيان صلواتجي ، مرجع سابق ، ص 17.

بإسقاط هذا المفهوم على المؤسسة الاقتصادية ، يمكن تعريف هذه الأخيرة على أنها مجموعة من العقود التي تشكل هيكلًا لحقوق الملكية.

و تمنح الملكية الحقوق التالية للمالك:

- حق استعمال الأصل. usus.

- حق الاستفادة من عوائده fructus

- حق التخلي عنه بصفة نهائية لشخص آخر abusus

على هذا الأساس يمكن تعريف حق الملكية بأنه :

" حق مقرر لفرد معين قابل للتحويل بالمبادلة مقابل حقوق مماثلة للآخرين" أو أنه "الحق و السلطة في استهلاك ، الحصول على أيراد أو التنازل عن السلع (أو الأصول) التابعة لهذا الحق¹.

2- مضمون النظرية :

تأخذ نظرية حقوق الملكية أهميتها من خلال إعادة تخصيص حقوق الملكية بما يخدم مصلحة المؤسسة و يضمن فعالية الأداء .

فبعدما اعتبرت المؤسسة في الفكر الكلاسيكي كوحدة غير قابلة للتقسيم وان الهدف الواحد والأوحد لها هو تعظيم ثروة المساهمين ، برهن الكلاسيكيون الجدد بان المؤسسة على العكس من ذلك من خلال كونها تجمع للعقود يربط كل من له علاقة بهذه المؤسسة والذين يهدفون إلى تحقيق منافع ليست دائما متعلقة بمصلحة المساهمين .

يشكل الخطر المعنوي في المؤسسة الناتج عن تخاذل أحد الأطراف و اعتماده على غيره في أداء مهامه السبب الرئيسي لضرورة وجود مراقب لمثل هذه السلوكات و يقترح ALCHIAN & DEMSETZ أن يتم تحفيز هذا المراقب بإعطائه أجرا زائدا علاوة من اجل منع تواطؤه مع الأطراف المتعاقسة.

مع منحه سلطة على جزء من ممتلكات المؤسسة (أسهم) يصبح هذا المراقب (المسير) لديه سلطة التوظيف ، الفصل ... و هكذا تحسن نظرية حقوق الملكية من أداء المؤسسة².

3- علاقة نظرية حقوق الملكية بحوكمة المؤسسات :

¹ La théorie économique des droits de propriété, sur le site internet : fr.wikipedia.org , 29/03/2013,14 :05.

² - idem.

من خلال مبدأ إعادة تخصيص حقوق الملكية ، تطورت عملية تسيير المؤسسة لتصبح من خلال مسير يملك حصة في رأس المال (أجر + حصة من الربح) و هذا ما سمح للأخير بان يتخذ قرارات ليس بالضرورة الأفضل من وجهة نظر المساهمين الملاك وهو ما يحمل الملاك تكلفتين : تتمثل الأولى في معرفة درجة الاختلاف بين القرارات المتخذة من طرف المسير والقرارات المتخذة من قبلهم ، والثانية في تكلفة تحفيز للمسير من أجل اتخاذه للقرار الأفضل من وجهة نظر الملاك و توفر آليات الحوكمة سواء الداخلية (مجلس الإدارة ، التدقيق الداخلي) أو الخارجية (رقابة السوق المالي ، سوق المسيرين ...) سبل رقابة جيدة و فعالة لتقويم سلوك المسير و قراراته بما يخدم مصالح الملاك و بقية الأطراف الآخذة .

الفرع 2 : نظرية تكلفة التبادل

1- تعريف نظرية تكلفة التبادل :

تندرج نظرية تكلفة التبادل ضمن إطار نظرية المنظمات ، و تهدف لتفسير وجود المؤسسات الاقتصادية اعتمادا على وجود تكاليف التبادل ، حيث أن كل مبادلة اقتصادية تنجر عنها تكاليف كشرط لتحقيقها (مثل التكاليف المرتبطة بالبحث عن المعلومة). و تنص النظرية على أن الأعوان الاقتصاديين لا يتصرفون إلا وفق عقلانية محدودة و في ظل الانتهازية. و قد ظهر مفهوم تكلفة التبادل لأول مرة سنة 1937 في مقال " طبيعة المنشأة" ل Cause ، ليصبح مفهوما أكثر عمقا و غنى من خلال أعمال Williamson (1975-1985-1991) و الذي يعتبر مؤسس هذا التيار النظري¹ .

و المقصود بالمبادلة كل اتفاق بين طرفين أو أكثر يحدد تعاقديا تاريخ و مكان تبادل منفعة أو سلعة معينة. أما تكلفة المبادلة فتتضمن الثمن المتفق عليه تعاقديا بين الطرفين و المصاريف التي تتبع العقد والتي تم تحملها أثناء التفاوض دون الأخذ بالحسبان التكاليف المتعلقة بالإنتاج (مثل تكاليف التوزيع)².

2- العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل :

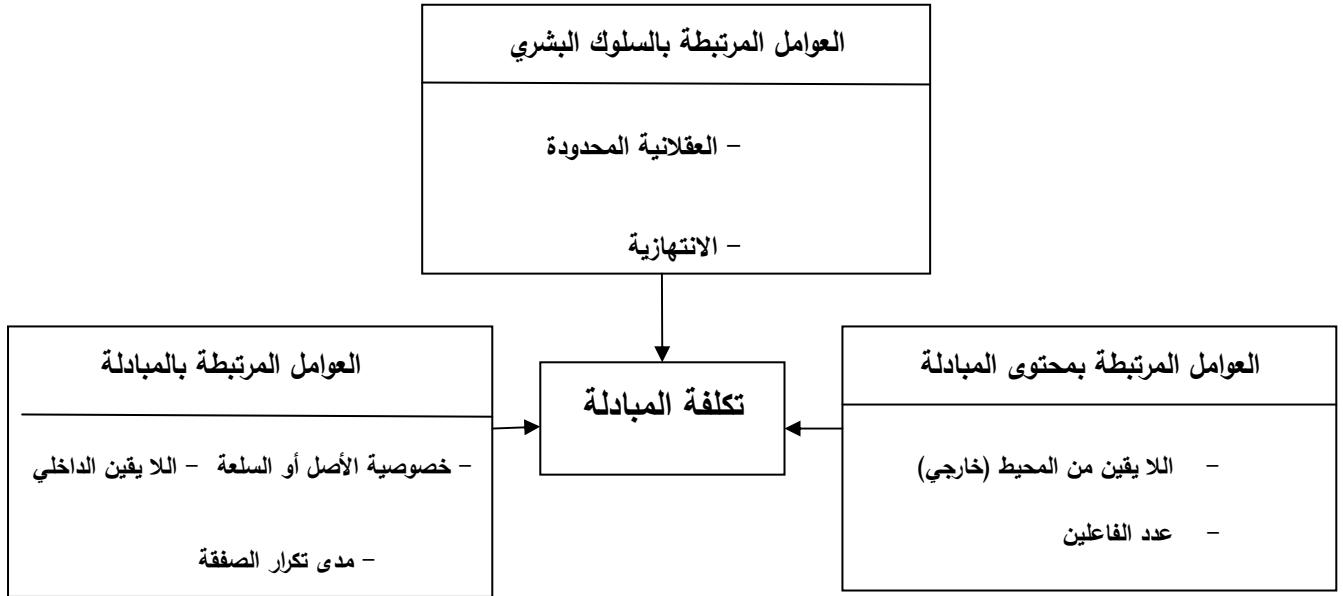
يمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل ضمن ثلاث مجموعات رئيسية :

المرتبطة بالسلوك البشري ، المرتبطة بالمبادلة و المرتبطة بمحتوى المبادلة و الشكل الموالي يوضح ذلك :

¹ la théorie des coûts de transaction, sur le site internet : fr.wikipedia.org , 20/03/2013, 14 :05

² Ulrike Mayrhofer, management stratégique, Bréal, paris,2007,p19.

الشكل (1-2) : العوامل المؤثرة على تكلفة المبادلات



المصدر : Laurent Tanguy , de la théorie des coûts de transaction à une économie :

des coûts de transaction, thèse présentée en vue de l' obtention du doctorat en gestion , paris , 2011 , p 101.

1-2 العوامل المرتبطة بالسلوك البشري:

يمكن التمييز بين مفهومين للسلوك البشري لهما الأثر على تكلفة التبادل وهما ¹:

- العقلانية المحدودة la rationalité limitée

¹ Michel Ghertman , application pratiques de la théorie des coûts de transaction, sur le site internet : www.Hec.fr, 14/03/2013 , 19 :25.

كان Simon (1947) أول من تحدث عن مفهوم العقلانية المحدودة و الذي يشير لعدم مقدرة أطراف المبادلة على معرفة ما يحدث بمرور الوقت و لا الاطلاع بجميع المعلومات المتعلقة بالمبادلة و محدودية فهم و توقعهم لردود أفعال كل طرف أو ما سيقوم به مستقبلا .

• الانتهازية. l'opportunisme.

قام بتقديم هذا المفهوم كل من Alchian & Demsetz سنة 1972 و طوره Williamson (1975) ومفاده أن الأعوان الاقتصاديين يمارسون سلوكات انتهازية في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية حيث يستعملون الحيل و المراوغات و أساليب الغش المتنوعة (مثل حجب المعلومات و الغش بما يتعلق بنوعية السلعة) ، و يمكن أن تظهر مثل هذه التصرفات قبل تحرير العقد بإخفاء مجموعة من المعلومات و هو ما يحمل الطرف الأخر تكاليف الاختيار المعاكس ، و إما أن يظهر السلوك الانتهازي أثناء مرحلة تنفيذ العقد مثل تخاذل أحد الطرفين في الالتزام بواجباته و عدم بذل الجهد لإتمام المبادلة و هذا ما يعرف بالخطر المعنوي.

2-2 العوامل المرتبطة بمحتوى المبادلة :

هناك عاملين هما ¹:

• اللايقين من المحيط الخارجي l'incertitude environnementale

حيث يكون الأعوان الاقتصاديون غير متيقنين من المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر و التعقيد و ذلك بسبب عدم تماثل المعلومات بين الأطراف وهو ما يؤدي إلى تصاعد المخاطر المرتبطة بمحتوى المبادلة .

• عدد الفاعلين le nombre d'acteurs

يؤثر عدد الفاعلين في السوق المهتمين بالسلعة (أو الأصل) محل المبادلة على التكلفة ، و خاصة إذا كانت السلعة تتميز بخصوصية عالية مع قلة عدد المومنين.

3-2 العوامل المرتبطة بالمبادلة :

هناك ثلاث عوامل ترتبط مباشرة بالمبادلة و تؤثر على تكاليفها وهي ²:

• خصوصية السلعة (الأصل) la spécificité des actifs

¹ Laurent Tanguy ,op.cit, p103.

² Ulrike Mayrhofa ,op.cit, p21.

تكون السلعة (أو الأصل) ذات خصوصية إذا كانت على سبيل المثال : متركزة جغرافيا حيث أن تكاليف نقلها عالية ، جدا أو إذا كان استعمالها غير قابل للاستبدال بسلعة أخرى .

• -اللايقين الداخلي l'incertitude interne

هو صعوبة التوقع بسلوكات مستقبلية للأطراف الفاعلة في المبادلة.

• مدى تكرار الصفقة la fréquence

يكون مدى تكرار الصفقة مهما في حالة قيام استثمار خاص بين طرفين ، حيث يمكن أن تكون المبادلة لمرة واحدة ، مناسباتيه أو بصفة متكررة.

3- علاقة نظرية تكلفة التبادل بالحوكمة :

تؤثر الحوكمة في العوامل المتحكمة في تكلفة التبادل خاصة فيما يتعلق بالانتهازية إذ تهدف الحوكمة للحد من هذه السلوكات السلبية بتشجيع الممارسات الأخلاقية والتوفيق بين مصالح كل الأطراف وهو ما يساعد على القضاء على النزعة الانتهازية لدى الأعوان الاقتصاديين ، بلاضافة لكونها أداة للتقليل من درجة اللايقين الخارجي و الذي يتعلق أساسا بمشكل عدم التماثل المعلومات لدى الأطراف و بتأكيدا على مبدأ الشفافية فإن الحوكمة تساعد على تخفيض عدم تماثل المعلومات و بالتالي يقود ذلك إلى التحكم في تكاليف التبادل.

الفرع 3 : نظرية الوكالة la théorie de l'agence

1- تعريف نظرية الوكالة

الوكالة هي عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات نيابة عنه و تفويضه في اتخاذ بعض القرارات ، و على هذا الأساس تعرف نظرية وكالة المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية ¹.

2- تطور نظرية الوكالة :

ظهرت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن العشرين إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود للاقتصادي Adam Smith عند مناقشته لمشكل الفصل بين الملكية و الرقابة في كتابه ثروة الأمم ².

¹ - طارق عبد العال ، مرجع سابق ، ص 69.

² - بتول محمد نوي و على خلف سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، أيام 6 و 7 فيفري 2009 ، ص 13.

بعد ذلك جاءت دراسة كل من Berled & Means (1932) لتشير إلى أن المؤسسات في طريقها إلى أن تصبح كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة نظرا لكون المساهمين لا يستطيعون اتخاذ و إنجاز القرارات اليومية جماعيا ، سنة 1976 قدم كل من Jensen & Meckling تعريف لنظرية الوكالة كما تطرقا للمشاكل التي تنجر عن هذا الفصل¹.

3- مضمون نظرية الوكالة :

في بدايتها الأولى جاءت نظرية الوكالة كحل لمشكل اتساع المؤسسات ونشئت الملكية فيها و كان الهدف المرجو هو إسناد مهمة التسيير لطرف ذا خبرة و إلمام بالشؤون التسييرية لتعظيم أداء المؤسسة ، وهذا ما يمكن تسميته بالشق المثالي للنظرية أما الشق الواقعي لها فتجسد ب بروز المشاكل بين الملاك و المسيرين و ظهور سلوكات شاذة على مستوى المؤسسات كتجدر المسيرين و الذي مرده أساسا لتضارب المصالح بينهما .

• الشق المثالي لنظرية الوكالة :

ضمن هذا المنظور يولى أصحاب المصالح (الملاك ، المسيرين ، المستخدمون ، الموردون و الزبائن) أهمية كبيرة تنصب في توحيد أهدافهم دون انتهاك حقوق أي طرف منهم بإرضاء المالك والمسير و المستخدم في آن واحد و التركيز على هدفهم المشترك وهو بقاء و استمرارية المؤسسة من أجل استمرار مصالحهم².

• الشق الواقعي لنظرية الوكالة :

يثبت الواقع أن أهداف أصحاب المصالح ليست متطابقة في أغلب الأحيان فعلى سبيل المثال يوجد تعارض بين أهداف المساهمين و المسيرين ، ففي حين يهدف المسير إلى الحفاظ على منصبه داخل المؤسسة بتبنيه لنظرة بعيدة المدى و باختيار استراتيجيات عقلانية تتضمن أقل خطر ممكن وعائد يمتد أثره على مدى زمني طويل، فإن المساهم صاحب النظرة قصيرة المدى يهدف إلى تعظيم عوائده إلى أقصى حد مهما كانت نسبة الخطر³.

إن هذا التعارض في الأهداف هو ما يدفع بالمسير إلى إتباع إستراتيجية التجذر بخلق وضعية مهيمنة على مستوى المؤسسة و يدخل ذلك ضمن سعيه للحفاظ على منصبه و إقصاء منافسيه ، و كان أول من تطرق

¹ - إسماعيل جوامع و فائزة بركات ، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .. رؤية محاسبية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة ، 6 و 7 ماي 2009 ، ص3.

² - هشام سفيان صلواتشي ، مرجع سابق ، ص 28.

³ Mare Hubert et autres,op.cit , p16.

لنظرية التجذر هما Shleifer & Vishny (1989) و حسبهما فان عملية التجذر تتم من خلال تركيز المسير على اختيار " الاستثمارات الخاصة" و هي تلك المشاريع التي تكون ذات علاقة مباشرة بطبيعة تكوين المسير أو خبرته حتى و إن لم تكن بالضرورة ذات عائد على المؤسسة ، هذا النوع من الاستثمارات يسمح بتقليص احتمال عزله كونه أصبح أكثر الافراد دراية و قدرة على تسيير مشاريع المؤسسة و بهذا يصبح وكأنه يسيير المؤسسة بطريقة مستقلة¹.

3- علاقة نظرية الوكالة بحوكمة المؤسسات:

ارتبطت الحوكمة بمفهوم فصل الملكية عن التسيير فبسبب كبر حجم المؤسسات وتعقد عملياتها أصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المؤسسة مثل علاقة الوكالة : (الملاك / الإدارة) ، (الملاك / الدائنين) ، (الملاك / المراجع الخارجي) ... ولان لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم و لو على حساب الأطراف الأخرى ، من هنا تسعى حوكمة المؤسسات إلى ضمان الانضباط السلوكي و التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف و ضمان الرقابة الفعالة و إدارة المخاطر².

المطلب 2 : مقاربات حوكمة المؤسسات

تتفق عديد الدراسات حول تصنيف ثنائي لمقاربات الحوكمة إلى مقارنة تقليدية و أخرى حديثة، حيث تركز المقاربة التقليدية على العلاقة الثنائية (مساهم / مسير) وتعرف بنظرتها المالية البحتة ، فالغاية و الهدف من نشوء العلاقة (مساهم / مسير) هو تعظيم ثروة المساهم و محاولة ضبط سلوك المسير من أجل ذلك. بعد الانتقادات التي وجهت لهذه النظرة التي تهمل الأطراف الأخرى ظهرت المقاربة الحديثة أو ما يعرف بالنظرة التشاركية أو المعرفية في محاولة لاحتواء مصالح باقي الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (عمال ، زبائن، و موردين) و ألا تقتصر على العلاقة ما بين المساهم والمسير فقط.

و يعتبر تصنيف (Rubinstein 2002) من أشهر التصنيفات حيث يقدم عرضا مفصلا لهذه المقاربات انطلاقا من مستويين هما : المستوى المنظماتي ويتضمن مقاربتين : مقارنة مساهماتية ومقاربة تشاركية ، أما على المستوى المؤسسي فنجد : النموذج المرتكز على الرقابة الخارجية و النموذج المرتكز على الرقابة الداخلية.

¹ -Ibid ,p24 .

² حسين عبد الجليل آل غزوي ، مرجع سابق ، ص11.

الفرع 1 : المستوى المنظماتي

ويتضمن مقارنتين لحوكمة المؤسسات¹:

1- مقارنة مساهماتية :

حسب أنصار هذه النظرة فإن حوكمة المؤسسات يجب أن تهتم بحماية مصالح المساهمين من خلال اعتماد آليات تمكن هؤلاء المساهمين من مراقبة المسيرين بشكل أفضل في ظل اتجاههم المتزايد (المسيرين) نحو تحقيق أهداف غير تلك التي تركز على تعظيم العائد على الاستثمارات المقدم للمساهمين ، ويزداد هذا الاتجاه المنحرف بازدياد تضارب المصالح بينهما.

2- مقارنة تشاركية l'approche partenariale

على العكس من أنصار المقاربة المساهماتية فإن أنصار هذه المقاربة يدعمون بشكل أكبر النظرة التشاركية للمؤسسة حيث تعتبر هذه الأخيرة عبارة عن عقدة من التعاقدات (مكان للعديد من علاقات الوكالة) لذلك فإن المؤسسة لا يمكن أن تقتصر على الملاك و المسيرين فقط بل يجب الاهتمام بالإطراف الأخرى المتدخلة عند خلق الثروة أو القيمة (الموظفين ، الموردين ، البنوك ، العملاء) و الاهتمام بمصالحهم. و تعتبر نظرية تكلفة الصفقات السند النظري لهذه المقاربة و تتمثل إيجابيات الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في السماح بتعبئة جميع الطاقات لصالح المؤسسة كما تسمح بالحد من بعض السلوكيات الانتهازية التي تعتبر مصدر التكاليف .

الفرع 2 : المستوى المؤسسي

يمكن لحوكمة المؤسسات أن ترتبط بهيكل رأس المال و هنا يتم التمييز بين نموذجين للحكومة²:

1- النموذج المرتكز على الرقابة الخارجية (type outsider)

ضمن هذا النموذج يتم تلبية الاحتياجات من الأموال من خلال الاعتماد على المساهمين و ذلك في ظل تواجد سوق مالي متطور و من بين مميزات هذا النموذج :

تشنت هيكل رأس المال ومن ثم حقوق التصويت ، إلزامية شفافية المعلومات ، كما أن ضبط السلوك الانتهازي لبعض المسيرين يتم على مستوى خارجي ضمن سوق الرقابة على المؤسسات أو سوق المسيرين ففي حالة عدم

¹ - Ebondo wa mondzila ,op.cit, p15.

² - Ibid .p16.17

تمكن المسير من تحقيق نتائج جيدة للمؤسسة فان المساهمين سوف يضطرون إلى التنازل عن أسهمهم مما يجعل المؤسسة عرضة لعملية الشراء العام (o. p. a) وهو ما يشكل تهديد بالنسبة للمسير الذي يتحتم عليه تجنباً لهذه الحالة الحرص على تحقيق مصالح المساهمين.

2- النموذج المرتكز على الرقابة الداخلية (type insider)

حسب هذا النموذج يكون عدد الأوراق المالية محدوداً ، حيث أن احتياجات المؤسسة للأموال تتم تلبيتها من خلال الحصص التي يقدمها كبار المساهمين مما يوفر الحماية للمسيرين من خطر عروض الشراء العامة ، و هنا يلعب السوق دوراً محدوداً جداً غير أن كبار المساهمين ليسوا وحدهم من يقوم بدور الرقابة على هؤلاء المسيرين بل هناك أطراف أخرى كالمستخدمين ، العملاء ، الموردين ، البنوك ... ما يعنى أن ضبط سلوك المسيرين من خلال هذا النموذج لا يتم وفقاً للآليات السوق و ما يميزه هو تركيز رأس المال و بالتالي حقوق التصويت ضمن فئة معينة من المستثمرين أما الحماية القانونية لصغار المستثمرين و كذا شفافية المعلومة فهي ضعيفة.

المطلب 3 : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر و تتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ، و هؤلاء الأطراف هم : المساهمون ، أصحاب المصالح ، مجلس الإدارة و الإدارة.

الفرع 1 : المساهمون shareholders

وهم من يقوم بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق تملكهم أسهمها و ذلك مقابل توقع الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وهم بالتالي أيضاً معنيون بتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل و هذا يحدد مدى استمرارية المؤسسة من عدمه ونموها.

و فيما يتعلق بالحوكمة فان اهتمام المساهمين وتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في اختيار مجلس الإدارة بصفة جيدة وحسن اختيار الإدارة العليا من أجل إدارة شؤون المؤسسة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة . كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين و يشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في شركات المساهمة وليست القوانين و حدها كافية لطمأنة المستثمرين في المؤسسة¹.

الفرع 2 : أصحاب المصالح stakeholders

¹ - عدنان قباحة وآخرون ، مرجع سابق ، ص34.

وهم مجموعة من الأطراف لديهم مصالح داخل المؤسسة مثل العملاء ، الدائنين ، الموردين و العمال و كل هؤلاء لديهم مصالح قد تكون متضاربة و مختلفة في أغلب الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفون بقدرة المؤسسة على الاستمرار . هؤلاء الأطراف مهمون بالنسبة للمؤسسة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة فهم الأداة المحركة للمؤسسة.

أما العملاء فهم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج و بدونه لا داعي لوجود المؤسسة لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق و أن يتأكد من حسن إدارة المؤسسة لخدمة العميل و إرضائه و أن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل المؤسسة فهذا دليل على عدم كفاءة النظام الإداري القادر على تسيرها بالطريقة الصحيحة.

بالنسبة للموردين الذين يوفرن للمؤسسة المواد و السلع و البضائع الأخرى ، نجد أنها تعتمد اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد و السلع والخدمات في الوقت المناسب و بالجودة و التكلفة المناسبة ، و أي تأخير في تسليمها ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج و بالتالي يؤثر على خدمة العميل. أما الممولون كالمصارف و المؤسسات المالية و جميع الأطراف التي تمنح المؤسسة التسهيلات الائتمانية و منهم الموردون الذين يمنحون للمؤسسة مهلة من الوقت للدفع نتيجة الخدمات و السلع التي يبيعونها لها¹.

الفرع 3 : مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة أعلى سلطة في المؤسسة بتفويض من المساهمين ، حيث تعود إليه كل الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات و الإجراءات لتحقيق مصلحة المساهمين و رغم تعدد وظائفه إلا أن أهمها هو تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية و التسيير و يجب أن يتميز مجلس الإدارة بقدرته على تحقيق :

- 1- الإشراف المستقل : أي استقلالية و يقظة المجلس و ينتج عن ذلك التزامه بمصلحة المساهمين مما يؤدي إلى حث إدارة المؤسسة على زيادة صافي الربح ؛
- 2- قدرة مجلس الإدارة على التنافس :

¹ - نفس المرجع ، ص36.

2-فكري عبد الغني محمد جودة ، مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و لجنة بازل للرقابة المصرفية "دراسة حالة بنك فلسطين" ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2008،ص ص

وتتبع قدرة المجلس على المنافسة من خلال التهديد القائم بالاستحواذ باعتباره أحد مصادر الحث على الأداء
فمجلس الإدارة السلبى هو عرضة للاستبدال عن طريق بيع المؤسسة لطرف آخر؛
3- دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية المؤسسة : وهي أهم وظيفة للمجلس حيث يجب أن يبرهن قدرته على
قيادة المؤسسة من خلال الاستراتيجيات التي يرسمها لها².

الفرع 4 : الإدارة

إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح
و الشفافية في المعلومات التي ينشرها المساهمون ، و الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و بقية الأطراف
المتعاملة مع المؤسسة، فهم اللذين ينفذون توصيات المجلس و الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعة في نهاية
الأمر فهم الجهة المنوطة بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة و حتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم يتحتم
على مجلس الإدارة أن يوحد الآلية التي من خلالها تتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق بالأهداف الموضوعة
و عمل خطط بديلة كلما تطلب الأمر ذلك¹.

المبحث 3 : حوكمة المؤسسات في الجزائر

رغبة منها للاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي ، أخذت الجزائر على عاتقها هدف تحسين بيئة الأعمال بها
لتعزيز مسارها نحو اقتصاد السوق ، ولقد أدركت الجزائر بأن أفضل خيار لها لبلوغ هذا الهدف سيكون من خلال
تطوير القطاع الخاص وتحريره ودعمه باتخاذ كل مايتطلبه من إصلاحات هيكلية تساهم وتسرع من العملية وتكون
في نفس الوقت خلاصا لها من الاقتصاد الريعي ولذلك فقد ازدادت حاجتها لحوكمة المؤسسات لضمان المساءلة
والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال².

إلا أن تقرير منظمة الشفافية الدولية الصادر بتاريخ 26 سبتمبر 2007 قد أشار إلى تراجع الجزائر في
الترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ لتحتل في التقرير الجديد رتبة 99 ، إذا وجدت المنظمة بالنسبة للجزائر أن
حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كارثية وتبعث إلى القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى

¹ - عدنان قباجة و آخرون ، مرجع سابق ، ص 35.

²مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حوكمة الشركات أساس نمو الاقتصاد الجزائري ، النشرة الدورية "حوكمة الشركات: قضايا واتجاهات" ، العدد 13 ،
2008 ، ص 2 ، على موقع الانترنت : www.cipe.org , 11/03/2013, 12:45

مستويات قياسية وهذا لعدم اتخاذها لأي خطوات في مجال الفساد المالي كالحوكمة والتسيير الراشد ، وكذا بعض الأسباب الأخرى والتي كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق بدون وضع هيكل لحوكمة المؤسسات العمومية والخاصة.¹

وتصدى لهذه الممارسات السلبية التي ألحقت الضرر البالغ بالمؤسسة والاقتصاد الجزائري ككل فقد أصبحت قضية الحوكمة تطرح بإلحاح أكثر ، وبصفة عامة فإن موضوع الحكومة في الجزائر من الموضوعات الجديرة بالاهتمام مثلها كباقي دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية ، ولزيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي سعت الجزائر إلى بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات . وخلال هذا المبحث سنتطرق أولا للإصلاحات التي شهدتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثير الظرفية الدولية عليها والجهود التي بذلتها الجزائر في مجال الحوكمة لتحسين وضع المؤسسات الاقتصادية ، لننتهي أخيرا لمعوقات الحكومة الداخلية منها والخارجية .

المطلب 1: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الفرع 1 : تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لا تزال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحول مستمر منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا وذلك من أجل بلوغ بنية اقتصادية ذات مردودية عالية وتأهيلها للمنافسة في محيط يتسم بالمخاطرة والانفتاح ولا يقر إلا باليات السوق ، وكاستجابة للتحويلات الاقتصادية التي يشهدها العالم من تكتلات وشراكات وشدة منافسة ، فقد تطور تنظيم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مرورا بالمراحل التالية² :

- 1- مرحلة التسيير الذاتي (1962-1979)
- 2- مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1987)
- 3- مرحلة استقلالية المؤسسة العمومية (1988- 1994)
- 4- مرحلة الخصخصة وبرنامج التعديل الهيكلي 1995

¹فريد كورتل ، حوكمة الشركات : منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد ، دمشق ، أيام 15 و 16 أكتوبر 2008 ، ص 27 .

²مهدي عيسى بن صالح ، هيكل المؤسسة الشبكية ، مجلة المباحث ، العدد 03 ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص 8.9 .

تماشيا مع التزاماتها بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي الذي يرعاه صندوق النقد الدولي والقائم أساسا على تقليص دور القطاع العام من خلال خوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية ظهر مفهوم الخوصصة في التشريع الجزائري من خلال الأمر رقم 22/25 المؤرخ في اوت 1995 والمعدل بالامر رقم 11/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.¹

الجدول الآتي يبين تشكيلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالأرقام ما بين مؤسسات خاصة ، عامة وخليطة

الجدول (1-2) تشكيلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2011 .

عدد المؤسسات	المؤسسات الاقتصادية
167181	العامة
9153169	الخاصة
22162	أخرى
9342509	المجموع

المصدر : ONS le premier recensement économique ,alger,2011,p13

يلاحظ أن النسيج الاقتصادي يهيمن عليه القطاع الخاص بـ 915316 مؤسسة أي مانسبته 98% من إجمالي المؤسسات ، أما القطاع العام فيمثل 1.8 % بينما المؤسسات الأخرى (المختلطة والأجنبية) فتمثل ما نسبته 0.2% من إجمالي المؤسسات .

أما عن عدد م.ص.و فقد بلغ 618515 مؤسسة أي انها تشكل 94% من النسيج الاقتصادي الوطني .

الفرع 2 : اثر الظرفية الدولية على المؤسسات الجزائرية

ساعدت العولمة وثقافة الانفتاح الاقتصادي في نقل المؤسسات إلى مرحلة جديدة تنسم بتجارب ، تحديات واهتمامات مغايرة تماما لما كانت تعرفه من قبل حيث فتحت الفرص أمامها واسعة لتحقيق الأرباح والمكاسب خاصة باختزال الوقت والمسافات إلا أن هذا الوضع الجديد يستدعي طاقات وقدرات أكبر حيث أصبحت

¹ مهدي عيسى بن صالح ، مرجع سابق ، ص 10 .

المؤسسات مطالبة بالحصول على رؤوس أموال تعجز مصادر التمويل التقليدية عن توفيرها في الأغلب ، فكان ذلك أحد عوامل تنشيط الاستثمار الأجنبي إلا أن الأزمات والافلاسات والانهيارات الأخيرة التي شهدتها العالم وتضررت جراءها مؤسسات عديدة ، قد ولد الحذر والتردد لدى المستثمرين الذين راحوا يعلنون بوضوح أنهم غير مستعدون لتمويل مؤسسات لا تتسم إدارتها بممارسات سليمة تؤدي إلى تقليل الفساد وسوء الإدارة وأصبحت أولى أولوياتهم الاهتمام بالقواعد والممارسات التي تسيير بها المؤسسات والتي تعرف بالحوكمة¹.

وتحاول الدول النامية بدورها اتخاذ الإصلاحات اللازمة لمواكبة التطورات الحادثة في الاقتصاد العالمي ، ومن بين هذه التطورات وأهمها حوكمة المؤسسات والتي أصبحت معيارا للمعاملات الاقتصادية والتجارية خاصة الدولية منها².

ومن جانبها ولكي تتمكن من مسايرة التطورات العالمية اتجهت المؤسسات الجزائرية إلى الشراكة الدولية من أجل الاسترشاد بتجارب الدول المتقدمة من خلال عدة أشكال للتعاون الإقليمي والثنائي وهو احد أهم نقاط تماس الاقتصاد الجزائري بالعالمي³. وضمن هذا الإطار يمكن الإشارة لبعض الشركات واتفاقيات التعاون التي خاضتها الجزائر، وهي: 4:

1- برنامج MEDA لدعم م.ص.م بالجزائر

2- التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية

3- التعاون مع البنك العالمي و منظمة الأمم المتحدة

المطلب 2: الجهود الجزائرية في مجال الحوكمة:

تشكل حوكمة المؤسسات أهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام الجزائر في الوقت الحالي حيث أصبحت أولوية وطنية و إستراتيجية نظرا لحاجة مؤسساتها لها قصد الرفع من قدرتها التنافسية محليا و دوليا و خاصة على صعيد توطيد علاقاتها بالشريك الأجنبي.

¹ بن ثابت علال وبن جاب الله محمد ، الحوكمة المؤسساتية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول : "أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية ، جامعة بومرداس ، ص 2 .

² زوينة محمد صالح ، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم التسيير تخصص نفود ومالية ، جامعة الجزائر 2007،ص 120.

³ نفس المرجع السابق ،ص 121 .

⁴ المرجع السابق،ص 124،121.

وقد بدلت الجزائر في هذا المجال عدة جهود من أجل وضع إطار مناسب لممارسة الحوكمة و من أبرز هذه الجهود مايلي:

الفرع 1: الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات-2007-

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي " للحكم الرشيد للمؤسسات " سنة 2007 ، حيث كان فضاء لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة ، وقد تمثل الهدف الأساسي لهذا الملتقى في حسيس المشاركين قصد الفهم الموحد و الدقيق لمصطلح و إشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة في الواقع و سبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بمدى أهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية ، كما تبلورت خلال هذا الملتقى فكرة إعداد ميثاق جزائري للحوكمة كأول توصية و خطوة تتخذ¹.

الفرع 2 : برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة-2008-

مند انضمامها " للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء " *سعت الجزائر إلى تحسين نوعية الحوكمة فيها على المستويات السياسية ، المؤسساتية ، الاقتصادية و الاجتماعية . وبالنسبة لحوكمة المؤسسات فقد خطت الجزائر خطوات في هذا المجال و هو الأمر الذي يوضحه تقريرها حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة المنجز في نوفمبر 2008 و الذي تم عرضه على الآلية الإفريقية في فيفري 2009 ، حيث يستعرض إنجازات الجزائر المحققة في مجال حوكمة المؤسسات من خلال تحقيقها للأهداف التالية²:

1-خلق بيئة مواتية و إطار للتنظيم و المراقبة فيما يخص الأنشطة الاقتصادية وذلك ب:

- تحسين مناخ الأعمال و عوامل جذب الاستثمار.

¹ ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر ، مرجع سابق،ص 13.

*- في إطار الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا NPRM المنشأة سنة 2000،تم استحداث الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء APRM سنة 2002 و تعتبر من الأجهزة الأساسية للنيباد فهي تسمح للدول الإفريقية بتقييم التجارب المختلفة و الاستفادة منها لتطوير مستوى الأداء السياسي،الاقتصادي،الإداري و ترشيد الحكم و التعاون لحل المشاكل المختلفة التي تواجه بعضها،و يتم الانضمام لهذه الآلية بشكل طوعي و يقاس التقدم وفقها على أساس أربعة معايير و هي:الديمقراطية و الحكم الرشيد،الإدارة الاقتصادية،حوكمة المؤسسات،التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

² تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة،الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء،الجزائر،2008،ص175-237

- تحسين شروط تنظيم تسيير المؤسسة.
 - زيادة فعالية النقل البري و الهياكل القاعدية.
 - تحسين وضعية الهياكل القاعدية و النقل البحري و الملاحة البحرية و الجوية.
 - تسريع إصلاحات المؤسسة.
 - 2- الحرص على أن تتصرف المؤسسات بمواطنة في مجال حقوق الإنسان و المسؤولية الاجتماعية و استدامة المحيط ، وذلك ب :
 - إسهام المؤسسات في الحفاظ على البيئة
 - 3- تشجيع تبني قانون لأخلاقيات المهنة في مجال الأعمال يضمن استمرار أهداف المؤسسة وذلك ب :
 - إصدار قانون لأخلاقيات مهنة الأعمال.
 - 4- السهر على أن تعامل كل المؤسسات كل المتعاملين معها بإنصاف و عدل ، وذلك ب :
 - مكافحة الفساد
 - حماية حقوق الملكية
 - 5- إقرار مسؤولية المؤسسات و مسؤولية الأشخاص الذين يسيرونها و الإطارات العاملين بها و ذلك ب :
 - دعم كفاية المعلومات الصادرة عن المؤسسة و الواردة إليها.
- الفرع 3: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر-2009-**

اتخذ مجتمع الأعمال الجزائري المبادرة لوضع ميثاق الحوكمة من خلال ثلاث مؤسسات هي:

مؤسسة الفكر و العمل حول المشاريع الخاصة و معهد رؤساء المؤسسات و الاتحاد الجزائري لمنتجي المشروبات ففي عام 2008 بادرت مؤسسة الفكر و العمل حول المشاريع الخاصة بتكوين فريق عمل لحوكمة المؤسسات مشكل من ثمانية أعضاء من القطاع الخاص للنظر في وضع ميثاق لحوكمة المؤسسات، وسرعان ما لاقت فكرة الميثاق دعماً من السلطات الحكومية الرئيسية بما في ذلك وزارة المنشآت الصغيرة و المتوسطة و الصناعة

التقليدية ، وزارة المالية و وزارة العدل وقد كان هذا الدعم أمرا مهما في تعزيز نجاح الميثاق و إصداره بتاريخ 11 مارس 2009 ، كما حظي الميثاق بدعم من هيئة التمويل الدولية و المنتدى العالمي لحوكمة الشركات ، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم التنفيذ¹.

إن الهدف من هذا الميثاق هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات و يرتكز هذا الميثاق على أربع مبادئ هي²:

- العدالة في تقسيم الحقوق و الواجبات بين الأطراف المشاركة في المؤسسة.

- الشفافية في الاتصال و على كل المستويات .

- التحديد الواضح للمسؤوليات.

- مراقبة تنفيذ السلطة و المسؤوليات لكل طرف مشارك في المؤسسة.

و يتضمن الميثاق جزئين هامين حيث يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة المؤسسات اليوم أمرا ضروريا في الجزائر، كما يتعرض الجزء الأول لإشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما م.ص.م. أما الجزء الثاني فيتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة، ومن جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك، المؤسسات المالية و الممونون.....الخ. و يعتبر الانضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة مسعى حر و تطوعي و ليست له صفة الإلزام و إنما يكون الانضمام حسب درجة الوعي بضرورة استغلال فرصة مثل هذه من قبل ملاك المؤسسات و عزمهم على ترسيخ مبادئ الحوكمة³.

المطلب 3: معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر

في سبيل سعيه لترسيخ مبادئ و ممارسات حوكمة المؤسسات ، يواجه مجتمع الأعمال الجزائري تحديات و معوقات عديدة منها ما يتعلق بمناخ و بيئة الأعمال -معوقات خارجية- ومنها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها -معوقات

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، انطلاق المدونة الجزائرية للحكومة، النشرة الدورية: حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، العدد 2009، ص 16، ص 3

² حمادي نبيل، مرجع سابق، ص 29

³ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 17، 16 .

داخلية-، و إذا لم يتم تخطيطها فلا يمكن لحوكمة المؤسسات أن تثبت جذورها ، ولا يأتي ذلك إلا بقيام القطاعين العام و الخاص معا بإنشاء ووضع الأطر القانونية و التنظيمية بخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي الإشرافي.

الفرع 1: المعوقات الخارجية

ونذكر منها مايلي:¹

1- ضعف و هشاشة الإطار القانوني و التنظيمي:

تتسم الأطر التشريعية في الجزائر بالضعف العام و عدم ارتقاءها للمستوى المطلوب و خاصة فيما يتعلق ببعض النقاط مثل حقوق الملكية و الذي يعتبر أحد التشريعات الأساسية و الأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق و أحد محركات عمل حوكمة المؤسسات ، فتوفر نظام حقوق الملكية هو الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة و يوضح كيفية تجميعها أو تبادلها.

2- محدودية دور الجمعيات ، الاتحادات و النقابات :

من الملاحظ في الجزائر أن دور اتحادات العمال و الغرف التجارية و ممثلي القطاع الخاص هو دور محدود و أقرب للحيداد، في حين أن بإمكانهم تشجيع ممارسات الحوكمة عن طريق المساهمة في وضع دساتير للسلوك و الممارسات الأخلاقية للأعمال، و محاربة الفساد الاقتصادي و نشر الوعي بفوائد و مزايا الحوكمة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض المبادرات من جهتهم كذلك التي اتخذت في سبيل وضع ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

2- عدم شفافية و عدالة إجراءات الخصخصة :

يعتبر وجود قواعد و إجراءات واضحة المعالم و دقيقة و شفافة تنص على كيفية و توقيت إجراء خصخصة المؤسسات أمرا أساسيا ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد و التأثير سلبا على بيئة و محيط الأعمال.

¹ حسين يرقى و عمر علي عبد الصمد، واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، أيام 6 و 7 فيفري، 2009، ص 8-11

و التجربة الجزائرية في الخوصصة قد عانت ضغوطا كبيرة لانعدام الكفاءة في عملية التقييم بسبب حداثة التجربة كما أن أهم تحدياتها تجلت في الجوانب التشريعية و المحاسبية و تحليل الأبعاد الاجتماعية و تحميل مسؤولياتها، وبما أن طريقة إجراء الخوصصة تؤثر في هيكل الملكية فان سوءها يصعب من تحديد حقوق أصحاب الملكية و هو أحد معوقات الحوكمة.

4-النقص في استقلالية و كفاءة النظام القضائي:

تعاق إجراءات تطبيق حوكمة المؤسسات اذا لم يتوفر نظام قضائي سليم و مستقل يحرص على تنفيذ القوانين بكفاءة و عدالة، ويعاني النظام القضائي في الجزائر من مشاكل عديدة منها:

-تعرض القضاة للضغوطات و التهديدات بسبب نقص الحماية.

-عدم وجود تنسيق بين النصوص القانونية و التنظيمية ما يقلل من الكفاءة .

-الاعتماد على الانتخابات الدورية لتثبيت الموظفين و إهمال معيار الأداء في ذلك .

-مستويات الأجور غير مناسبة ما يزيد من تقاضي الرشاوى.

5 - انتشار البيروقراطية في الإدارات و فساد الأجهزة الحكومية:

أصبحت الإدارات الجزائرية و الأجهزة الحكومية دون الكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى نقشي البيروقراطية و تعقد إجراءات العمل الداخلي بها و ضعف المعايير المتبعة لتقييم أدائها.

الفرع 2: المعوقات الداخلية

و نذكر منها مايلي:¹

1-مشكل الفصل بين الملكية و التسيير: تشكل م.ص.م ما نسبته 94% من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أن أغلبها مؤسسات عائلية أين الملاك هم المسيرون في اغلب الأحيان ولذلك تواجه ممارسة الحوكمة بمشكل الفصل بين الملكية والتسيير ما يولد الخلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية

¹ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ص 23-25

2- ضعف قواعد التسيير: تعاني معظم المؤسسات الجزائرية من ضعف قواعد التسيير ما يعني عدم وجود أرضية متينة لتطبيق حوكمة المؤسسات ، أما في حالة توفرها في بعض المؤسسات فإن المشكل الذي يطرح هو حول مدى قدرتها على عكس نتائج المؤسسة بشكل صحيح

3- ضعف رأس مال المؤسسات : يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات تخصيص الأموال اللازمة لذلك (تكاليف الحوكمة) من أجل فعالية الرقابة ، غير أن ضعف رأس مال المؤسسات يتسبب لها بصعوبة الحصول على القروض البنكية .

4-عدم تقبل المسيرين غير المساهمين : يوجد في العديد من المؤسسات رفض اتجاه تواجد مسيرين تنفيذيين غير مساهمين خاصة إن لم يكونوا من نواة العائلة المؤسسة ، وفي حالة القبول بذلك يبقى الغموض مسيطرا حول العلاقة بينهم وبين المساهمين .

5-مشكل تميع أو تركيز المسؤوليات : لا يمكن توفير مناخ مناسب لممارسة الحوكمة في ظل وجود أزمات داخلية ومنازعات مردها في معظم الحالات إلى التميع الشديد للمسؤوليات أو تركيز مفرط لها .

خلاصة الفصل :

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلى تعريف حوكمة المؤسسات على أنها "كل القواعد والميكانيزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسييري المؤسسة من جهة وتحديد علاقتهم بالأطراف الأخذة من جهة أخرى بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريته ، وتحقق الحوكمة فعاليتها من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وعلى وجه الخصوص الشفافية ، الإفصاح والمسؤولية .

على صعيد تفسيري لنظرية حوكمة المؤسسات وفي إطار النظريات التعاقدية للمنظمات ، فإن الحوكمة توفر سبلا لرقابة فعالة وجيدة لتقويم سلوك المسير وقرراته بما يخدم مصالح الملاك كما تساعد على التحكم في تكاليف التبادل عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلى ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر وهو ما يخفض من مشاكل الوكالة .

أما فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات في الجزائر فقد بذلت جهودا في سبيل إرساء وتعزيز ممارسات الحوكمة انطلاقا من الإصلاحات والتطورات التي عرفتتها المنظومة المؤسساتية في الجزائر منذ الاستقلال وإلى غاية مرحلة الخصخصة والاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور في عملية التنمية ، واثر الشراكات الثنائية والإقليمية على النسيج المؤسسي ، حيث وكاستجابة لمتطلبات هذه الاتفاقيات ، سعت الجزائر لوضع اطار مناسب لممارسة حوكمة المؤسسات وتمثلت أهم تلك الجهود في انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات سنة 2007 وضع برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة سنة 2008 وإصدار ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر سنة 2009 بينما تجلت أهم معوقات حوكمة المؤسسات في الجزائر في المعوقات الخارجية المتعلقة بمحيط وبيئة الأعمال ، والمعوقات الداخلية المتعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة .

تمهيد:

تشهد المؤسسات تطورات سريعة و جذرية حيث لم تعد سمعة المؤسسة قائمة على مراكزها المالية فقط حسب النظرة التقليدية ، فقد ظهرت مفاهيم جديدة في بيئة الأعمال ، و لعل أهمها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و التي تترجم مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية المستدامة ، وذلك من خلال قياس أدائها الاجتماعي الذي يعبر عن مدى استجابتها لحاجات و متطلبات المجتمع و مدى حرصها و قدرتها على الاستمرارية .

ففي حين يتطلب تعزيز مسار المؤسسة في هذا الاتجاه توفر الأدوات و الوسائل الأزمة لذلك ، فان الحوكمة أصبحت من أهم هذه الأدوات و أبرزها لتحقيق هدف الاستدامة كونها تركز على مجموعة من السلوكيات الأخلاقية الضرورية لترسيخ الممارسات الاجتماعية في المؤسسة .

و سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي :

المبحث1: المؤسسة في إطار أبعاد التنمية المستدامة

المبحث2: المسؤولية الاجتماعية: إسقاط لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة

المبحث3: دمج أخلاقيات الأعمال في نظام حوكمة المؤسسات لتحقيق الاستدامة

المبحث 1 : المؤسسة في إطار أبعاد التنمية المستدامة

لم يعد من صالح المؤسسة سواء على المدى البعيد أو على المدى القصير إهمال الجوانب المتعلقة بالتنمية المستدامة ودورها في دعم استمراريته وتحسين أدائها الاقتصادي والحفاظ على صورتها في محيطها، فمن غير الممكن تجاهل العلاقة الوثيقة التي تربط التنمية المستدامة بالمؤسسة كون هذه الأخيرة تعد أداة أولية لتطبيق أهداف هذه التنمية . و خلال هذا المبحث سيتم التطرق لتعريف التنمية المستدامة، أبعادها ومستوياتها ومن ثم التعرض لمفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة.

المطلب 1 : الإطار المرجعي للاستدامة

يشهد العالم منذ ثلاثة عقود أزمات بيئية خطيرة مثل اختلال التنوع البيولوجي، تقلص المساحات الغابية وتلوث الماء والهواء... الخ، تحت هذه الظروف دعت الأمم المتحدة المجتمع الدولي للحراك من أجل وضع حلول علاجية ووقائية، وعلى اثر ذلك توصلت دول العالم إلى إجماع حول انتقاد نموذج التنمية المتبع "نموذج الحداثة" * الذي نتج عنه نمط حياتي استهلاكي تبذيري للموارد المتاحة، وبهذا ظهر مفهوم التنمية المستدامة كبديل لنموذج الحداثة .

الفرع 1 : تعريف التنمية المستدامة

هناك الكثير من التعريفات للتنمية المستدامة، غير أن أول تعريف والذي أتفق عليه بصفة عامة للاستدامة هو الذي وضعته لجنة برنتلاند**:

"التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون التقليل من قدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها"¹.

¹ - ابراهيم عبد الجليل السيد: المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، البحرين، 2005، ص36.

* هو نموذج اقتصادي استخلاصي يستنفد الموارد غير المتجددة ويستغل الموارد المتجددة بدرجة أكبر من قدرتها على البقاء، ويتسبب في تغيير كيميائية الأرض وتشويه النظم البيئية عليها، ضمن هذا النموذج تعطى الأولوية فيه للرفاهية الاقتصادية حيث يعتقد أنها ستقود للرفاهية في مجالات الحياة الأخرى وأن التقنيات تمكن من إيجاد حلول لكل المشاكل وأن حالة الإنسانية تتحسن بالتدرج من خلال الوفرة التي تحققها النزعة التصنيعية.

** لجنة برنتلاند: المعروفة أيضا باللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة، وقد قامت اللجنة في 1987/04/27 بتقديم تقرير بعنوان "مستقبلنا المشترك" حيث خصص فصل كامل عن التنمية المستدامة وتمت بلورت تعريف دقيق لها.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

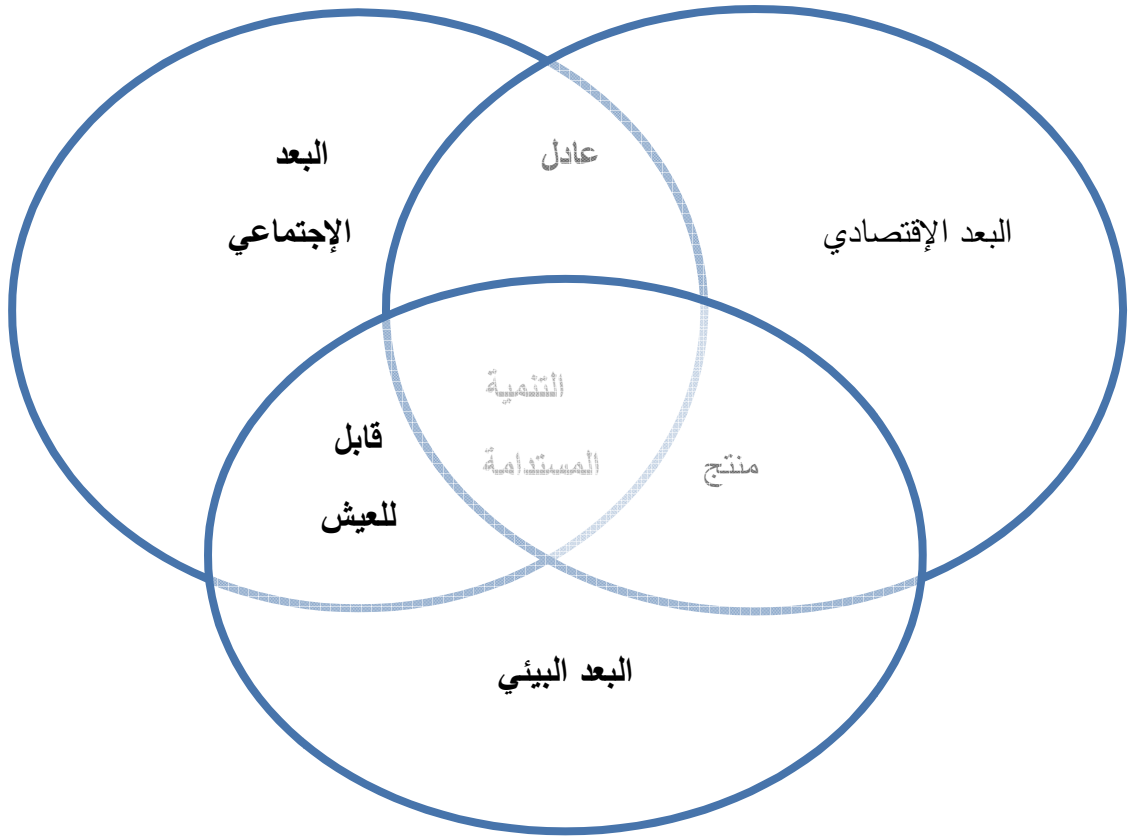
- ويعرفها البنك الدولي بأنها:

" تلك العملية التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص التنموية الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن"¹

الفرع 2 : أبعاد التنمية المستدامة

تتميز التنمية المستدامة بثلاثة أبعاد (ركائز) أساسية وهي التي تشكل مجتمعة مفهوم التنمية المستدامة بحيث يستوجب التركيز عليها جميعا بنفس المستوى وينتج عن تقاطعها ثلاث مجالات هي الغاية والهدف من تطبيق التنمية المستدامة، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل (1-2) أبعاد التنمية المستدامة



المصدر : 33:16 ,08 /04/2013 , www.wikipedia.org , développement durable

¹ - الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة، 2007، ص29.

1- البعد الاقتصادي:

يرتكز البعد الاقتصادي على إمكانية إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر بحيث يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين، وأن يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية . وتمثل العناصر الآتية محور البعد الاقتصادي¹:

- حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية، حيث يلاحظ أن سكان الدول المتقدمة يستغلون قياساً على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العام أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية.
- إيقاف تبيد الموارد الطبيعية: وخاصة في البلدان الغنية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة ونمط الاستهلاك.
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته، إذ تقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة لأن استهلاكها للموارد الطبيعية مثل المحروقات كبير جداً.
- المساواة في توزيع الموارد يجعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة.
- الحد من التفاوت في المداخل: فالتنمية المستدامة تعني الحد من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في البلدان الصناعية.
- تقليص تبعية البلدان النامية للبلدان الصناعية عن طريق تحفيز البلدان النامية على تبني نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات المحلية وتأمين الاكتفاء الذاتي.
- تقليص الإنفاق العسكري بتحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية إلى الإنفاق على احتياجات التنمية وهو ما يسرع عملية التنمية بشكل محسوس.

2- البعد الاجتماعي:

يهتم البعد الاجتماعي في عملية التنمية المستدامة بجعل النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي، والإنصاف بين الأجيال، عن طريق الاستهلاك العقلاني للموارد وخاصة الغير متجددة، حيث تعرف التنمية الاجتماعية على

¹ رابح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير مدرسة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص55.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

أنها: عملية رسم الأهداف الشاملة للمجتمع وفق الموارد المتاحة له سواء كانت مادية أو بشرية بهدف الوصول إلى التغييرات البنائية والوظيفية التي يكون لها الأثر في وصول المجتمع إلى تحقيق أهدافه، وتتمثل أهم عناصر البعد الاجتماعي فيما يلي¹:

- ضبط النمو السكاني : فالزيادة السكانية تبلغ نحو 80 نسمة كل عام، وهي زيادة لا تتسع لها الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وأغلب هذه الزيادة في دول العالم الثالث الذي يعاني الفقر والتخلف.
- العدالة الاجتماعية: وتتضمن العدالة بين الأفراد، والعدالة بين الأجيال حتى ترسخ فكرة أن ما بين أيدينا من ثروات طبيعية هو ملك لأجيال المستقبل.
- التنمية البشرية: وتتعلق بمدى قدرة مؤسسات التعليم على تكوين أفراد قادرين على الاسهام الايجابي في التنمية والتقدم الاجتماعي.
- المشاركة الشعبية: وتعتبر جوهر الديمقراطية ، فغياب هذه الأخيرة يحرم الأفراد من المشاركة وكأنما يعفيهم من المسؤولية، وهذا ما يعطل قدرتهم على الأداء.
- أهمية دور المرأة: في كثير من البلدان النامية تقوم النساء بالزراعات المعيشية والرعي وتدبير كل شؤون المنزل، بعبارة أخرى فهي تعتبر المدبر الأول للموارد والبيئة في المنزل، ومن شأن الاستثمار في صحة المرأة وتعليمها أن يعود على القابلية للاستدامة بمزايا متعددة.
- ضبط السلوك الاستهلاكي للأفراد: وذلك بقبول حدود رشيدة تبعد عن حد الإسراف ولا تحرم من الغذاء الراشد.

3- البعد البيئي:

يتمثل البعد البيئي في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها على أساس مستدام والتنبيه لما قد يحدث للنظم البيئية من جراء التنمية، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد فيما يلي²:

- الحفاظ على الأراضي والغطاء النباتي: من الملاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليل من غلتها، كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات يؤدي إلى تلويث المياه

¹- نفس المرجع، ص ص57-58.

²- الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص36.

السطحية والجوفية، كما أن هناك مصائد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو البحرية يتم استغلالها فعلا بمستويات غير مستدامة.

- صيانة المياه: تعني التنمية المستدامة وضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، كما تعني تحسين نوعية المياه.
- تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية: ومعناه أن يتم صيانة ثراء الأراضي في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة وذلك بإبطال عملية الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الايكولوجية بدرجة كبيرة، وإن أمكن وقفها.
- حماية المناخ من الاحتباس الحراري: ويعني عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية والتي من شأنها أن تحدث تغييرا في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة وذلك بالحيلولة دون زعزعة النظم الجغرافية، الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض.

الفرع 3: مستويات الاستدامة

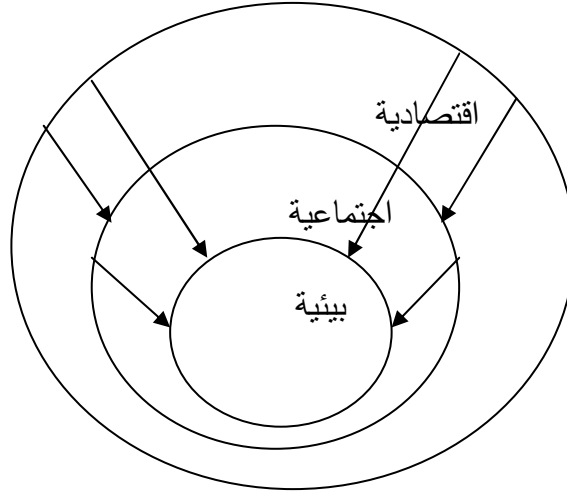
يمكن التمييز بين مستويين للاستدامة وهما: الاستدامة الضعيفة أو الضحلة والمتمركزة حول الإنسان، والاستدامة القوية والمتمركزة حول البيئة.

1- الاستدامة الضعيفة:

ترجم حركة الاستدامة الضعيفة بأن هناك حاجة لتوسيع نطاق المخزون من الموارد وأن ذلك يمكن تحقيقه من خلال تطوير موارد متجددة وإيجاد بدائل للموارد غير المتجددة والاستخدام الأمثل للموارد الحالية، أو البحث عن حلول تكنولوجية للمشاكل المتعلقة بنفاد الموارد والتلوث وأن أي مشكلة أخرى ستظهر من خلال التطور التقني كما يرى أصحاب هذه النظرة أن أسباب الأزمة البيئية التي يعيشها كوكب الأرض لا تكمن في قيم نموذج الحداثة المهيمن والمتمركز حول البشر ولا في معايير أو مؤسساته وممارساته ، بل أن تلوث الماء والهواء ونفاذ الموارد الطبيعية وتناقص التنوع البيئي والفقر وحالات عدم المساواة هي نتيجة للجهل والممارسات الغير سليمة في التعامل مع البيئة، ومن ثم يمكن كبح مثل هذه الممارسات عبر سن تشريعات وتغيير السياسة العامة وزيادة التعليم، وتغيير القوانين الضريبية والتأكيد على الالتزامات الأخلاقية نحو الأجيال المستقبلية. كما يرى أنصار

الاستدامة الضعيفة أن على الرأسمالية أن تستوعب المشاكل البيئية بشكل أفضل عن طريق إدخال تحسينات على وكالات مراقبة البيئة وترشيد استخدام الموارد¹.

الشكل (2-2) استدامة ضعيفة (غطاء اقتصادي)



المصدر: الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص31.

تفترض الاستدامة الضعيفة درجة من الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال بحيث يكون المخزون من رأس المال الشامل ثابتا استنادا إلى قاعدة solow التي تقر أن رأس المال الطبيعي القابل للفناء يمكن استبداله كليا بمرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي².

2- الاستدامة القوية.

لم تطرح الاستدامة الضعيفة مسألة انسجام التنمية المستدامة مع النمو الاقتصادي حيث ركزت بشكل أساسي على هذا الأخير ، إلا أن محدودية الموارد الطبيعية فضلا عن القدرة المحدودة للغلاف الجوي لاستيعاب وتخزين الغازات الدفيئة يجعل التنمية المستدامة التي تتطلب نموا لا محدودا تبدو مستحيلة.

ولذا ينظر أنصار الاستدامة القوية (المتركزة حول البيئة) للأرض كمورد ناضب غير متجدد ومن ثم يزعمون أنه ليس هناك مستقبل بيئي ممكن إلا إذا تم تعديل جذري على جانب الطلب من المعادلة من خلال إعادة التفكير في موقف البشر اتجاه الطبيعة. ولذلك تؤكد وجهة النظر على أنه لا بد من حدوث ثورة في النموذج

¹ - عبد الله بن جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، على موقع الإنترنت:

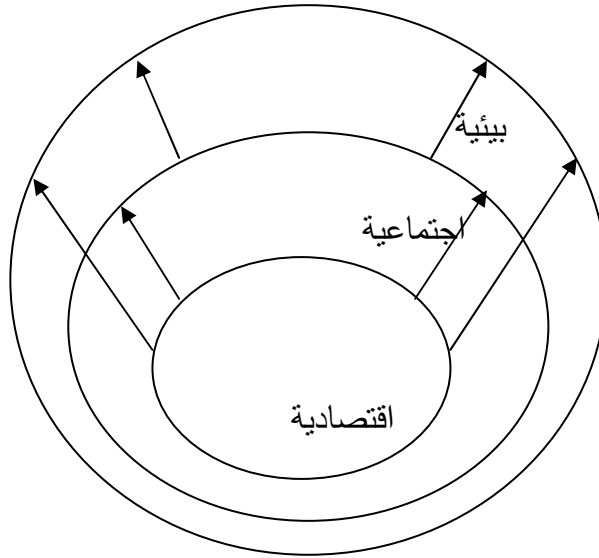
www.ao-avademy.org/.../altanmiyah.almostadam.../02/04/2013,13:15

² الطاهر خامرة ، مرجع سابق ، ص 31.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

المهيمن إذا ما أريد انقاذ كوكب الأرض من الفساد البيئي. وبهذا فهم يرون أن على البشر تكيف أنفسهم للحفاظ على الطبيعة المهددة بدلا من تكيف الأرض لتتناسب احتياجاتهم، وأن هدف الاستدامة هو حماية الأنواع البيئية الطبيعية ليس من أجل خير وسعادة البشر فقط، كما هو الحال في النموذج المتمركز حول البشر، ولكن للتأكيد أيضا على أن للطبيعة حقوق حيوية مشابهة¹.

الشكل (2-3) الاستدامة القوية (غطاء نباتي)



المصدر: الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص31.

يوضح الشكل (2-3) أن إمكانية التوسع نحو الخارج في التنمية الاقتصادية والاجتماعية يجب أن تتم في إطار الحدود البيئية، لهذا فالاستدامة القوية ترفض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال البشري، المالي، التكنولوجي... وتدعم ضرورة بقاء على الأقل جزء من مخزون رأس المال الطبيعي ثابت².

المطلب 2: التنمية المستدامة في المؤسسة: مفهومها، مراحل إدماجها وأهميتها

الفرع 1: مفهوم التنمية المستدامة في المؤسسة

¹ - عبد الله بن جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص27.

² - الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص31.

إن الإسقاط المباشر لمفهوم التنمية المستدامة - وفق ما جاء به تقرير برنتلاند - في المؤسسة، لا يعطي صورة واضحة لإمكانية تطبيقه والإجراءات اللازمة لذلك لأنه تعريف شمولي لا يأخذ خصوصية المؤسسة بعين الحسابات. ولذلك فقد تم ضبط تعريف للتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة وهو كالآتي¹:

" التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة هي عملية ضمان تنمية عبر مقارنة كلية للأداء، مصانة عبر الزمن، تقاوم المخاطر، تحترم نظاما صريحا وجليا من القيم، تتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين في ظل منطق تنموي دائم."

الفرع 2: مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة

يختص التسيير الاستراتيجي داخل المؤسسة مهما كان قطاعها وحجمها في تحديد الفرص والعراقيل التي تواجهها ضمن المحيط الخارجي عن طريق الوسائل والمخططات التي تساعد المسيرين في تحديد اختياراتهم المختلفة.

إن نجاح المؤسسة في هذا الصدد يرتبط بمدى قدرتها على الاستثمار بشكل كافي في الزمن والموارد البشرية من أجل دراسة وفهم جميع جوانب النشاط المرتبطة بالتنمية المستدامة، حيث يكون على المؤسسات تحديد مجموعة من المؤشرات "الخضراء" حسب طبيعة نشاطها وكذا البحث عن المعطيات التي تسمح لها بحساب تلك المؤشرات، أن وسائل التحليل هذه يمكن أن تساعد المؤسسة في تحديد المؤشرات التي من شأنها قياس أداء التنمية المستدامة حيث أن الاعتماد على التكنولوجيا يمكن أن يساهم في تحسين درجة استجابة المؤسسة للتنمية المستدامة من خلال مايلي²:

1- القياس: أن الاعتماد على المعطيات الملائمة يمكن المؤسسة من قياس الأنشطة المرتبطة بالتنمية المستدامة باللجوء إلى طرق واتفاقيات محددة أو معرفة بحسب قطاع نشاطها.

2- نشر المعلومات وإيصالها: كما هو الشأن بالنسبة للأداء المالي يكون من الضروري نشر مختلف مؤشرات الأداء المرتبطة بالتنمية المستدامة، وذلك من أجل ضمان الشفافية اتجاه المساهمين من جهة واحترام التشريعات المعمول بها من جهة أخرى، حيث لا يكفي نشر تلك المعلومات من فترة لأخرى وإنما يجب نشرها بشكل دوري

¹ - رايح حميدة، مرجع سابق، ص 66.

² - Entreprise et développement durable, sur le site internet : www.sas.com/..durable-Développement-durable.pdf, France, 07/04/2013, 23 :10.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

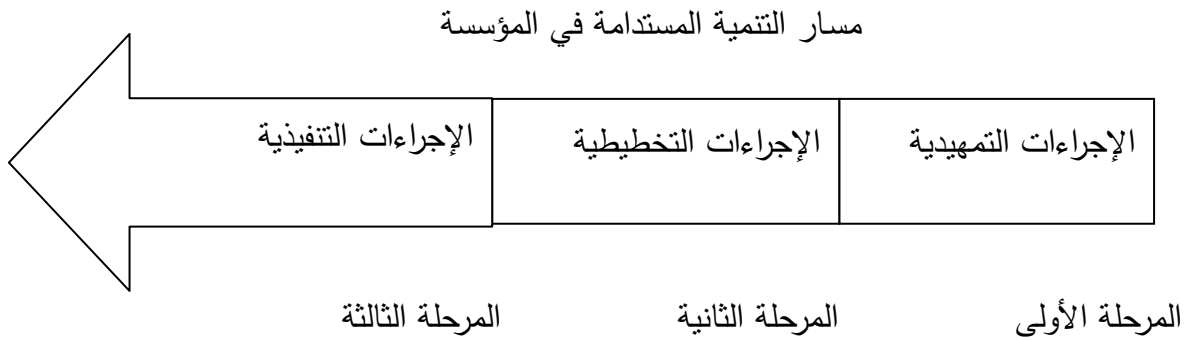
ومنتظم في شكل معلومات ذات نوعية ومنتاسقة، وهنا يجب ألا تقتصر المؤسسة على نشر المؤشرات فقط لأن ذلك لا يسمح بإعطاء نظرة كافية على إستراتيجية المؤسسة القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل، بل يكون عليها توضيح أهدافها الخاصة وكذا مقارنة الأداء الذي حققته بالأهداف الموضوعة.

3- تحسين إستراتيجيات المؤسسة: بعد تحديد ووضع المؤشرات الأكثر تأثيرا على أهداف المؤسسة الخاصة بالتنمية المستدامة، يصبح بإمكان المؤسسة اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية، كما أن المعرفة الدقيقة لتكاليف النشاط تسمح بتحديد أثر تلك الإستراتيجيات على رأس المال الاستغلالي، العوائد على الاستثمارات والربحية. إن الاعتماد على إمكانيات مثلى للتوقع وتحليل السيناريوهات وسبل المحاكاة من شأنها أن تحسن من وضع استراتيجيات المؤسسة بما يتماشى وأهدافها في التنمية المستدامة.

4- التوقع: إن تشكيل قاعدة متينة من المعطيات الخاصة بالتنمية المستدامة يسمح للمؤسسة بتسيير الموارد الضرورية من أجل تحقيق نتائج إيجابية بالنسبة للمؤسسة ككل أو فرع من فروعها في هذه الحالة يجب أن يكون بمقدور المؤسسة وضع استراتيجيات تنظيمية وتوجيه استثماراتها نحو منتجات جديدة ومبتكرة، وتطوير البرامج كما يمكنها وضع بطاقات تنقيط وخرائط إستراتيجية مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة المسطرة من طرف المؤسسة.

إن قيام المؤسسة بتبني مسار للتنمية المستدامة يتم تحقيقه بطريقة تدريجية عبر الزمن تبعا للقضايا والاهتمامات ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، حيث لا يمكن تنفيذ تلك النقاط في نفس الوقت بل على مراحل وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-4): مراحل إدماج التنمية المستدامة في المؤسسة.



المصدر : إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة .

فمن أجل انطلاق المؤسسة في تتبع مسار التنمية المستدامة يتوجب عليها¹:

- القيام بعملية تحسيسية وجمع المعارف والمعلومات المتعلقة بالتنمية المستدامة.
- التزام الإدارة العليا بتبني مسار التنمية المستدامة.
- التحديد الدقيق والواضح لخطوط المسؤولية داخل المؤسسة من أجل تحديد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ سياسة التنمية المستدامة.
- إعلام وتعبئة العاملين والموظفين وكذا النقابات بالمسار الذي ستتبناه المؤسسة.
- تحديد المخاطر والتهديدات التي تسببها المؤسسة على الصحة البشرية والبيئية والناجمة عن المنتجات والخدمات المقدمة من طرفها.
- تحديد الالتزامات القانونية الجاري العمل بها سواء اقتصادية، أو بيئية أو اجتماعية.
- تحديد القضايا ذات الأولوية في مسار المؤسسة التنموي.
- وضع وتحديد نظرة خاصة بالمؤسسة في مجال التنمية المستدامة.
- إعداد خطة للمهام، و إستراتيجية الأعمال تبعا للمسائل والقضايا ذات الأولوية المحددة مسبقا.
- إنشاء لجنة دائمة للتنمية المستدامة تضم خبراء داخليين وخارجيين في المجال .
- إعداد المؤشرات والمصادقة عليها.
- ضمان التكوين المستمر للعمال، النقابات، الموردين والأطراف الأخرى المعنية.

الفرع 3: أهمية التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسة

إن نتيجة مساهمة التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسة تكمن في القيمة المضافة المحققة من إتباع هذا المسار، غير أن قياس هذه القيمة يعتبر على قدر من التعقيد حيث يتضمن تقييما للأداء الاقتصادي،

¹ – entreprendre une démarche de développement durable en entreprise, conseil patronal de l'environnement du Québec, canada, 2010, p05.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

الاجتماعي والبيئي مع ضمان وصول المعلومات إلى الأطراف الأخذة ، ولأجل هذا يتم تبني مؤشرات حيث يشترط ألا تقتصر فقط على مؤشرات التطور والنمو الحاصل في المؤسسة، بل يجب أن يتعداه إلى قياس تكلفة عدم التزام المؤسسة بمسار التنمية المستدامة¹.

إن تبني المؤسسة لنهج التنمية المستدامة يتيح لها الاعتماد على ميزانيات محاسبية تظم المستويات الثلاث للأداء، وتعرف بالميزانية الثلاثية (Le triple Bilan) الذي يضم (profit, planet, peopol) ويعتمد نجاح هذه الميزانية على عاملين:

1- تركيز نظام القياس داخل المؤسسة على ثقافتها وإستراتيجياتها وليس على الجانب التشغيلي لها فقط بمعنى الاهتمام بالمدى الطويل قبل المدى القصير.

2- دعم وتشجيع ثقافة الحوار والاستماع للأطراف الأخذة.

إن هذه الميزانية الثلاثية هي عبارة عن توليفة من ثلاث ميزانيات بسيطة، حيث أن الميزانية الكلية للتنمية المستدامة هي عبارة عن ميزان بين ما تأخذه المؤسسة بشكل كلي وما تقدمه للمحيط العالمي والمحلي، والقاعدة هنا أن تقدم المؤسسة أكثر مما تأخذه. وتسمح هذه الميزانية الشاملة بالتعرف على مستوى النضج وإمكانات النمو والتطور لدى المؤسسة، وهو ما يسمح بتقييم القيمة المضافة المحققة من إتباع المؤسسة لمسار التنمية المستدامة².

ومن أجل فهم وإمكانية تصور الطريقة التي يؤثر بها تبني نهج التنمية المستدامة على تحسين أداء المؤسسة نقترح الأمثلة التالية:

- تستعين بعض المؤسسات بالاستشارة والنصائح التي يقدمها مصنعوا آلات الطباعة مثل (canon, hp, lexmark, xerox...) حول البرامج التنفيذية وطرق استخدام آلات الطباعة بحيث يتم تخفيض استهلاك الورق والمواد الأخرى اللازمة للطباعة (مثل الحبر) فضلا عن تكرار صيانتها، كما تلتزم

¹ -pour une entreprise « Durable », sur le site internet : www.prorecyclage.com/docs/pdf/dev-durable/angasther-partie02.pdf, 08/04/2013, 08 :25.

² - Idem.

بعض المؤسسات بوضع ميثاق داخلي للتحرير في ظل تفضيلها لاستعمال آلات الطباعة الجماعية بدلا من تلك الفردية وهو ما يقلل تلقائيا من حجم التكاليف ويولد الوفرات للمؤسسة¹.

• في مجال التقليل من استهلاك الطاقة فإن التطبيقات لا حصر لها مثل:²

- الحد من استهلاك الغاز والكهرباء لأغراض التدفئة والتبريد للمباني له تأثير فوري وواضح على حساب الاستغلال.

- فرض الإضاءة المنخفضة الاستهلاك هو استثمار يسهل حساب عوائده.

- وضع ساعات تشغيل للإضاءة، أو تعديل ولو قليلا مواعيد العمل اعتمادا على الموسم.

• في مجال النقل:

يمكن للمؤسسة التحكم والتقليل من تكاليف النقل (البضائع أو البشر) من خلال الإدارة الجيدة لجولات التوزيع بتحديد الموقع الجغرافي بدقة وتوفير أجهزة تحديد المواقع وأجهزة كمبيوتر على وسائل النقل، كما استطاعت بعض المؤسسات التقليل من عدد جولات التوزيع عن طريق إعادة تصميمها لعبوات منتوجها لتوفير فضاء أوسع وبذلك تم تقليص عدد الشاحنات وهو ما عاد على المؤسسة بتكاليف أقل وعلى البيئة بانبعاث أقل للغازات³.

المطلب 3: المؤسسة المستدامة

الفرع 1: تعريف المؤسسة المستدامة

يعتبر حرص المؤسسة على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح، خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة.

¹ - L'entreprise durable, comment commencer? sur le site internet : www.gpomag.fr, 05/04/2013, 11 :18.

² - Idem.

³ - Les pratiques du développement durable dans l'entreprise, sur le site internet : www.essec-vent-strategie.com,

02/042013,09 :05.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

ورغم صعوبة وضع تعريف دقيق، شامل ومتفق عليه للمؤسسة المستدامة إلا أن المدراء ومسيري المؤسسات يدركون أن التنمية المستدامة هي نتاج عن تقاطع المحور الاقتصادي، البيئي والاجتماعي، وعليه فإنه يمكن تقديم تعريف مبدئي للمؤسسة المستدامة على أنها:

" تلك المؤسسة السابقة للأعمال التي تعكس تبنيتها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)¹.

الفرع 2: أصحاب المصالح في المؤسسة المستدامة

لقد أصبح السوق اليوم يعمل على الحكم على المنتجات والمنتجين من خلال مدى احترامهم للالتزامات الاجتماعية والبيئية حيث أصبحت القيم الاجتماعية، الإنسانية والمدنية تشكل أحد مكونات المنتج، ويعتبر أصحاب المصالح والحوار معهم من ضمن تلك القيم الاجتماعية والمدنية التي يستوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، حيث يعرف أصحاب المصالح على أنهم الأفراد والجماعات التي من الممكن أن تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر خلال المدى القصير، المتوسط و البعيد باستراتيجيات ونشاط المؤسسة خلال قيامها بتحقيق أهدافها².

ويمكن تقسيم أصحاب المصالح الذين تهتم بهم المؤسسة المستدامة إلى ثلاث فئات حسب الجدول التالي:

¹ - www.gpomag.fr.

² - www.prorecy-cloge.com.

الجدول (1-2): أصحاب المصالح في المؤسسة المستدامة

أصحاب المصالح التقليديون	أصحاب المصالح الملحقون	أصحاب المصالح الجدد (المجتمع المدني)
- كبار المساهمين	- الجمعيات الصناعية	- المنتخبون
- العملاء والزبائن	- الهياكل المهنية (محامون،	- الرأي العام
- الإداريون	أطباء...)	- الجمهور
- العاملون	- صغار المساهمين	- المنظمات غير الحكومية
- النقابات	- الحكومة	(ONG)
- شركاء الأعمال	- المشرعين	- المجتمع المحلي
- البائعون	- المنظمين	- المؤسسات الدينية
- الموردون	- الإعلام والصحافة	- الجمعيات الخيرية
- المقاولون من الباطن	- الجهات السياسية	- جماعات الضغط والتأثير
- المنافسون	- جمعيات المستهلكين	- المجتمع المحلي والعالمي
- المجتمع المالي (سوق مالي، بنكي)	- إلخ	- المؤسسات العلمية
- إلخ		- إلخ

المصدر : www.prorecy-cloge.com

إن الاهتمام بأصحاب المصالح يدفع بالمؤسسة إلى محاولة الاستجابة إلى مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية والاجتماعية لنشاطها وقراراتها. كما يمكن اعتبار أصحاب المصالح كمالكين للثروة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والبيئية، حيث يعتبرون أنه من الشرعية تنمية تلك الثروة من خلال نشاط المؤسسة¹.

¹-Idem.

الفرع 3: مزايا المؤسسة المستدامة

إن بروز التنمية المستدامة قد ترجم ثورة عميقة في الاستراتيجيات والطرق التي تسمح للمؤسسة المستدامة بتحسين جاذبيتها وأدائها وضمن استمراريتها كمزايا لها.

• الزيادة من جاذبية المؤسسة:

يمكن للمؤسسة المستدامة تثمين سمعتها من خلال قدرتها على الاستجابة لتطلعات المجتمع اتجاهها بالإضافة إلى هذا الأثر الإيجابي على صورة المؤسسة تعتبر الاستدامة مكسبا إضافيا يعزز شرعية ومصداقية المؤسسة، فالمؤسسة المستدامة تجذب المساهمين من خلال ضمان الشرعية التي تقدمها لهم وذلك عن طريق¹:

- تخفيض المخاطر، خلق القيمة، خلق رأسمال امتيازي.

- تحسين نوعية العلاقة التي تربطها بالموردين والممولين الذين تعمل على اختيارهم على أساس مدى احترامهم لحقوق الإنسان والأطفال.

- جذب رجال الأعمال، العملاء، المستهلكين من خلال تقديم منتجات سليمة، خدمات آمنة ومن خلال السلوكات الأخلاقية.

- تطوير أداء المستخدمين من خلال مساعدتهم على تحقيق قدرتهم على التميز والابتكار.

• تحسين أداء المؤسسة: من خلال²:

- المؤسسة المستدامة تستفيد من الفعالية نتيجة التحكم في التكاليف والابتكار.

- توسيع قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد من خلال التزامها بإتباع الممارسات السليمة في اتجاه التنمية المستدامة.

- ربح المال والوقت من خلال المعرفة المطورة وأخذها بعين الاعتبار الحوار الجيد مع الأطراف الآخذة بهذه القدرة الجيدة على الاستماع تسمح بتحسين درجة فهم متطلبات المجتمع ومن ثم تقليص النزاعات والخلافات.

¹ - www.prorecy-cloge.com.

² - Idem.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

- خفض التكاليف من خلال تحديد مناطق اللافعالية ومن ثم تخفيض الآثار السلبية والتوقع بالخسائر التي قد تترتب عنها.

- تحسين أدائها في السوق المالي، كما تزيد من إمكانية التفاوض مع البنوك ومؤسسات التأمين من خلال الأخذ بعين الاعتبار تسيير المخاطر البيئية، تسيير حقوق الإنسان.

- الاستفادة من تخفيض التكلفة المرتفعة للجزاءات (العقوبات) ومصاريف المحامين نتيجة احترامها للتشريعات البيئية والاجتماعية.

- تخفيض معدل الحوادث نتيجة تطبيق أسس الاحتياط والحذر بالاعتماد على سيناريوهات استعجاله التي تطبق عند التعرض للآزمات ضمن مختلف الجوانب.

• ضمان استمرارية المؤسسة: عن طريق¹:

- أن تقوم المؤسسة بالتوقع بالقواعد الجديدة فيما يخص الجوانب الاجتماعية والبيئية بالاتجاه أبعد من القوانين الموجودة كما يمكنها المساهمة في وضعها.

- الاهتمام بالمستقبل ففي حالة وقوع أزمة يمكنها العمل على الحد من الآثار السلبية لتلك الأزمة عليها.

- العمل على تطوير التسيير الديناميكي للمخاطر الاجتماعية والبيئية، مخاطر السمعة والمخاطر المالية.

- المساهمة بشكل فعال في حماية المحيط المحلي والعالم من خلال تقليل المخاطر الناتجة عن نشاطها والاهتمام أكثر بمكونات والنائج العضوية لمنتجاتها.

المبحث 2: المسؤولية الاجتماعية: إسقاط لمفهم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة

تنصب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة، وترتبط بشكل وثيق بالتنمية المستدامة. ولأن التنمية المستدامة تتناول الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المشتركة بين كافة الناس فإنه يمكن استخدامها كوسيلة لاختصار توقعات المجتمع ككل والتي يجب أخذها في الاعتبار من قبل المؤسسات التي تسعى للقيام بعملها بطريقة مسؤولة، ولذلك فإن من الأهداف الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية

¹ - Idem.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

للمؤسسة هو المساهمة في التنمية المستدامة، فالقرارات التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة المسؤولة مجتمعياً يمكن أن تساهم بشكل مثمر في التنمية المستدامة، على هذا الأساس سنتطرق لماهية المسؤولية الاجتماعية، الأداء الاجتماعي للمؤسسة وأخيراً معوقات وركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية.

المطلب 1: ماهية المسؤولية الاجتماعية

مع بداية التسعينات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية والذي عقد في ريو دي جانيرو عام 1992، ومع تطور مفهوم التنمية المستدامة بأبعاده الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كتعبير عن ممارسة المؤسسات الاقتصادية للتنمية المستدامة على المستوى الجزئي.

الفرع 1: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، نذكر منها:

1- تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة:

" المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل¹."

2- تعريف البنك الدولي:

" المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمعات ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد²."

¹ - محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 04.

² - إيثار عبد الهادي فيحان وكثوم ألبز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار، أيام 14 و15 فيفري 2012، ص 06.

3- تعريف الغرفة التجارية العالمية: " المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً¹."

4- تعريف Carool:

ويتميز هذا التعريف بالشمولية حيث أحدث نقلة في اغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة لـ Carool، والذي يرى بأن:

" المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة بأن تضع نصب أعينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد التوازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات²."

من خلال ما تم عرضه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية، يمكن تعريفها على النحو التالي:

" هي مسعى تطوعي للمؤسسات الاقتصادية، حيث تحاول أن تلتزم بمبادئ ومبادرات أخلاقية واجتماعية خلال قيامها بنشاطها الاقتصادي على المستويين الداخلي (باتجاه العمال، المسيرين، المساهمين، ...) والخارجي (باتجاه المستهلكين، الموردين، المجتمع المدني، ...) بحيث يكون ذلك مساهمة جزئية ضمن منظور كلي للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاث: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي."

الفرع 2: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث " Carool " يشير إليها باجتماع أربعة عناصر وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 05.

² - تميزار أحمد وضيافي نوال، التأهيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 15 و15 فيفري 2012، ص 10.

الشكل (2-5) هرم Carool للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : أم كلثوم جماعي و سمير عبد العزيز ، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة ضمن المتقى الوطني :منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، أيام 14 و15 فيفري 2012 ، ص 6 .

- 1- **المسؤولية الاقتصادية:** تستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يتوجب على المؤسسة احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي بما لا يلحق ضرراً بالمجتمع والبيئة¹.
- 2- **المسؤولية القانونية:** تتمثل في الالتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخترقها مؤسسات الأعمال

¹ - أم كلثوم جماعي و سمير عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص 04.

وأن تحترمها، وعادة ما تحددها الدولة¹.

3- المسؤولية الأخلاقية: يفترض في إدارة المؤسسة أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكيات والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم توطر بعد بقوانين ملزمة ولكن احترامها يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها².

4- المسؤولية الخيرية: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى³.

وتشكل هذه الأنواع الأربعة من المسؤولية باجتماعها المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية

الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يعد تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمراً هاماً ومفيداً في علاقتها بمجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي⁴:

1- بالنسبة للمؤسسة.

- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين، والتأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة على توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم .
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية لمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة .

¹ - نفس المرجع، ص 05.

² - نفس المرجع

³ نفس المرجع

⁴ -رابع حميدة، مرجع سابق، ص ص73،74

- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور وتحسين ممارسات إدارة المخاطر من جراء تبني هذه المسؤولية .

2- بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3- بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمتها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

الفرع 4: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

إن الهدف الرئيسي للمؤسسة من ممارسة المسؤولية الاجتماعية هو زيادة مساهمتها في التنمية المستدامة، ولأجل تحقيق ذلك على المؤسسة أخذ مبادئ المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار والتي يمكن إجمالها فيما يلي¹:

¹ - راجح حميدة، مرجع سابق، ص 73، 74.

1- القابلية للمساءلة:

ومعناه أن تكون المؤسسة مستجيبة للمساءلة بشأن تأثيراتها على المجتمع والبيئة، بأن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضا على مسؤولياتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق. وتدور المساءلة حول نتائج قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد وبالأخص النتائج الغير مقصودة، وكذا الإجراءات التي اتخذت لمنع تكرار هذه الآثار السلبية غير المقصودة وغير المنظورة.

2- الشفافية:

أي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، بأن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة ووافية عن سياستها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم.

كما ينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعلية حول هدف وطبيعة ومكان ممارسة أنشطتها، السلوك الذي تتخذ وتطبق وتراجع من خلاله قراراتها بما في ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، المواصفات والمعايير التي تقيم المؤسسة على أساسها أدائها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

3- السلوك الأخلاقي:

أي أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات بأن تبني سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية، وينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، وضع هياكل حوكمية التي تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة وفي تفاعلاتها مع الآخرين، تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها، منع حدوث أي تضارب أو تسوية للمصالح عبر المؤسسة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي، إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي.

4- احترام مصالح الأطراف المعنية:

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

وهو أن تحترم المؤسسة وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، على الرغم من أن أهداف المؤسسة قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضائها أو عملائها أو عناصرها الأساسية إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أيضا أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معينة التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار، وفي هذا المجال يتوجب على المؤسسة أن تحدد أطرافها المعنية وأن تكون على دراية بمصالحهم واهتماماتهم وتتجاوب معها، أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية.

5- احترام سيادة القانون:

أي أن المؤسسة ينبغي أن تحترم سيادة القانون بشكل إلزامي وذلك من خلال الإذعان للشروط القانونية داخل الاختصاصات القضائية التي تعمل المؤسسة فيها، التأكد من أن علاقتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانوني المقصود والصحيح، أن تبقى على دراية بكافة الالتزامات القانونية.

6- احترام المعايير الدولية للسلوك:

أي أن تحترم المؤسسة المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام باحترام سيادة القانون، ففي المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المؤسسة أن تسعى إلى احترام المعايير الدولية للسلوك كما ينبغي على المؤسسة أن تبتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة مؤسسة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.

7- احترام حقوق الإنسان:

والمقصود أن المؤسسة يجب أن تحترم حقوق الإنسان وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها، وينبغي عليها احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان القبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.

المطلب 2: المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة

الفرع 1: مجالات المسؤولية الاجتماعية

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

عند تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارسات ونشاطات المؤسسة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث أن إهمال مجال معين يؤثر سلبا على باقي المجالات. ويمكن تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب مايلي: ¹

1- مجال المساهمات العامة:

ترتبط النشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشترك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيض معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجدها وفيما يلي الأنشطة الخاصة بمجال المساهمات العامة:

- البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم لمؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

- المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

- الإسكان: المساهم في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعمال.

- الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية.

- رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

2- مجال الموارد البشرية:

¹ - محمد فلاق و قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركة الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة"-التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص ص09-12.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراته وإتباع سياسة لترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع لمستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة في المجتمع.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحض اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

- سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة للأفراد في المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

- تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للتقني تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للتقني، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمال بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمان.

3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات، فضلا ن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات للتخلص من المخلفات الصلبة، يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع تدهور البيئة من خلال:

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

- الموارد الطبيعية: الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، موارد الطاقة والمساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

- المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخالفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل خفض التلوث.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تلائم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة الصلاحية للاستخدام. ويمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال مساهمات المنتج أو الخدمة على النحو التالي:

- تحديد وتصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

- تحقيق رضا المستهلكين: بوضع بيانات على عبوة المنتج للتعريف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ نهاية الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وتوفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

الفرع 2: تعريف الأداء الاجتماعي للمؤسسة

إن استمرارية المؤسسة حسب "فريمان" مرتبطة بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين يؤثرون في أداءها ويتأثرون به، بمعنى أن أداء المؤسسة امتد اليوم ليشمل الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية، ويعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى حقيقة واقعة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما يعرف الأداء الاجتماعي على أنه انعكاس نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح، ويهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة عن أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

في نطاقها ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية، ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية مجتمعها وفي النهاية على أعمالها¹.

الفرع 3: علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء الاقتصادي للمؤسسة

تتمثل الغاية من الأداء الاجتماعي للمؤسسة في تحقيق أهداف تتعلق بالمجتمع بينما يهدف الأداء الاقتصادي بها إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ولقد رأى البعض بأن الهدفين لا يمكن جمعهما معا نظرا لتعارضهما وتضادهما بحيث أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية سينعكس سلبا على طموحاتها الاقتصادية والربحية، وسيقلل من قدرتها التنافسية لأنها ستدفع تكاليف إضافية في مشاريع المسؤولية الاجتماعية والتي قد لا تدفعها المؤسسات المنافسة التي لا تنتهج المسؤولية الاجتماعية، ولقد استعمل أصحاب هذا الرأي تكاليف مشاريع التقليل من التلوث كمثال عن ذلك وتوصلوا إلى أنه مهما حققت المؤسسة مكاسب اقتصادية من وراء أدائها الاجتماعي فسيبقى ذلك قليلا جدًا مقارنة مع تكاليفها الضخمة².

هناك وجهة نظر أخرى ترى وجود علاقة ايجابية بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة وأدائها الاقتصادي حيث أرجعوا سبب ذلك إلى³:

- تخصيص تكاليف خاصة للمسؤولية الاجتماعية مثل المحافظة على البيئة وتحسين جودة المنتج معناه تخفيض التكاليف الضخمة الناتجة عن العقوبات والضرائب وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.

- الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية لا يكلف الكثير ولكن له مردودية كبيرة، فمثلا استثمار المؤسسة في تطوير علاقتها مع الموظفين لا يكلف الكثير لكنه يؤدي إلى مردودية كبيرة بر زيادة إنتاجيتهم ووفاهم.

- كما وجدت بعض الأبحاث أن المؤسسات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية تكون عادة لديها شعبية كبيرة عند المجتمع، وهذا ما يؤدي إلى زيادة عدد زبائنها وارتفاع قيمة اسمها، كما قد تفضلها بعض الحكومات بمنحها إعفاءات ضريبية وامتيازات قانونية.

¹ - عزوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص10.

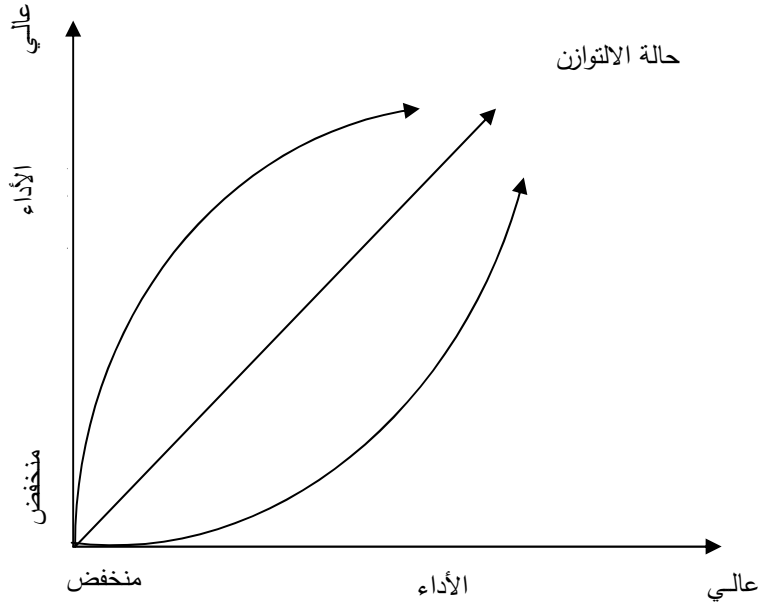
² - ابن سالم عامر، بالخضر محمد العربي، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص07.

³ - نفس المرجع، ص08.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

والشكل الموالي يبرز العلاقة بين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة ويظهر العلاقة التكاملية بينهما على المدى الطويل والقصير .

الشكل (2-6) الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة



المصدر: العيداني إلياس وعلي عبد الله، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص12

من خلال الشكل يمكن القول أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة والأداء الاجتماعي متعارضان في المدى القصير إلا أنه يمكن الوصول في المدى الطويل إلى علاقة توازن وتبادل بين كل منها وذلك من خلال انعكاس كل منهما على الآخر، بمعنى آخر يتكامل كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المدى الطويل حتى ولو كان هذا الأخير يشكل عبئا وتكلفة إضافية للمؤسسة

ومنه لا يمكن الحكم بأنه لا يوجد تعارض بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة إذ أن كل منهما يكمل الآخر بطريقة تخدم المؤسسة على المدى المتوسط والطويل ويحقق لها أهدافا اقتصادية أكبر منها في حال عدم اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من أثر على صورة المؤسسة ومكانتها ونشاطها بشكل إجمالي¹.

¹-العيداني إلياس وعلي عبد الله، مرجع سابق.

الفرع 4: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسؤولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمنظمة، وهنا تم تحديد بعض هذه المؤشرات والتي نذكر منها¹:

1- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في مجال المساهمات العام

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام

معدل تكلفة الانفاق = تكلفة مساهمة المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية التي ساهمت المؤسسة فيها

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في تطوير وتحسين وتطوير البنية التحتية في المنطقة الحيطة

معدل مساهمة المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف تحسين البنية التحتية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات العاملة في المنطقة

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل جديدة

معدل المؤسسة في التشغيل = عدد العاملين المعينين بالمؤسسة سنويا / إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة

2- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في مجال الوارد البشرية:

- مؤشر قياس الدخل النقدي للعاملين بالمؤسسة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

¹ دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في التنمية - عرض تجارب بعض الدول العالمية - على موقع الأنترنات , www.mop.gov.eg

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

مؤشر قياس الدخل النقدي للعاملين = (المرتبات و الأجور + المكافآت و الحوافز) / عدد العاملين بالمؤسسة

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها مثل تحمل أعباء توفير السكن، وسائل النقل، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية الترفيهية.

ما يخص العامل = عدد العاملين المستفيدين من مساهمة المؤسسة في حل المشكلات الاجتماعية / عدد العاملين في المؤسسة

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح المؤشر ما تقوم المؤسسة بإنفاقه على تعليم وتدريب العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

معدل نصيب العامل = تكلفة مساهمة المؤسسة في تكاليف التدريب و التطوير / اجمالي قيمة المرتبات و الاجور المدفوعة للعاملين

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها.

مؤشر القياس = عدد الحوادث التي تقع في السنة داخل المؤسسة / عدد ساعات العمل الفعلية السنوية بالمؤسسة

- مؤشر قياس استقرار حالة العمال بالمؤسسة

مؤشر القياس = عدد العاملين التاركين للعمل بالمؤسسة سنويا / اجمالي عدد العاملين بالمؤسسة

- مؤشر حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للمؤسسة

متوسط حصة العامل من الأرباح = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين / عدد العاملين بالمؤسسة

3- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في مجال الوارد الطبيعية والمساهمات البيئية

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

- مؤشر قياس مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه المؤسسة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق والتشجير وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق المؤسسة = تكلفة مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة المحيطة / إجمالي ميزانية الأبحاث و التطوير للمؤسسات في المنطقة

- مؤشر قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة.

مؤشر القياس = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة نشاط المؤسسة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة

4- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي في مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:

- مؤشر قياس نفقات المؤسسات على أبحاث تطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء.

متوسط ماينفق على التحسين = نفقات أبحاث تطوير و تحسين جودة المنتج أو الخدمة / إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤدات

- مؤشر قياس دور المؤسسة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء.

نسبة عدد المشكلات التي استجابة لها المؤسسة = عدد المشكلات التي عالجتها المؤسسة و استجابت لها / إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء و المستهلكين

المطلب 3: معوقات وركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية وبعض الممارسات في هذا المجال

تمتلك معظم المؤسسات رغبة قوية وحرصا شديدا على ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها من خلال بعض الأنشطة والبرامج التي تخدم بها المجتمع، ولكن تنقصهم الرؤية الواضحة في أغلب الأحيان لتجسيدها على أرض الواقع وإخراجها من إطار التفكير إلى إطار العمل ووضعها ضمن خطة تنفيذية، في حين نجد أن بعض المؤسسات قد نجحت إلى حد بعيد في هذا المسعى وأصبحت قدوة يحتذى بها في هذا المجال.

الفرع 1: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأدائها الاجتماعي ونذكر منها¹:

المعوقات الإدارية: ومنها

- عدم احتواء بعض المؤسسات على إدارة العلاقات العامة.
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية.
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا اتجاه المجتمع والبيئة 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 فعال من قبل الإدارات مع الجمهور.

2- المعوقات القانونية: وتتلخص في

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.
- عدم وجود صيانة سياسة اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم.

¹ - أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص 9-10.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في الحسبان إحدى الاحتمالات التالية:

- قد لا يكتشف أمر المخالف، قد لا تتم إدانته، أما إذا تمت إدانته فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر

- نظرا لطبيعة المسؤولية الاجتماعية في أنها التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء

3- المعوقات المالية: نذكر منها

- هدف بعض المؤسسات هو فقط تعظيم الأرباح

- الاعتقاد بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة

- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية

- صعوبة الجمع بين العمل المريح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعيا

الفرع الثاني: ركائز نجاح ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حتى تنجح المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي¹:

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها إبتداءً من أصحاب المؤسسات، مروراً بالمديرين التنفيذيين وإنتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على المؤسسة تجاه مجتمعها .

¹- نفس المرجع، ص ص 10-11.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

- 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 بدلا من الانتقاد والشكوى من السلبيات الموجودة.

- أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوبة تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

- يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولا متفرغا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، بحيث يرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة.

- من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير منها التي تعلن مسبقا ثم لا يمتلك المسيرون القدرة على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه.

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

الفرع 3: بعض الممارسات لمؤسسات عالمية في مجال المسؤولية الاجتماعية

تحقق العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية نجاحات وانجازات في مجال ممارسة المسؤولية الاجتماعية حتى غدت هذه الممارسات تأخذ طابع المنافسة بعد أن خصصت جهات عديدة جوائز على أساس ترتيب لأفضل المؤسسات التي تبذل مجهودا في هذا المجال بحيث تعتمد ضمن تقييماتها على مجالات متنوعة في إطار المسؤولية الاجتماعية مثل التأثير على البيئة، التغيرات المناخية، حقوق الإنسان، الأعمال الخيرية، علاقات العاملين والأداء المالي للمؤسسة والحوكمة.

وفيما يلي سنورد بعض الأمثلة عن هذه المؤسسات¹:

1- مؤسسة سامسونج (SAMSUNG):

تعتبر مؤسسة سامسونج من أكبر المؤسسات في مجال الأجهزة الرقمية والإلكترونية حول العالم وتهتم المؤسسة بأداء دورها الاجتماعي كما يلي:

- الرعاية الاجتماعية: فهي تدعم التعليم والتفكير الإبداعي الذي يشجع على القيادة، ومساعدة أطفال الأسر محدودة الدخل من خلال دعم البنية التحتية للتعليم، كما تقوم أيضا بتنفيذ البرامج في هذه المجالات بجميع المراكز التطوعية الثمانية التابعة للمؤسسة.

- الخدمات التطوعية: سنة 1995 أطلقت مؤسسة سامسونج مجموعة مساهمات اجتماعية تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة في خدمة المجتمع، وتوسعت هذه المبادرة لتؤدي إلى إنشاء ثمانية مراكز تطوعية عبر كوريا يعمل بها خبراء الرعاية الاجتماعية الذين يدعمون تطوير برامج الموظفين التطوعية.

- الثقافة والفنون: تقدم الدعم للكثير من الأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم، حيث قدمت مساهمات واسعة للعديد من المتاحف والمعرض في كوريا والعديد من الدول الأخرى التي من بينها الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا. يجمع متحف سامسونج للفنون الحديثة ويعرض الأعمال الفنية الحديثة من كوريا وخارجها، في حين أن متحف سامسونج للأطفال وهو الأول من نوعه في كوريا يدعو الأطفال للاستمتاع باكتشاف العالم الذي يعيشون فيه.

- المجال الأكاديمي والتعليم: تمثل سامسونج إحدى الجهات الدائمة الرئيسية لأولمبياد العلوم للشباب في كوريا وهي من أرقى المنافسات العلمية في المدارس الابتدائية، الإعدادية، الثانوية، والأولمبياد الوطنية لإبداع الطلاب والتي تهدف إلى تشجيع الابتكار بين الطلاب بدءا من طلاب المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية، ومنذ 2001 تعاونت سامسونج مع جمعية حركة الأسرة صديقة البيئة لتنفيذ نماذج " المدرسة صديقة البيئة " التي تدعم الإدراك البيئي لدى الأطفال وتمكنهم من اتخاذ خطوات عملية لحماية الأنظمة البيئية

2- مؤسسة تويوتا: (Toyota)

¹ - www.mop.gov.eg.op.cit.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

وهي مؤسسة عالمية للسيارات، وتقوم بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية كالتالي:

- الأنشطة البيئية: مثل المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع والمساهمة الاجتماعية في مجالات مثل التربية والتعليم، ودعم العمل البيئي والمحافظة على التنوع البيولوجي، وذلك من خلال:

برنامج المنح لدعم الأنشطة البيئية التي تنفذها المنظمات غير الهادفة للربح والذي بدأ منذ عام 2000

تحت شعار " التكنولوجيا البيئية والمساهمة في تنمية الموارد البشرية للحفاظ على البيئة"

برنامج تويوتا لتوعية الشباب الصيني بموضوعات الحماية البيئية منذ عام 2005

برنامج منع التصحر بالصين منذ 2001

مشروع حماية الغابات باليابان

مؤسسة تويوتا في اليابان والتي تقوم بعمل برامج تعليمية بيئية للأطفال والبالغين منذ 2005

مؤسسة التنمية المستدامة باليابان التي تقدم برامج التنمية البيئية بالاشتراك مع المنظمات الغير هادفة

للربح منذ 2009

مشروع تويوتا إيكو للشباب (ماليزيا/اندونيسيا): إنشاء مجموعة من المدارس الثانوية بالقرب من فروع

تويوتا بهدف تخطيط وتنفيذ مشاريع تحسين البيئة، مثل ترشيد استهلاك الكهرباء وتنقية المياه منذ سنة

2001

مبادرة استعادة الغابات الممطرة (الفلبين): منذ سنة 2007 تم التعاقد مع المنظمات غير الحكومية

البيئية في أنشطة غرس الأشجار في مقاطعة كاجيان بالفلبين

مبادرة القيادة البيئية: بالتعاون مع مجموعة من الدول الأوروبية، حيث تعتبر العوامل الرئيسية لتحسين

كفاءة استهلاك الوقود وتكنولوجيا المركبات هي تطوير مهارات القيادة وذلك من خلال تنظيم ورش عمل

بيئية تقوم بنظم محاكاة لتعليم قيادة السيارات وذلك منذ عام 2007

مبادرة Together green بالولايات المتحدة منذ عام 2008 لتمويل مشاريع المحافظة على البيئة

وتشجيع العمل التطوعي

تساهم مؤسسة تويوتا بالتعاون مع دولة البرازيل في ترميم والحفاظ على الغابات على المحيط الأطلسي

للمناطق الأكثر تضررا في البرازيل لعام 2009

- الأنشطة التعليمية: تستخدم مؤسسة تويوتا خبراتها لتصنيع البرامج التي تعمل على النصوص بالعلوم

والتكنولوجيا، وتدعم تنفيذ البرامج التعليمية في جميع أنحاء العالم وذلك من خلال:

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

المشروع التعليمي بجنوب إفريقيا: بدأت مؤسسة تويوتا تدريس اللغة الانجليزية، والرياضيات والعلوم. قامت مؤسسة تويوتا بإجراء برامج للمنح الدراسية في الصين منذ سنة 2006 بالتعاون مع مؤسسة أخرى لمساعدة الطلاب في وسط وغرب الصين الذين يواجهون صعوبات اقتصادية في استكمال دراستهم الجامعية.

تنظيم ورش عمل لتعزيز روح الابتكار لدى الأطفال باليابان في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وورش عمل بين الفنانين والأطفال بالتعاون مع المنظمات غير الهادفة للربح في اليابان لتعزيز الحس الفني للأطفال من تفاعل الأطفال مع الفنانين.

مؤسسة تويوتا للمنح الدراسية بكوريا: منذ سنة 2005 بدأت بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم منح دراسية لطلاب المدارس الفقيرة.

إعداد دورات تدريبية تدرس اللغة البرتغالية في مجال السيارات للبرازيليين قاطني اليابان.

3- مؤسسة أنتل (INTEL)

وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في رقاقات الكمبيوتر، وقد حصلت على أكثر من 80 جائزة دولية عن تلك الأنشطة ومن أبرزها:

- في مجال الاهتمام بالتنمية البشرية: تبرع حوالي نصف العاملين في المؤسسة بأكثر من مليون ساعة كخدمة في المدارس والمؤسسات غير الهادفة للربح سنة 2010.

- في مجال الاهتمام بالبيئة: تهتم المؤسسة بإصدار منتجات أقل استخداما للطاقة الكهربائية ففي فترة 2008-2010 تعتبر المؤسسة أكبر متبرع لاستهلاك الطاقة النظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

- في مجال الاهتمام بالأجيال المستقبلية: قامت المؤسسة باستثمار أكثر من مليار دولار خلال الفترة 2000-2010 لتحسين العملية التعليمية في العالم بالتعاون مع حكومات الدول.

بالإضافة إلى إطلاق مبادرة " التعليم من أجل الابتكار " عام 2010 بالتعاون مع الرئيس الأمريكي بإجمالي تكلفة تبلغ 200 مليون دولار لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية.

المبحث 3: دمج أخلاقيات الأعمال في نظام حوكمة المؤسسات لتحقيق الاستدامة

تستقطب موضوعات " الممارسات الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية والحوكمة " في المؤسسات اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاديين، رجال الأعمال، الدول والمنظمات العالمية باعتبارها أبلغ المؤشرات لتقييم القدرة التنافسية للأعمال وقوة الاقتصاد ككل، وجاء ذلك بعدما كانت هذه الموضوعات ينظر إليها على أنها لا تمت بصلة للهدف الأساسي من ممارسة الأعمال وهو " تعظيم الربح "، لكن الملاحظ أن هذه النظرة قد تغيرت وذلك لاتجاه أعظمية المؤسسات (من مختلف الأعمال والأنشطة) عبر العالم إلى تبني هذه الأفكار كركيزة أساسية لضمان استمرارية واستدامة أعمالها.

خلال هذا المبحث سنتطرق لماهية أخلاقيات الأعمال، مجالات تأثيرها ودورها في محاربة الفساد، كما سنسلط الضوء على مساهمتها في تحسين ممارسات الحوكمة، وسنتعرض أخيرا للمواصفة الدولية إيزو 26000 التي تعد من أهم وأبرز الأجهزة والأدوات التي تساعد المؤسسات على ترقية وتحسين مسؤوليتها الاجتماعية باعتبارها أمرا جوهريا في بقائها واستمراريتها.

المطلب 1: أخلاقيات الأعمال في المؤسسة

لقد كانت ممارسات الأخلاق في المؤسسة أسبق لدى الأفراد العاملين بها حيث اهتموا بتجنب الرشوة والغش والسرقة في معاملاته ونشاطاتهم وظلت حتى وقتنا الحاضر، وفي حين تعرف استمرارية الأعمال بأنها قدرة المؤسسات على تكرار التعاملات مع عملاءها فإن العملاء يحتاجون إلى الشعور بان المؤسسة تتعامل مع مصالحهم بنزاهة وشرف، وهذا بدوره يعتمد على التزام المؤسسة بإنفاذ العقود والالتزام بالقانون وحقوق الملكية وكذلك مبادئ وقيم وآداب المهنة.

الفرع 1: تعريف أخلاقيات الأعمال

يتقارب مفهوم أخلاقيات الأعمال ويرتبط بمفاهيم أخرى ذات صلة، ومن بين هذه المفاهيم نجد¹:

- الأخلاق: هي مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة بما هو صواب أو خطأ، وكذلك السيئ والجيد في المواقف المختلفة.

¹ - المكتبة الإلكترونية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قاموس مصطلحات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة، على موقع الانترنت:

<http://www.sgs.com/eg/ar-AE>. 20/05/2013 17 :37

- السلوك الأخلاقي: هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية.

_ الأخلاقيات الإدارية: هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل.

بينما تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها:

" مجموعة من القوانين الأخلاقية تمكن العاملين بالمؤسسة من معرفة ما هو متوقع منهم كما تحت الموظفين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارات على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة."

الفرع 2: مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال

تساهم أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح على النحو التالي:

1_ علاقة المؤسسة مع المالكين: يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار، ومع ذلك قد يختلف المالك بشكل فردي في تفضيلاتهم لربح الحالي مقابل الربح في المستقبل، واحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.

2_ علاقة المؤسسة مع العمال: تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه العمال من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومنزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، كما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة، كما يتوجب تعزيز مصالح العاملين التي تتعلق بالمكافأة فرص العمل، أمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية.

3_ علاقة المؤسسة بالزبائن: تبرز الأخلاقيات اتجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات، والتقدير الغير مناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية والوكالات القانونية لحماية المستهلك، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة.

4_ علاقة المؤسسة بالمجتمع: يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد للمجتمع، وبما أن المجتمع هو سبب في استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات: حماية الشرطة، العدالة، الطرق، إزالة الأنقاض، لكي تكون جزءا فاعلا في المجتمع.

5_ علاقة المؤسسة مع الموردين: عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل ومبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، هذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة كذلك فإن الموردين يكونون على استعداد للعمل مع موفي المؤسسة لتطوير منتجاتها، في هذه الحالة تستطيع المؤسسة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

الفرع 3: دور أخلاقيات الأعمال في محاربة الفساد بالمؤسسة

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه: " إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"، ومع تصاعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي برزت الحاجة إلى إنشاء هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع وترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة إلى القضاء على ظاهرة الفساد، ومن أهم المبادئ المنصوص على العمل بها هي إدراج عال الأخلاق داخل العمل في المرافق والإدارات العمومية و المؤسسات الخاصة وهو ما يعرف بأخلاقيات الأعمال¹.

في هذا المجال يمكن تسليط الضوء على الأهمية البالغة والدور الحاسم الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في الحد من هذه الممارسات السلبية عن طريق وضع معايير للشفافية ومحاسبة الأفراد وتهيئة آليات لتفعيلها إذ نجد على سبيل المثال المواثيق الأخلاقية* التي تعزز الإصلاحات المتعلقة بالشفافية ومساءلة الأفراد، بالإضافة إلى مبادرات أخرى تتجاوز القواعد الداخلية، إذ تعتبر تلك القوانين واللوائح وكذلك مدى العمل بها واحترامها من المؤثرات المباشرة على مستوى الفساد وقد أوضحت دراسة عن ممارسة الأعمال الخاصة قام بها البنك الدولي على أكثر من 100 بلد، مدى ارتباط تعدد التشريعات الخاصة بالأعمال والتعقيدات الإجرائية في السلطة القضائية بارتفاع مستويات الفساد².

والجدول الموالي يلخص جهود مجتمع الأعمال الدولي في مكافحة الفساد وترسيخ أخلاقيات الأعمال.

¹ - صوفي إيمان وقراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06 و07 ماي 2012، ص01.

*- المواثيق الأخلاقية: أو المدونات الأخلاقية، هي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسة وتتضمن مجموعة من القيم والمبادئ، ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وليس مرغوبا به من سلوكيات للمؤسسة والعاملين بها.

² - جون سوليفان، مرجع سابق، ص ص12،13.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

الجدول (2-2): المعالم الرئيسية للجهود الدولية في مكافحة الفساد

السنوات	الجهود الدولية في مكافحة الفساد
1977	إقرار قانون الولايات المتحدة لممارسة الفساد خارج الولايات المتحدة
1987	لجنة الأحكام بالولايات المتحدة تصدر لائحة الأحكام الفيدرالية (عدلت سنة 2004)
1992	إصدار تقرير كادبوري عن حوكمة المؤسسات في بريطانيا
1993	إنشاء منظمة الشفافية الدولية
1994	إصدار تقرير كينج في جنوب إفريقيا عن حوكمة المؤسسات (عدل سنة 2002)
1995	إطلاق مؤشر مدركات الفساد - منظمة الشفافية الدولية -
1996	إصدار إستراتيجية البنك الدولي لمكافحة الفساد (عدل سنة 2007)
1997	تبنى ميثاق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة
1999	إصدار مبادئ حوكمة المؤسسات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (عدلت سنة 2004)
2000	إطلاق مؤشر منظمة الشفافية الدولية لدافعي الرشاي
2002	إقرار قانون ساريانس أوكسلي
2003	- إطلاق مبادئ الأعمال لمقاومة الرشوة - منظمة الشفافية الدولية - - تفعيل ميثاق الأمم المتحدة ضد الفساد
2004	تبنى ابند العاشر من الميثاق العالمي للأمم المتحدة

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات (أدوات مكافحة الفساد: قي ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، 2009، ص ص 04، 05.

المطلب 2: مساهمة أخلاقيات الأعمال في تحسين ممارسات الحوكمة

إن وضع أسس قوية لحوكمة المؤسسات ليس فقط أداة لزيادة كفاءة وتحسين فرص رأس المال وتأمين الحفاظ عليه، بل أيضا أداة فعالة لمكافحة الفساد والتي تعتبر خطوة هامة في مسار المؤسسة نحو الاستدامة، فعلى المستوى الرقابي تساهم ممارسات الحوكمة في تقليل فرص إعطاء الرشوة وعلى المستوى التسييري تساهم في صناعة القرارات على أساس من الشفافية والمساءلة بحيث يتضح بشكل جلي كيف يتم صناعة القرار ولماذا.

الفرع 1: دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الحوكمة بالمؤسسة

أن التزام وتمسك المؤسسة بممارسات حوكمة سليمة مدعومة بأخلاقيات الأعمال سيمهد لها السبيل ويسره لتحقيق الاستدامة والاستمرارية، لأجل ذلك توجب عليها إيجاد الطريقة المناسبة لتغدو مؤسسة ملتزمة بالمبادئ والقيم ورائدة في ممارسات الحوكمة المؤسسية.

والمصفوفة التالية تعرض السيناريوهات المحتملة التي يواجهها أصحاب المصالح في المؤسسة في حالة وجود بيئة مؤسسية قوية أو ضعيفة على مستوى حوكمة المؤسسات، وعلى مستوى مبادئ وأخلاقيات الأعمال¹.

الجدول (2-3): مصفوفة مبادئ وقيم حوكمة المؤسسات.

الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات			
		ضعيف	قوي
الأطر الأخلاقية	ضعيفة	التركيز على التغلب على الفساد المؤسسي	التركيز على بناء مؤسسة تلتزم بالمبادئ والقيم
	قوية	التركيز على تحسين أطر حوكمة المؤسسات	التركيز على نشر أفضل الخبرات العملية

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، مرجع سابق، ص 04.

إن ما يحكم وضع وتطبيق حوكمة المؤسسات إنما هي المبادئ والأخلاقيات التي تسود داخل المؤسسة، ولذلك ستجد المؤسسات صعوبة في الالتزام بالقواعد المنظمة للحوكمة إذا لم يواكب ذلك تحسين المناخ المؤسسي

¹ - جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، مرجع سابق، ص 03.

الخارجي (القوانين والتنظيمات الكلية في الدولة) ما يعني أن وجود معايير سليمة لحوكمة المؤسسات لا يضمن بيئة خالية من الفساد، وغالبا ما يكون الفساد المكشوف مظهرا من مظاهر ضعف ممارسات الحوكمة ويكون السلوك المناخي للأخلاقيات هو السبب في ذلك، ولكن ومن زاوية أخرى يمكن النظر إلى الفساد المكشوف باعتباره علامة إيجابية، تشير إلى كفاءة إجراءات كشف ومنع الفساد، ومع ذلك إذا تم تعزيز قواعد الحوكمة بالقيم والسلوكيات النابعة من مرجعية الأخلاقيات فإن الفساد في هذه الحالة هو الاستثناء وليس القاعدة. وهنا يمكن الحكم على أن التكامل بين آليات مبادئ وأخلاقيات الأعمال مع آليات حوكمة المؤسسات سيكون إجراء وقائيا ضد الفساد¹.

الفرع 2: مراحل دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المؤسسة

يتطلب دمج أخلاقيات الأعمال ضمن الممارسات الحوكمية للمؤسسة التدرج وفق مراحل وخطوات، ويمكن تحديد هذه الخطوات بدءا من مجرد الالتزام بهذه الأخلاقيات مروراً بتطبيق برامجها وصولاً إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها ووضع معايير تكون مرجعا لها، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها. هذه الخطوات يمكن تقسيمها إلى²:

1- المفاضلة بين المواثيق التنظيمية والمواثيق الأخلاقية:

تعتبر عملية المفاضلة هذه إجراء داخليا، إذ يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الحساب أن الميثاق القائم على القواعد إنما هو قائم على أساس عمليات بسيطة غير مركبة تمثل إجراء توجيهيا منضبطا بشكل كامل، بينما المواثيق القائمة على الأخلاقيات والقيم فتعمل كدليل للسلوك وتسعى لنشر المبادئ والقيم التي تميز الثقافة الأخلاقية للمؤسسة، وتبرز تعقيدها كلما كبرت المؤسسة إذ تزداد صعوبة تعريف الأخلاقيات لأنواع مختلفة من الأفراد من ذوي ثقافات مختلفة في ظل الخيار بين هذين النوعين من المواثيق تفضل المؤسسات خليطا بينهما يسمح لها بتحديد مجموعة قواعد جوهرية تضبط ما يعتبر سلوكا مسموحا أو مرفوضا يستحق العقاب وذلك على مستوى عمليات المؤسسة جميعا.

2- التشاور مع أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بميثاق الأخلاقيات

¹- نفس المرجع، ص05.

²- نفس المرجع، ص39، 41.

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

بحكم تأثير ميثاق الأخلاقيات على كل مجموعة من المجموعات التي تدير العمل، يتطلب تطبيقه مشاورات واسعة مع جميع تلك المجموعات التي ستتأثر به من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين ورؤساء الأقسام والموظفين، فمن المهم إشراكهم في عملية الربط بين محتويات هذا الميثاق وتوضيح أي السلوكيات والقيم أكثر ملائمة للوائح التشريعات.

3- اعتماد مجلس الإدارة للميثاق وتطبيقه:

إن مصادقة مجلس الإدارة على الميثاق بما يصاحبه من قرارات بشأن إجراءات التطبيق تعتبر خطوة حيوية، يجب أن تحدد هذه القرارات مسؤولاً عن الميثاق، ويقوم الموظفون الذين يعهد لهم تطبيق النظم والهيكل التي يمكن أن تحقق وبكفاءة روح الميثاق كما يستلزم الأمر مراقبة التطبيق وتقرير ما إذا كانت انتهاكات الميثاق ستظل سرية أم أنها ستعلن.

4- مراقبة آليات تطبيق الميثاق:

من أجل ضبط ومراقبة آليات تطبيق الميثاق، تنظر المؤسسة للمسؤولين عنه باعتبارهم محل مساءلة بشكل مباشر من مجلس الإدارة، وبشكل غير مباشر من الموظفين والمتعاملين الخارجيين، وعملياً هناك آليات إجرائية مطلوبة لضمان مراقبة تلك الآليات مثل خطوط البلاغات مجهولة المصدر، وهي آلية مهمة للتعرف على التجاوزات وسد منافذها ووضع إجراءات وقائية وعقاب لمرتكبيها إن استلزم الأمر، ومن ناحية أخرى تساعد الآليات الإجرائية مثل تعيين مدير مسؤول عن تطبيق الأخلاقيات، على ضمان توافق الإطار العام لقيم ومبادئ المؤسسة مع سياساتها الأخرى، مثل المراجعة الداخلية والموارد البشرية ولجنة المراجعة وإدارة المخاطر والإفصاح والاستمرارية.

الفرع 3: العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المالي للمؤسسة

يعود غياب الدليل عن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المالي للمؤسسات إلى النظرة التي تعتبر المبادئ والأخلاقيات عاملاً غير ملموس في الأداء المالي وأنها مجرد ممارسة للصواب أكثر من كونها عملية حسابية

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

تؤدي إلى جني الأرباح، إلا أن هناك محاولات عديدة لاستنتاج القيمة المالية التي تعود على المؤسسات من إتباع سلوك أخلاقي رفيع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتطبيق السليم للحوكمة، ومن بين هذه الدراسات¹:

1- دراسة " مارجوليس " و " لشن " سنة (202): حيث أسفرت دراستها على انه خلال الفترة 1973-2000، ظهرت 95 دراسة أكاديمية حول علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأداء الاقتصادي، ورغم تضارب بياناتها عند إثبات العلاقة التبادلية بينهما (سواء بالسلب أو الإيجاب) فإنها تظل ضرورية لإثبات أن برامج الأخلاقيات ومبادئ المؤسسات تلعب دورا مهما في وضع إستراتيجيات المؤسسة.

2- استقصاء آراء المستثمرين العالمي (2002): حيث تم سؤال أكثر من 200 مستثمر يديرون أصولا تبلغ حوالي 2 تريليون دولار أمريكي حول توجهاتهم الاستثمارية، وأظهر الاستقصاء أن هؤلاء المستثمرين مستعدون لدفع مبالغ أكبر للاستثمار في المؤسسات التي تتبع مستويات حوكمة عالية بمتوسطات 12-14% في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية ، 20-25% في آسيا وأمريكا اللاتينية وأكثر من 30% في أوروبا الشرقية وإفريقيا.

3- الاستقصاء العلمي للتنفيذ بين (2006): وقد شمل 4238 تنفيذيا، أكثر من ربعهم مدراء تنفيذيون، وقد أسفر المسح أن أكثر من نصف عدد التنفيذيين يعتقدون على العلاقات العامة وجماعات الضغط كاستراتيجيات للتعامل مع التحديات الاجتماعية، كما يرون أن الاستراتيجيات الفعالة تكمن في وضع سياسات أخلاقية وفي الالتزام بالشفافية فيما يتعلق بالمخاطر المرتبطة بالعملية الإنتاجية والإدارية.

4- دراسة عهد بريطانيا لأخلاقيات المهنة (2003): حيث أثبتت الدراسة علاقة ايجابية وطيدة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المالي، فبمقارنة المؤسسات التي أظهرت التزاما بقيم وبادئ الأعمال بتلك التي لم تفعل يكون أداء الأولى أفضل تجاه أربعة معايير مختلفة للأداء المالي وهي: القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة، المعدلات الثابتة للسعر/الربح وعائد رأس المال المستخدم.

وفي مرحلة متقدمة من الدراسة سنة 2007 تم إثبات أن المؤسسات التي تقوم ببرامج للتدريب على كيفية تطبيق مدونة القيم والمبادئ تفوقت في أدائها المالي عن تلك التي لم تذهب أبعد من إعلان التزامها بقيم وأخلاقيات الأعمال.

¹ - جون سوليفان، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص ص 14، 15.

المطلب 3: إدراج المعايير الاجتماعية والحوكومية في عمليات تصنيف وتقييم المؤسسات

غدت الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية أمرا أساسيا لنجاح أي مشروع ويتمثل الدور الايجابي للمؤسسات في المجتمع، في ممارستها لنشاطاتها بشكل مسؤول ونزيه تقوم فيه بتوفير فرص العمل والثروات للمجتمع، إلى أن أصبح أداؤها في هذا المجال جزءا هاما لقياس أدائها بشكل عام وقدرتها على الاستمرار والعمل بكفاءة، وتيم ذلك بطرق عديدة وباستخدام وسائل وأدوات مختلفة والتي من بينها:

الفرع 1: المؤشرات البورصية

تزداد أهمية الأسواق المالية في حياة المؤسسات يوما بعد يوم نظرا لحساسيتها الشديدة لأي تغيير أو طارئ يحدث للمؤسسة، وسرعة انعكاس ذلك على قيمة أسهمها حتى قبل تأكيد الخبر أو نفيه، وعلى هذا الأساس ازداد وعي المؤسسات بأهمية صورتها في السوق المالي وضرورة الحفاظ عليها بل وتحسينها، والمؤشرات البورصية هي احد أهم الدلائل على وضعية وحالة المؤسسة، والملاحظ مؤخرا أن كثيرا من المؤشرات قد أصبحت تؤسس على معايير غير مالية مثل المعايير الاجتماعية والأخلاقية.

1 . مؤشر ستاندرد آند بوررز/ حوكمة للعالم العربي: سنة 2011 تم إطلاق أول مؤشر قابل للتداول في أسواق الأسهم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ن قبل مؤسسة " ستاندرد آند بوررز " ومعهد حوكمة المؤسسات "حوكمة"، لتصنيف وتقصي أداء المؤسسات الإقليمية في مجال الشفافية والإفصاح الذي يؤسس تصنيفاته على أساس القضايا البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات، واعتمادا على نحو 200 بند يتعلق بهذه العوامل المعيارية الثلاث والتي تشمل: انبعاث الكربون واستهلاك الماء والطاقة وصحة وسلامة الموظفين العاملين والاستثمار المجتمعي والخيري والتقارير المالية وتقارير التدقيق المالي واستقلالية مجالس الإدارة ومكافآت المدراء التنفيذيين، ويشتمل مؤشر " ستاندرد آند بوررز/ حوكمة " للعالم العربي على خمسين من كبريات مؤسسات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والتي تم انتقاؤها من بين أكبر 150 مؤسسة وأقواها من حيث السيولة النقدية والمدرجة في البورصات الوطنية ل11 سوقا وهي: البحرين، مصر، الأردن، لبنان، الكويت، المغرب، عمان، قطر، المملكة العربية السعودية، تونس والإمارات العربية المتحدة. ويستخدم المؤشر ما تسجله أي مؤسسة في نقاط في تلك المجالات الثلاث لتحديد وزنها ومنزلتها وترتيبها على المؤشر، ليؤكد بذلك على أن الأداء يستند إلى العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة المؤسسات أكثر من اعتماده على مجرد الحجم في السوق، وبهذا يمكن

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

اعتباره محفزاً لهذه المؤسسات على انتهاج ممارسات مؤسسية مستدامة من خلال عمليات محسنة بيئياً واجتماعياً تتسم بالمسؤولية، عدا عن أنه يرتقي بأنظمة حوكمة المؤسسات¹.

2 . مؤشرات الدخل الثابت:

تم الاتفاق بين مؤسسة " باركليز " الرائدة في إصدار المؤشرات المالية ومؤشر " مورجان ستانلي " الرائد في مجال أبحاث البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة بغرض إنشاء مجموعة مشتركة من مؤشرات الدخل الثابت لقياس ممارسات البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة من أجل مساعدة المؤسسات الاستثمارية على تطبيق استراتيجيات الاستثمار في مجال البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة في محافظ سنداتهم. وتحمل هذه المؤشرات علامتي المؤسستين الماليين المنشئتين لها، وتستهدف هذه المؤشرات مالكي ومديري الأصول الملتزمين بالمعايير البيئة والاجتماعية والحوكمة مثل الجهات الموقعة على " مبادئ الأمم المتحدة للاستثمار المسؤول"، كما ستتاح الفرصة للعملاء المؤسسيين من استخدام هذه المؤشرات لإنشاء منتجات استثمارية مرتبطة بالمؤشر، فبامتلاك "مورجان ستانلي" خبرة تزيد عن 40 سنة في مجال إنشاء وصيانة مؤشرات الأسهم، فهي تتيح من خلال مؤشرات الخاصة بممارسات البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة فرصة قياس أداء استثمارات العملاء في هذا المجال، وإصدار منتجات استثمارية مبنية على هذه الممارسات².

الفرع 2: المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000

منذ إصدارها سنة 2010 تسعى العديد من المؤسسات لتطبيق المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، فمن شأن ذلك أن يعزز من مصداقية تقاريرها المعدة لعرض وتقييم ممارساتها حول المسؤولية الاجتماعية لتضمن بذلك حسن سمعتها وصورتها في الأسواق مما يكسبها ثقة العملاء.

وتقدم هذه المواصفة دليلاً إرشادياً لكافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو موقعها، وذلك فيما يتعلق ب³:

¹ www.standardandpoors.com ,14/04/2013, 11 :15.

² www.forbesmiddeeast.com/read.php, 14 /04/2013 , 12 :05.

³ المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، مرجع سابق، ص1

. المفاهيم والمصطلحات والتعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

. خلفيات المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها وخصائصها

. مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارساتها

. الموضوعات الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

. دمج القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتطبيق وتعزيز سلوك المسؤولية الاجتماعية عبر المؤسسة ومن

خلال سياستها وممارستها المتعلقة بمجال تأثيرها

. تحديد الأطراف المعنية والعمل على إشراكهم

. الإبلاغ بالالتزامات والأداء المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

كما تحدد المواصفة الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية والتي ينبغي للمؤسسة أن تتناولها وهي: حوكمة المؤسسات، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع¹. كما تركز المواصفة على أهمية الحوكمة كأحد الوسائل الهامة والفعالة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، باعتبارها النظام الذي يتم من خلاله صنع القرارات وتنفيذها سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع 3 : دور التنقيط و صناديق المسؤولية الاجتماعية

يعتبر التنقيط المجتمعي احد الأدوات المستحدثة و المستخدمة بكثرة في قياس أداء المؤسسات من الناحية الاجتماعية و ذلك في ظل مقاربة التنمية المستدامة .

ولقد حاز الأداء الاجتماعي للمؤسسات على أهمية كبيرة في عملية الحصول على التمويل ، و خاصة بالنسبة لصناديق المسؤولية الاجتماعية التي تمثل مصدراً هاماً في تمويل الاقتصاد و لاسيما المؤسسات التي تضطلع بحسن تحمل المسؤولية الاجتماعية إذ أن هذه الصناديق لا توجه أموالها إلا للمؤسسات ذات الممارسات الجيدة من وجهة النظر المجتمعية .

¹ نفس المرجع، ص 19

الفصل الثاني : أخلاقيات الأعمال مطلب أساسي لممارسة الحوكمة في المؤسسة المستدامة

و تلعب دور التنقيط في هذا المجال دورا هاما لما لها من قدرة على تزويد صناديق المسؤولية الاجتماعية بنشرات كاملة حول المؤسسات العاملة و مدى خدمتها للأغراض الاجتماعية ، البيئية و الأخلاقية . حيث أن التنقيط المجتمعي محاكاة للتنقيط المالي ، اذ يتم بموجبه تقييم و ترتيب للمؤسسات بناءا على معايير مجتمعية من قبل وكالات التنقيط¹.

¹ عمر قيرة ، التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس أداء مؤسسات الأعمال من الناحية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية) مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، أيام 7 و 8 افريل 2008 ، جامعة فرحات عباس ص ص 9:8 .

خلاصة الفصل :

تعرف المؤسسة المستدامة على أنها تلك المؤسسة السبّاقة للأعمال التي تعكس تبنيها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي و البيئي) ، ويعرف مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية و التي تنصب على التزاماتها اتجاه المجتمع و البيئة ، و يتم قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة عن طريق مؤشرات مقسمة حسب مجالات المسؤولية الاجتماعية : مجال المساهمات العامة ، مجال الموارد البشرية ، مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية ، و مجال مساهمات المنتج (أو الخدمة) . كما ينعكس الأداء الاجتماعي الجيد للمؤسسة على أدائها الاقتصادي بالإيجاب عن طريق تخفيض التكاليف الناتجة عن العقوبات و الضرائب ، زيادة إنتاجية العمال و وفائهم و تحسين صورتها لدى العملاء و المجتمع ككل ما يزيد من عوائدها .

و تمثل أخلاقيات الأعمال المحرك الرئيسي و الدافع الفعال لتحسين ممارسات المؤسسة في مجال الحوكمة ما يضمن استدامتها عن طريق تعزيز أدائها الاجتماعي و الارتقاء به إلى مستويات عالية من الشفافية و الإفصاح و المسائلة .

إن ما يدعم و يؤكد العلاقة و الأثر الايجابي لحوكمة المؤسسات على الأداء الاجتماعي للمؤسسات هو الدمج المتزايد للمعايير الاجتماعية و الحوكمية في عملية تصنيف و تقييم المؤسسات ، باعتبار الحوكمة وسيلة هامة و فعالة لترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ، و كونها النظام الذي يتم من خلاله صنع القرارات و تنفيذها .

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق لأهمية و دور الأخلاقيات و الحوكمة في دعم الأداء الاجتماعي للمؤسسة و بعض الممارسات لمؤسسات عالمية كبرى في مجال المسؤولية الاجتماعية . فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل و الذي خصصناه للدراسة التطبيقية أن نقدم مجمع صيدال و مصنع قسنطينة – الذي هو محل الدراسة – ثم التعرف على واقع الممارسات الأخلاقية ، الحوكمية و الأداء الاجتماعي للمصنع و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث 1 : التعريف بمجمع صيدال .

المبحث 2 : الممارسات الأخلاقية والحوكمة لمصنع قسنطينة و أداؤه الاجتماعي .

*** منهجية الدراسة التطبيقية :**

من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية و بلوغ أهدافها فقد تم الاعتماد على منهجية معينة يمكن إيجازها فيما يلي

1- فترة الدراسة التطبيقية : تم إجراؤها خلال 15 يوما في الفترة الممتدة من 2013/04/04 إلى 2013/04/19

2- طرق جمع المعلومات : لقد تم الاعتماد أساسا على أسلوب المقابلة الموجهة و النصف موجهة في جمع المعطيات و المعلومات المتعلقة بمصنع قسنطينة و نشاطه ، بالإضافة إلى أساليب أخرى تمثلت في :
-الملاحظة المباشرة .

-الزيارة الميدانية لعدد من مديريات و مصالح المصنع .

-تحليل المحتوى بالاعتماد على المجالات و المنشورات الصادرة عن المجمع .

-الاطلاع على بعض الرسائل و الأطروحات التي كان مجمع صيدال موضوع دراستها التطبيقية .

3- الأطراف المعنيون بالمقابلات : الجدول الموالي يوضح أماكن إجراء المقابلات وطبيعة الأشخاص الذين تمت معهم.

الجدول (1-3) : الأطراف المعنيون بالمقابلات

المديريات و المصالح	طبيعة الأشخاص المستجوبون
- مديرية الموارد البشرية	- المدير
- مصلحة التكوين و المسار المهني	- رئيس المصلحة
- مصلحة النقل و الوسائل	- رئيس المصلحة
	- مساعد رئيس المصلحة
- مديرية المالية و المحاسبة	- المحاسب
- مديرية الأمن و البيئة	- مسؤول الأمن
	- مسؤول البيئة
- مديرية المشاريع	- المدير
- خلية التحليل	- مساعد رئيس الخلية

4- سيرورة المقابلات : الجدول الموالي يبين كيفية سير المقابلات فيما يخص عددها و الزمن المخصص لها .

الجدول (2-3) : كيفية سير المقابلات

مستويات إجراء المقابلات	عدد المقابلات	المدة الزمنية (د)
- مديرية الموارد البشرية	03	45 - 15
- مصلحة التكوين و المسار المهني	02	30 - 15
- مصلحة النقل و الوسائل	01	15
- مديرية المالية و المحاسبة	01	30
- مديرية الأمن و البيئة	02	30 - 20
- مديرية المشاريع	01	30
- خلية التحليل	01	15

5- محاور المقابلات : كانت أسئلة المقابلات موجهة نحو معرفة واقع المصنع فيما يخص ممارساته الأخلاقية

الحوكمية والاجتماعية و لذا فقد تم تقسيم محاور المقابلات إلى ثلاثة محاور كما يبينه الجدول الموالي :

الجدول (3-3) : محاور المقابلات

المحور	الموضوع
I	<u>أخلاقيات الأعمال :</u> النظام الداخلي للمصنع
II	<u>نظام الحوكمة :</u> 1- دور مجلس الإدارة 2- منافسة الأسواق 3- الرقابة 4- الشفافية ، الوضوح و العدالة 5- عقود الشراكة
III	<u>الأداء الاجتماعي :</u> 1- مجال المساهمات العامة 2- مجال الموارد البشرية 3- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية 4- مجال مساهمات المنتج

المبحث 1 : التعريف بمجمع صيدال

تعتبر صيدال شركة مساهمة برأس مال قدره 250.000.000.0 دينار جزائري ، 80% منه مملوكة من طرف الدولة، و يمتلك المساهمون الطبيعيون و المؤسساتات 20 % المتبقية منه. كما تعد صيدال من أكبر مؤسسات إنتاج المواد الصيدلانية في إفريقيا، و تلعب دورا هاما في اقتصاد الجزائر بفضل إستراتيجيتها المتبعة و التطور الذي تشهده منذ نشأتها سواء من خلال توسيع هيكلها الصناعية و فروعها أو من خلال التقنيات المستعملة في الإنتاج. من خلال هذا المبحث سنقوم بإعطاء نبذة تاريخية عن المجمع، هيكله و مهامه، لنتطرق بعدها لتقديم مصنع قسنطينة محل الدراسة

المطلب 1 : تقديم و مهام مجمع صيدال

الفرع 1 : نبذة تاريخية عن مجمع صيدال

تم إنشاء صيدال في أبريل 1982 بعد عملية إعادة الهيكلة التي شهدتها الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، حيث استفادت من إدماج مصنع الحراش، الدار البيضاء و قسنطينة.

- سنة 1988 : تم إدماج مركب المضادات الحيوية بالمدينة بعدما كان تابعا لـ SNIC (المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية).

- سنة 1989 : بعد الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، و مكلفة بإنتاج و توزيع الأدوية لإشباع حاجات السوق الجزائرية.

- سنة 1993 : أدخلت تغييرات على القوانين الأساسية للمؤسسة، حيث أصبح مسموحا لها المشاركة في أية عملية صناعية أو تجارية قد تتعلق بموضوعها الاجتماعي عن طريق إنشاء شركات جديدة أو فروع لها.

- سنة 1996 : إنشاء مركز التوزيع بالعاصمة (UCC) .

- سنة 1997 : تبنت صيدال مخططا لإعادة الهيكلة من خلال تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع : فارمال، أنتيببوتيكال و بيوتيك.

- سنة 1998 : قامت صيدال بإنشاء مركزين آخرين للتوزيع بكل من وهران (U.C.O) و باتنة (UCB).
- سنة 1999 : تم تسعير صيدال بالبورصة حيث تنازلت عن نسبة 20% من رأسمالها الاجتماعي.
- سنة 2000 : حصلت صيدال على شهادة الإيزو 9001/طبعة 2000 لمركب أنتيبايوتيكال، مركز الأبحاث و التطور (CRD) ، مقر المجمع، و جزء من بيوتيك.
- سنة 2004: تحصلت صيدال على شهادة الإيزو بالنسبة لكامل فروع المجمع بما فيها فارمال.
- سنة 2006: قامت صيدال بإنشاء أول وحدة لإنتاج الأنسولين في الجزائر بقسنطينة.
- سنة 2009: قامت صيدال بالرفع من مساهمتها في رأس مال SOMEDIAL لتصل إلى 59%.

الفرع 2 : هيكل و مهام مجمع صيدال

تتشكل صيدال من ثلاث فروع إنتاج، و من وحدات تابعة هي: مركز البحث و التطوير (CRD) ، مديرية التسويق و الإعلام الطبي (DMIM) ، و ثلاث وحدات تجارية (الملحق 1) .

1- الوحدات الملحقة أو التابعة

- **مركز البحث و التطوير:** تم إنشاؤه سنة 1975 من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) التي كانت تستحكر آنذاك استيراد، توزيع و إنتاج الأدوية و الموارد الصيدلانية. و تتمثل المهام الأساسية لهذا المركز في:
 - صياغة المعادلات الخاصة بالمرام و الحبوب.
 - دراسات خاصة ببعض الأدوية المنتجة بتصريح (sous licence) تهتم هذه الوحدة العلمية بالبحث و - التطوير للأدوية و التقنيات الصيدلانية من خلال:
 - صياغة الأدوية الجينية بما يستجيب و الحاجات المحلية
 - إدماج الموارد الأولية المحلية (ذات الأصل الكيميائي و النباتي) و المنتجات الصناعية الوطنية.
 - تطوير تقنيات الإنتاج و طرق الرقابة بهدف ضمان مطابقة الموارد الصيدلانية الوطنية.
 - المتابعة المستمرة للأدوية المنتجة من طرف المؤسسة.

- المساهمة في التكوين المتدرج و ما بعد المتدرج للعمال.

• مديرية التسويق و الإعلام و الطبي (DMIM)

وهي تابعة للمديرية العامة لمجمع صيدال ، و مكلفة بضمان التنسيق بين مختلف وظائف المجمع مع تطوير و ترقية منتجاته و صورته التجارية، وهذه الوحدة مجهزة بفريق " طبي- تسويقي " متكون من 123 مندوب طبي و مشرفين على أعلى المستويات يغطي كامل التراب الوطني يقومون بترقية و تسويق مجموعة المنتجات الصيدلانية لصيدال. و مهمة هذه الوحدة هي:

- ترقية المبيعات بواسطة متخصصين طبيين للخواص و العموميين.

- القيام بدراسات السوق عن طريق صبر الآراء و التحريات من أجل معرفة مدى ملاءمة منتجات صيدال و كذا معرفة المعطيات الخاصة بالمنافسين.

- تنسيق الأنشطة التجارية لمراكز التوزيع و وحدات الانتاج عبر كامل شبكة الاتصال.

2- مراكز التوزيع (الوحدات التجارية)

يعتبر مجمع صيدال مجمعا متجانسا، ذلك أن له أنشطة مختلفة الفروع و الملحقات مكملة عن طريق أنشطة الفروع و الوحدات الأخرى إذ يتم تطوير منتجات جديدة عن طريق مراكز البحث و التطوير (CRD)، دراسة السوق المتعلقة بالأسعار و الطلبات من طرف مديرية التسويق و الإعلام الطبي (DMIM)، إنتاج مختلف المنتجات من طرف وحدات الإنتاج لمختلف الوحدات، ثم نصل إلى تسويق الإنتاج، الذي هو دور مراكز التوزيع الثلاثة الموجودة ب : منطقة الشرق (باتنة)، الوسط (الحراش)، الغرب (وهران).

تتمثل المهمة الأساسية لهذه الوحدات التجارية في البيع المباشر للأدوية، حيث تقوم بتخزين منتجات وحدات الانتاج داخل مخازنها، و حسب حاجة السوق (المعطاة من طرف DMIM).

تستقبل كل وحدة طلبات الصيدليات و الصيدليات بالجملة التابعة لها، ثم تقوم بإعداد إحصائيات أسبوعية (بالكمية و القيمة) للمنتجات المباعة ثم تحويلها إلى وحدة تجارية بهامش تجاري مساوي لـ 10%.

3- الفروع

• فرع أنتيبايوتيكال "ANTIBIOTICAL"

هو فرع برأس مال اجتماعي قدره 118.750.000.0 دج، يقع بالمدينة و هو مختص في إنتاج المضادات الحيوية، و هو مجهز بالمعدات اللازمة لإنتاج الأدوية انطلاقا من المتفاعلات الأساسية و حتى الشكل النهائي للدواء. كما يحتوي هذا الفرع على وحدة الإنتاج للمفاعلات الأساسية للبنسلين و غير البنسلين كما تتوفر على وحدتين لإنتاج المواد المعقمة القابلة للحقن و كذا وحدة متخصصة في المواد الصيدلانية بالإضافة إلى وحدتين تختص أحدهما في إنتاج البنسلين و الأخرى لمواد غير البنسلين بقدرة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة في السنة و بتشكيلة من المنتجات تضم 36 منتوجا مختلفا.

• فرع بيوتيك "BIOTIC"

هو فرع برأس مال مقدر 590.000.000 دج و بقدرة إنتاج تصل إلى 42 مليون وحدة/السنة بتشكيلة منتجات تضم 66 منتوج و هي تتوفر على (03) مصانع للإنتاج و ورشة واحدة.

- مصنع قسنطينة : بقدرة إنتاج تصل الى 18 مليون وحدة / السنة ، و يتكون من دائرتين هما :
- دائرة إنتاج les formes galéniques : التحميلات ، الحبوب ، الانبولات .
- دائرة متخصصة في إنتاج les solutés massifs و هو مجهز بتكنولوجيات حديثة .
- مصنع الحراش : بقدرة إنتاج تصل الى 20 مليون وحدة / السنة ، و يضم أربعة ورشات للانتاج :
- ورشة المشروب sirops
- ورشة المحاليل solutions
- ورشة الحبوب comprimés
- ورشة الدهنيات pommades
- مصنع شرشال : ويضم ثلاثة ورشات إنتاجية :
- ورشة محاليل الشرب sirops
- ورشة الصيغ الجافة comprimés
- ورشة إنتاج l' hémodialyse

• ورشة باتنة : مختصة في إنتاج التحميلات suppositoires

• فرع صوميدال Somedial

وهو ناتج عن الشراكة بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الأوروبي G.P.E و FINALEP، يتواجد بالمنطقة الصناعية واد السمار الجزائر العاصمة ، يمتد على مساحة 17000 م² ، تصل قدرته الإنتاجية إلى 18 مليون وحدة/ السنة موزعة على ثلاثة دوائر هي :

- دائرة مختصة موجهة للمنتجات الهرمونية بطاقة إنتاج تصل إلى 4 مليون وحدة / السنة .
- دائرة مختصة في إنتاج الصيغ السائلة بطاقة إنتاج 6 مليون وحدة / السنة .
- دائرة متخصصة في إنتاج الصيغ الجافة بقدرة إنتاج 8 مليون وحدة / السنة .

• فرع فارمال pharml

أنشئ هذا الفرع عند إعادة هيكلة صيدال كمجمع صناعي بتاريخ 1982/02/02 يقع بالدار البيضاء براس مال اجتماعي قدره 200.000.000 دج بقدرة إنتاج تقدر بـ 48 مليون وحدة/السنة بتشكيلة من 51 منتجا و هي تضم (03) مصانع هي :

- مصنع الدار البيضاء : ينتج تشكيلة من المنتجات تضم عدة أشكال، طاقة إنتاجية تصل إلى 40 مليون وحدة/السنة.

- مصنع عنابة : مختص في إنتاج الصبغ الجافة بقدرة إنتاج تصل إلى أكثر من 5 مليون وحدة/السنة.

- مصنع قسنطينة : و يمثل دراسة الحالة التي سنتعرض إليها لاحقا.

المطب 2 : تقديم مصنع قسنطينة

الفرع 1 : تعريف مصنع قسنطينة

يقع هذا المصنع بالمنطقة الصناعية "بالما"، و هو مختص في إنتاج الصيغ السائلة القابلة للحقن، يوظف

279 عاملا، منهم 149 إطارا، 112 عون متحكم و 18 عون منفذ، و هو موزع على إدارتين للإنتاج :

1- إدارة الصيغ السائلة : متكون من ورشتين لإنتاج محاليل الشرب بطاقة إنتاج تقدر بـ 10 مليون/السنة.

2- إدارة الأنسولين : متخصصة في إنتاج الأنسولين البشري بثلاث أشكال (Comb 25, Rapide, Basal)، بطاقة إنتاج تقدر بـ (05) مليون وحدة/السنة.

يمتد هذا المصنع على مساحة 13000 م²، منها 4200 م² مبنية و تم تدشينها رسميا من طرف الرئيس بوتفليقة بتاريخ 16 أفريل 2006.

و يعتبر هذا المصنع، أول مصنع لإنتاج الأنسولين بإفريقيا، شرع في إنشائه سنة 1993، و تم اكتماله بعد 13 سنة من انطلاق المشروع، و هو يستجيب لحاجات مرض السكري في الجزائر.

الفرع 2 : الهيكل التنظيمي و التشكيلية الإنتاجية لمصنع قسنطينة

1- الهيكل التنظيمي لمصنع قسنطينة

يشكل الهيكل التنظيمي لمصنع قسنطينة من مساعدين مختصين و مديريات مقسمة حسب الضرورة التي يميلها نشاط المصنع، و ذلك لضمان التوافق الذي يؤدي إلى حسن سير العمل و المهام الموكلة لكل جهة ، (الملحق 2) .

2- التشكيلية الإنتاجية لمصنع قسنطينة

يضم مصنع قسنطينة تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل : المشاريب، الأنسولين، اللقاحات ... ، (الملحق 3)

المبحث 2 : الممارسات الأخلاقية و الحوكمية لمصنع قسنطينة و أدائه الاجتماعي

من خلال هذا المبحث حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية الواردة في الجزء النظري من الدراسة على مصنع قسنطينة - محل الدراسة التطبيقية- و لذلك فقد ارتأينا تقسيم هذا المبحث لمطلبين خصصنا الأول للممارسات الأخلاقية و الحوكمة على مستوى المصنع، أما المطلب الثاني فقد قمنا من خلاله بتقسيم الأداء الاجتماعي للمصنع حسب المجالات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب 1 : الممارسات الأخلاقية و الحكومية على مستوى مصنع قسنطينة

الفرع 1 : الممارسات الأخلاقية على مستوى مصنع قسنطينة

تسعى و تسهر إدارة المصنع على تكريس الممارسات الأخلاقية على المصنع من عدة أوجه، خاصة في تعاملات العمال فيما بينهم، و في تعاملات الإدارة مع العمال أما فيما يخص التعاملات مع الزبائن فإن النشاط الأساسي للمصنع هو الاندماج و لذلك لا يوجد احتكاك مباشر بالزبائن.

و على الرغم من أن المصنع لا يتوفر على ميثاق للسلوك إلا أنه و من أجل ضبط و تحديد السلوك المسموح به من غيره، يقوم المصنع بتقديم النظام الداخلي -عبارة عن دليل صغير- لكل العمال و خاصة الملتحقين الجدد، حتى يكون كل فرد على دراية بمجموع الحقوق والواجبات المنوط به، إضافة إلى ذلك يوضع هذا الدليل طبيعة المخالفات و العقوبات المقابلة لها و اجراءاتها القانونية، و تتدرج العقوبات من مجرد إنذار شفهي أو كتابي قد يترتب عنه الخصم ثلاثة أيام من الأجر، إلى الخصم أكثر من ثلاثة أيام كعقوبة من الدرجة الثانية و في حالة التجاوزات الخطيرة مثل تسريب معلومات خاصة بالمصنع من طرف منافس يترتب عنها عقوبة من الدرجة الثالثة، يتم اتخاذها من قبل المجلس التأديبي و قد تصل العقوبة إلى الفصل و الاستبعاد نهائيا، غير أنه لم تسجل أية حالة من هذا النوع على مستوى المصنع، فمعظم المخالفات التي تقع تكون بين العامل و رئيسه بسبب رفض العامل القيام بأعمال خارجة عن نطاق مهامه و مسؤوليته، خاصة في حالة وجود نقص دائم أو مؤقت في العمال. و يتم حل مثل هذه الخلافات بشكل ودي من طرف المدير للحفاظ على الروح الأسرية داخل المصنع، و يعود بسبب قلة التجاوزات السلوكية على مستوى المصنع إلى طبيعة نشاطه الحساس جدا و المتمثل في الصناعة الدوائية و ما يتطلبه من انضباط و التزام، و من جهة أخرى تقف أزمة الشغل و صعوبة إيجاد عمل جديد كرادع في وجه المخالفات و التجاوزات¹

¹ - مديرية الموارد البشرية في المصنع .

الفرع 2 : الممارسات الحوكمية على مستوى مصنع قسنطينة

على مستوى مصنع قسنطينة، وجد مصطلح "حكومة" قدرا كبيرا من الغموض، غير أن تعريفه من خلال آلياته و خصائصه قد مكنا من رصد بعض الممارسات في هذا المجال.

1- دور مجلس الإدارة :

كما سبق لنا التطرق في الفصل الأول : يعتبر مجلس الإدارة إحدى أهم الآليات الداخلية لممارسة الرقابة على قرارات المؤسسة، غير أن مصنع قسنطينة لا يحتوي على مجلس إدارة كونه يخضع لفرع فارمال الخاضع بدوره لمجمع صيدال و المتواجد على مستواه "مجلس الإدارة" .

2- منافسة سوق المنتجات :

تعتبر تنافسية الأسواق المؤسسات العاملة في نفس حقل الصناعة على التميز في تقويم منتجاتها، و بما أن مصنع قسنطينة يعتبر وحدة إنتاجية فقط، فإن الوظيفة التسويقية خارجة عن نطاقها، فهي في ذلك تابعة للمجمع الذي يضم في هيكله المديرية المركزية للتسويق و الإعلام الطبي (DMIM) المسؤولة عن الوضع التنافسي للمجمع و فروع و مصانعه.

3- الرقابة المحاسبية :

تتم بواسطة محافظ حسابات معتمد يتم تعيينه من طرف المجمع عن طريق عقد قابل للتجديد، و يتمثل الدور الرقابي لمحافظة الحسابات في الدوريات التي يقوم بها كل سداسي لمديرية المالية و المحاسبة بالمصنع، حيث يقوم بإعداد تقريره بالنقائص و الاقتراحات التي توصل إليها بعد اطلاعه على البيان الذي تعده المديرية المالية و المحاسبة.

يرفع محافظ الحسابات تقريره لفرع فارمال بالجزائر العاصمة حيث تقوم الإدارة المالية و المحاسبية هناك بالاطلاع عليه و إرساله لمديرية المالية و المحاسبة بمصنع قسنطينة ليتم تدارك النقائص، إلا أن بعض الاقتراحات و الإصلاحات تتطلب موافقة الفرع كونها تخرج عن دائرة مسؤولية المصنع، و لذلك يعد الفرع القرار الذي يجب تنفيذه على مستوى المصنع، كما يقوم كذلك بإبلاغ محافظ الحسابات بالإجراءات المتخذة فيما يخص

ذلك في تقريره الجديد، و هو ما يؤكد فعالية المسؤولية داخل المصنع و المساءلة الخارجية في تحسين البيانات المالية و المحاسبة.¹

4- الرقابة البيئية :

يتوفر مصنع قسنطينة على نوعين من الرقابة البيئية :

• رقابة بيئية داخلية :

و هي اختصاص مديرية الأمن و البيئة، تقوم بعملية الرقابة بصفة دورية كل ثلاثة أشهر وفق القانون الجزائري و بطريقة إلزامية، و تمثل التحاليل للنفايات السائلة قبل صبها في مجاري الصرف العام، حيث يتم التأكد من تركيبها الكيماوية، و خاصة من درجة PH و الحرص على ألا تتجاوز درجة الحموضة و القاعدية المنصوص عليها وفق القانون الجزائري، بالإضافة إلى ذلك تخضع الغازات المنبعثة عن عملية الإنتاج إلى عملية قياس بصفة دورية و ذلك من أجل مراقبة كمية CO₂ المنبعثة و التي كذلك ينبغي كذلك ألا تتجاوز المعايير المحددة قانونيا.²

• رقابة بيئية خارجية :

و هي رقابة من طرف الدولة من خلال مفتشية البيئة التي تقوم بدوريات فجائية الغرض منها مراقبة مدى حرص المصنع على إجراء التحاليل المتعلقة بالنفايات، و طرقة توضيب المخزون، و وسائل التدخل و الإحصائيات، و على هذا الأساس تقوم المتفشية بإعداد تقرير يتضمن ملاحظات لدائرة الأمن و البيئة، تتضمن بعض النقائص التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل الزيارة الفجائية الموالية، بالإضافة إلى ذلك فإن مديرية الأمن و البيئة بالمصنع تقوم بإرسال التحاليل التي تقدمها للمفتشية.³

¹ - مديرية المالية و المحاسبة في المصنع

² - مديرية الأمن و البيئة في المصنع

³ - نفس المرجع .

5- رقابة الجودة :

إن مصنع قسنطينة يتميز بإنتاجه لمواد طبيعية حساسة هي الأدوية و هذا ما يتطلب الاهتمام بالدور الرقابي إذ لا يمكن ان يستمر الإنتاج دون رقابة و خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني أو المخبري، و تعمل مديرية المخبر على المراقبة و التحكم في النوعية عن طريق تحليل المواد الأولية المستعملة في صناعة الأدوية و كذا مختلف المستحضرات الصيدلانية و تحليل العينات المستوردة من المواد الأولية إلى مرحلة الإنتاج، ثم المنتج النهائي و الذي يمر أخيرا على المخبر الوطني التابع لوزارة الصحة حيث تمنح هذه الأخيرة شهادة التحليل.¹

6-الشفافية، الوضوح و العدالة :

تحرص إدارة المصنع و أجهزتها على شفافية المعلومات، و ضمان وطوحها و المعاملة العادلة للعمال،و ذلك من خلال تطويرها و تحسينها لقنوات الاتصال، إذ يتم نقل المعلومات عن طريق الاستدعاءات الشخصية و التي يجب أن تتوفر على كل المعلومات اللازمة و المتعلقة بالمعني فمثلا في حالة وجود دورة تكوينية، ينبغي أن يحمل التبليغ تاريخ، مكان و مدة التكوين، أما إذا كانت الدورة التكوينية عامة فإن الإدارة ترسل تعليمات للأقسام.²

تعتبر مجلة " صيدال " إحدى وسائل نشر المعلومات و التي يتم إصدارها كل سنة على مستوى المجمع لتوزع على الفروع و المصانع، و تعطي المجلة صورة عن الانجازات التي تم تحقيقها.

كما يقوم مصنع قسنطينة بعقد ملتقيات لإطاراته و عماله من أجل إبلاغ و إيصال المعلومات.³

و تتسم سياسة المصنع بالعدالة فيما يخص الترقيات، حيث تتم الإجراءات بشفافية و بطريقة قانونية، و تتم الترقية إما:⁴

¹ - نفس المرجع

² - مصلحة التكوين و المسار المهني في المصنع .

³ - مديرية الموارد البشرية في المصنع .

⁴ - نفس المرجع

طبقا لتنظيم هيكل جديد من المديرية العامة بالفرع - فارمال -
حسب الأقدمية، و يتخذ القرار في هذا الشأن إما مدير المصنع، أو مدير الموارد البشرية أو المسؤول
عن العامل.

في حالة مناصب شاغرة (مع توفر الإمكانيات المتمثلة في وجود الشخص المؤهل و مدى ملائمة
ميزانية المصنع لذلك)

7- عقود الشراكة :

تعد الشراكة احد الأساليب الفعالة للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات إذ تمكنها من تطوير المعرفة
العلمية و اكتساب التكنولوجيا الحديثة ، كما تلعب دورا هاما في تجسيد الآليات الفعالة للحكومة من خلال
تطوير أنظمة الرقابة و التسيير . يقوم مصنع قسنطينة بإنتاج 1.3 مليون قارورة أنسولين في حين يقدر
الاحتياج الوطني لهذه المادة ب 5 ملايين قارورة أنسولين ، و من اجل تدارك هذا النقص سعى مجمع صيدال
الى توقيع عقد شراكة مع مخابر نفونورديسك الدنماركية لصناعة الانسولين و قد تم ذلك يوم 21 افريل 2012
بعد 18 شهرا من المفاوضات ، حيث ستسفر هذه الشراكة عن رفع قدرة قسنطينة على انتاج مادة الانسولين
بجميع انواعها ابتداء من النوع الكلاسيكي كمرحلة اولى ، و تهدف هذه الشراكة الى نقل التكنولوجيا و المعارف
اضافة الى مضاعفة الانتاج لتغطية الاحتياجات الوطنية . في ظل هذه الشراكة تحصل مصنع قسنطينة على
رخصة الانتاج من مخابر نفونورديسك التي تكفلت بتقديم المساعدة التقنية و نقل التكنولوجيا ، في حين تحمل
المجمع تكاليف المشروع التي تفوق 15 مليون اورو .¹

المطلوب 2 : تقييم الأداء الاجتماعي لمصنع قسنطينة

يلعب مصنع قسنطينة دورا هاما و أساسيا في سوق الدواء خاصة و أنه يغطي 40% من الاحتياجات المحلية
للأنسلين بالإضافة لمحاليل الشرب

¹ - مديرية المشاريع في المصنع .

و رغم ذلك يلاحظ من خلال الدراسة الميدانية عدم وضوح ملامح المسؤولية الاجتماعية خاصة في الجانب الخيري و النشاطات الاجتماعية الترفيهية، و من خلال التقسيم الذي تم عرضه في الجزء النظري لمجالات المسؤولية الاجتماعية تم قياس أداءها الاجتماعي في هذه المجالات فكانت كما يلي :

الفرع 1 : مجال المساهمات العامة

من خلال المقابلات التي تمت على مستوى بعض المديریات و مصالح المصنع تم جمع المعلومات المتعلقة بفترة الدراسة و التي تترجم الجهود التي تم بذلها للمساهمة في التوظيف و تقليص عدد العمال المؤقتين، منح فرص أكبر للعنصر النسوي و المتخرجين من الجامعة في التوظيف.

• جهود تثبيت العمال :

سنة 2009 كان المصنع يوظف 14 عامل مؤقت، سنة 2010 تم تثبيت 8 عمال، و بقاء عامل واحد مؤقت، كما انخفض عدد العمال الدائمين من 280 عامل سنة 2010 إلى 278 مع بقاء عامل واحد مؤقت.

سنة 2012 استمر عدد العمال الدائمين بالإنخفاض حيث بلغ 273 عامل، بينما عدد العمال المؤقتين فقد أصبح 2 عمال، و هو ما يوضحه الجدول الموالي :

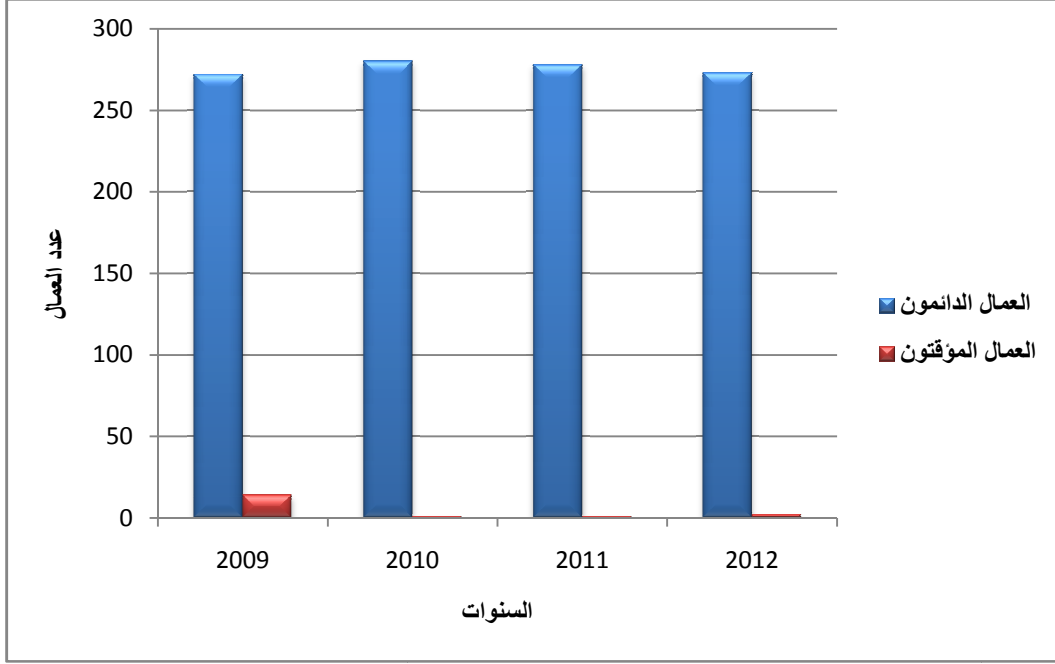
الجدول (3-4) : تطور عدد العمال الدائمين و المؤقتين

السنوات	العمال الدائمين	العمال المؤقتون	إجمالي عدد العمال
2009	272	14	286
2010	280	1	281
2011	278	1	279
2012	273	2	275

المصدر : مديرية الموارد لبشرية للمصنع .

معطيات الجدول السابق يمثلها الشكل الموالي :

الشكل (3-1) : تطور عدد العمال الدائمين و المؤقتين



المصدر : اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نستنتج أن مساهمة المصنع في عملية التوظيف و تثبيت العمال قد تراجعت منذ سنة 2009 على غاية 2012 حيث تمثل نسبة العمال 0.72% و يعود ذلك لإستراتيجية المصنع المتبعة جراء الشراكة المبرمة مع "فونورديسكك" حيث تم التركيز على تهيئة و تكوين العمال المتواجدين استعدادا لتجديد هذه الشركة و في المقابل إيقاف عملية التوظيف

• جهود التوظيف النسوي :

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا كبيرا في تمكين المرأة من فرض نفسها كعنصر فعال في المجتمع و في عالم الشغل في ظل ارتفاع معدل البطالة بين النساء في الجزائر إلى 19.1% سنة 2010، الجدول الموالي يبين مساهمة المصنع في هذه السنة عن طريق سياسته في التوظيف النسوي.

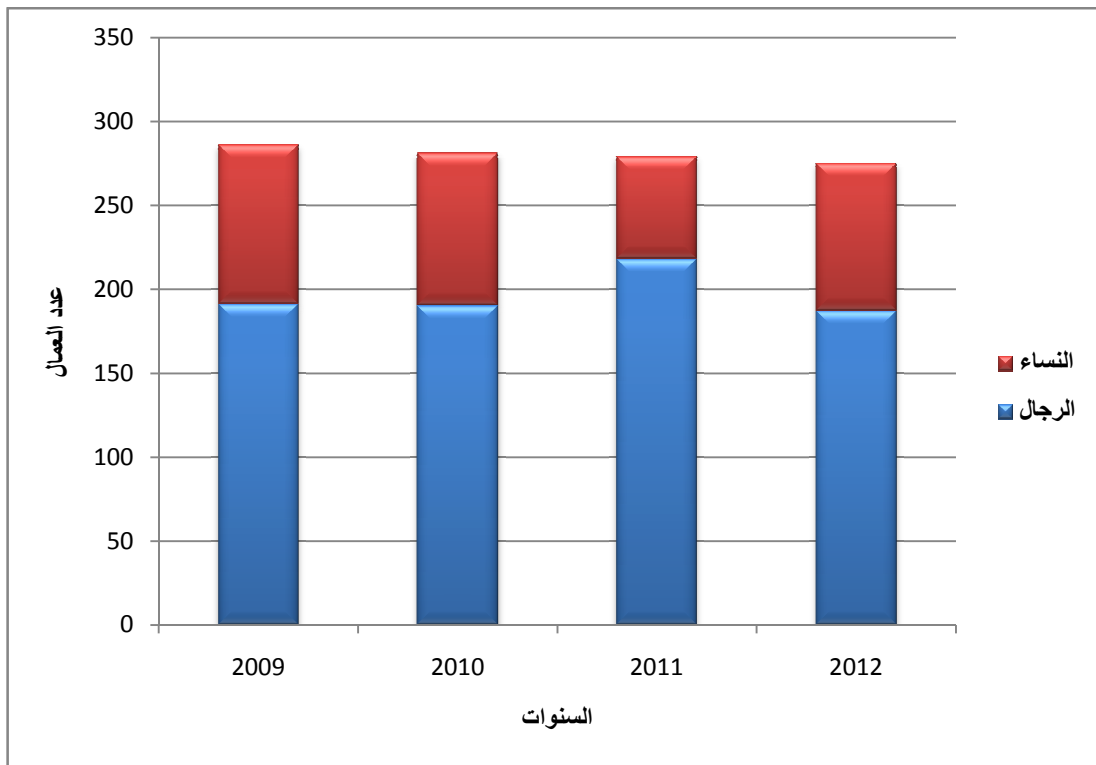
الجدول (3-5) : التوظيف حسب الجنس

السنوات	عدد العمال	الرجال	النساء	نسبة العاملات لعدد العمال
2009	286	191	95	%20.6
2010	281	190	91	%32.83
2011	279	218	61	%21.86
2012	275	187	88	%32

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمصنع

الشكل الموالي يترجم معطيات الجدول :

الشكل (3-2) : التوظيف حسب الجنس



المصدر : اعتمادا على الجدول السابق .

من خلال الجدول والشكل السابقين للتوظيف حسب الجنس بمصنع قسنطينة نلاحظ إن نسبة التوظيف النسوي تراوحت ما بين 20% و 30% خلال الفترة 2009-2012 بالنسبة لإجمالي عدد العمال ، مايعني أن العنصر الرجالي يغلب على تشكيلة التوظيف إذ تراوح خلال نفس الفترة ما بين 70% و 80% و يرجع سبب ذلك كون القطاع الصناعي بالجزائر لا يستقطب العنصر النسوي ،حيث توضح النشرة الإحصائية للوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANSEJ) لسنة 2009 أن القطاعات الأكثر جذبا للعمالة النسوية هي قطاع الخدمات و قطاع الصناعات التقليدية بينما تبقى مساهمتها في القطاعات الأخرى دون المستوى .

• جهود التوظيف حسب الشهادات :

يسعى مصنع قسنطينة في اطار سياسة التوظيف المتبعة من طرف مجمع صيدال الى رفع مستوى شروط التوظيف باعطاء الاولوية للتوظيف على اساس التخرج من الجامعة ، الجدول الموالي يبين ذلك :

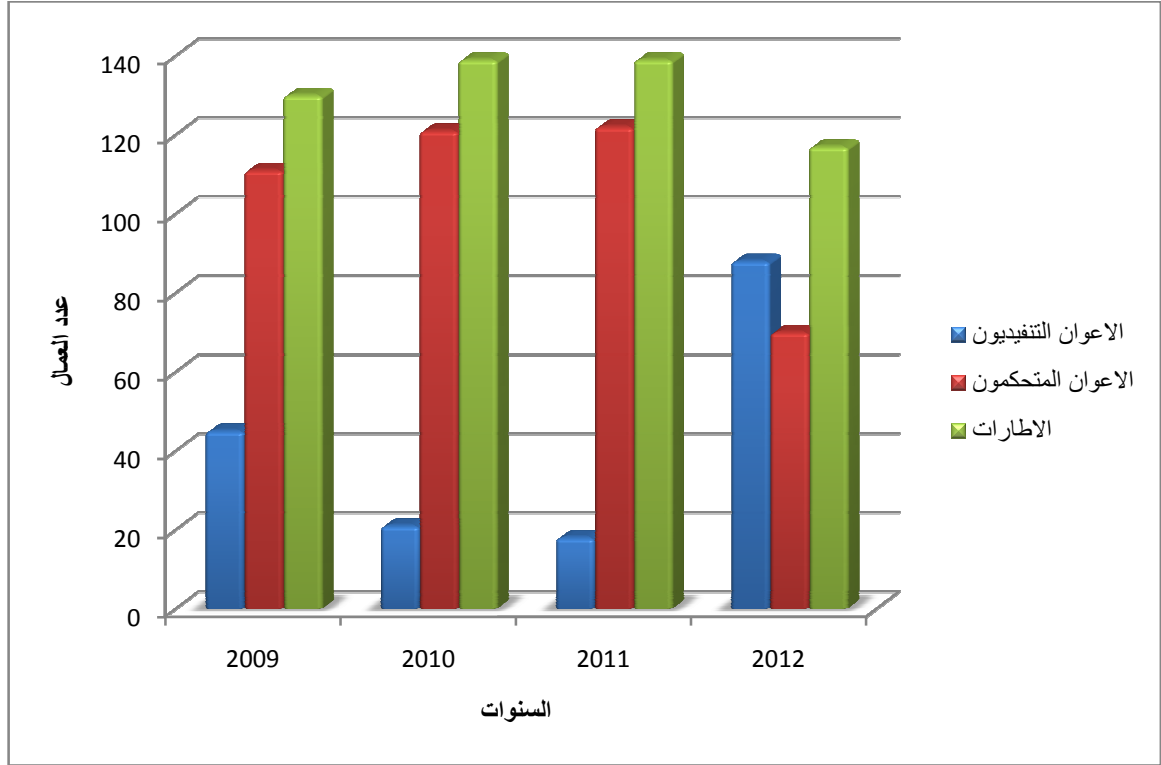
الجدول (3-6) تطور عدد العمال حسب الشهادات

السنوات	الإطارات	الأعوان المتحكمون	الأعوان التنفيذيون	المجموع
2009	130	111	45	286
2010	139	121	21	281
2011	139	122	18	279
2012	117	70	88	275

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمصنع .

الشكل الموالي يمثل معطيات الجدول السابق :

الشكل (3-3) : تطور عدد العمال حسب الشهادات



المصدر : اعتمادا على الجدول السابق .

يعكس الجدول و الشكل أعلاه مدى اهتمام المصنع بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية و هم الذين يمثلون فئة الإطارات التي تشكل نسبة 42,54 % من إجمالي عدد العمال، يعود السبب في ذلك إلى حرص صيدال على احتلال الزيادة في مجال الصناعة الدوائية، الأمر الذي يتطلب منها توظيف إطارات على قدر جيد من التكوين من أجل التحكم في التكنولوجيات الحديثة و ضمان فعالية التسيير لمختلف وظائفها.

الفرع 2 : مجال الموارد البشرية

تعكس مساهمات مصنع قسنطينة في مجال الموارد البشرية مدى تبنيه لمسؤوليته الاجتماعية باتجاه العمال من خلال ما يتم توفيره من الرعاية الصحية، النقل، السكن، التكوين، المنح و الأجور و النشاطات الترفيهية.

1 - توفير وسائل نقل العمال

يلتزم مصنع قسنطينة بتوفير النقل لكافة عماله بواسطة وسائل النقل الخاصة به بالإضافة إلى تعاقد مع مؤسسات للنقل. حيث يغطي نقل العمال للمصنع تسعة خطوط و هي :

المدينة الجديدة، جبل الوحش، وسط المدينة، الخروب، بكيرة، ديدوش مراد، المريج، عين سمارة، و قد تمت إضافة خط ماسينيسا سنة 2012. يقوم المصنع بالتقاعد مع مؤسسة نقل لتوفير الحافلات اللازمة بعد إجراء مناقصة معن عنها في الجرائد، و التي تتم وفق دفتر الشروط. يوفر المصنع 9 حافلات لتغطية الخطوط، حيث يتم موافقة عدد المقاعد مع عدد العمال، حيث يتراوح عدد مقاعد الحافلات من 15 إلى 50 مقعدا. أما بالنسبة للسيارات فإن حظيرة المصنع تضم 6 سيارات مخصصة من أجل تنقل العمال أثناء المهام الرسمية، بالإضافة إلى سيارة الإسعاف، لنقل العمال في حالة المرض، أو وقوع حادث كما يضع المصنع سيارة الإسعاف تحت تصرف العمال في حالة وفاة أحد أفراد الأسرة. بالنسبة للمناطق التي لا تغطيها نقل العمال فإن المصنع يقدم منحة النقل للعمال المعنيين.¹

2 - توفير الرعاية الصحية :

يتكلف المصنع بصحة العمال عن طريق توفيره على عيادة طبية و سيارة إسعاف، حيث أن كل عامل الحق في الكشف لدى طبيبة المصنع في حالة المرض، بالإضافة إلى الفحص الدوري الذي يخضع له العمال، كما يمكن لأسرهم الاستفادة من الخدمات الطبية لعيادة المصنع.²

3- توفير السكن :

في مجال السكن الوظيفي فإن المصنع لا يلتزم بتوفير السكن لعماله كون ميزانيته لا تسمح بذلك (1).

4 - التكوين :

¹ مصلحة النقل و الوسائل للمصنع .

² مديرية الموارد البشرية للمصنع .

يبدل مصنع قسنطينة جهودا في مجال تكوين العمال خاصة في مجال المهارات الإنتاجية عن طريق تنفيذ برنامج للتكوين الداخلي، الخارجي و التكوين خارج الوطن، حيث يخصص المصنع ميزانية معتبرة من أجل هذا الغرض، الجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول (3-7) : تكلفة التكوين حسب المكان

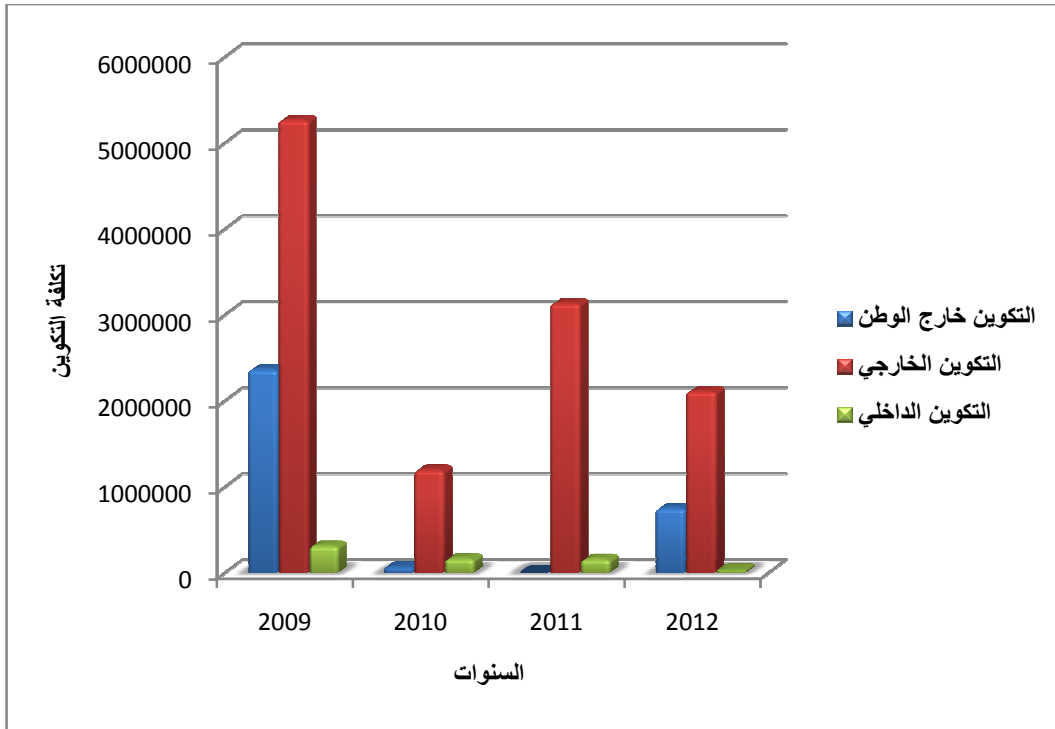
الوحدة : دج

إجمالي التكلفة	تكلفة التكوين			السنوات
	خارج	التكوين الوطن	التكوين الخارجي	
794.600.0	236.600.0	526.600.0	314.000	2009
202.200.0	660.00	119.700.0	165.000	2010
329.400.0	0	313.500.0	159.000	2011
389.700.0	752.000	211.100.0	340.00	2012

المصدر : مصلحة التكوين و المسار المهني للمصنع

الشكل الموالي يجسد معطيات الجدول السابق :

الشكل (3-4) : تكلفة التكوين حسب المكان



المصدر : اعتمادا على الجدول السابق .

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل السابقين أن التكاليف التي يتحملها المصنع في سبيل التكوين الخارجي هي الأعلى خلال طيلة فترة الدراسة حيث يعتمد المصنع في ذلك على الجامعات أو المؤسسات المتخصصة، و قد بلغت سنة 2012، 211000 دج، لتليها تكلفة التكوين خارج الوطن بـ 752000 دج أما فيما يخص تكلفة التكوين الداخلي فقد بلغت 34000 دج حيث يعتمد المصنع في ذلك على وسائله الخاصة.

يفسر ترتيب تكلفة التكوين على هذا النوح إلى عدد العمال المستفيدين من التكوين في كل نوع، حيث خلال سنة 2012 استفادة 58 إطار من التكوين الخارجي بينما التكوين الداخلي فقد استفاد منه 10 إطارات و إطار واحد بالنسبة للتكوين خارج الوطن و الجدول الموالي يوضح ذلك :

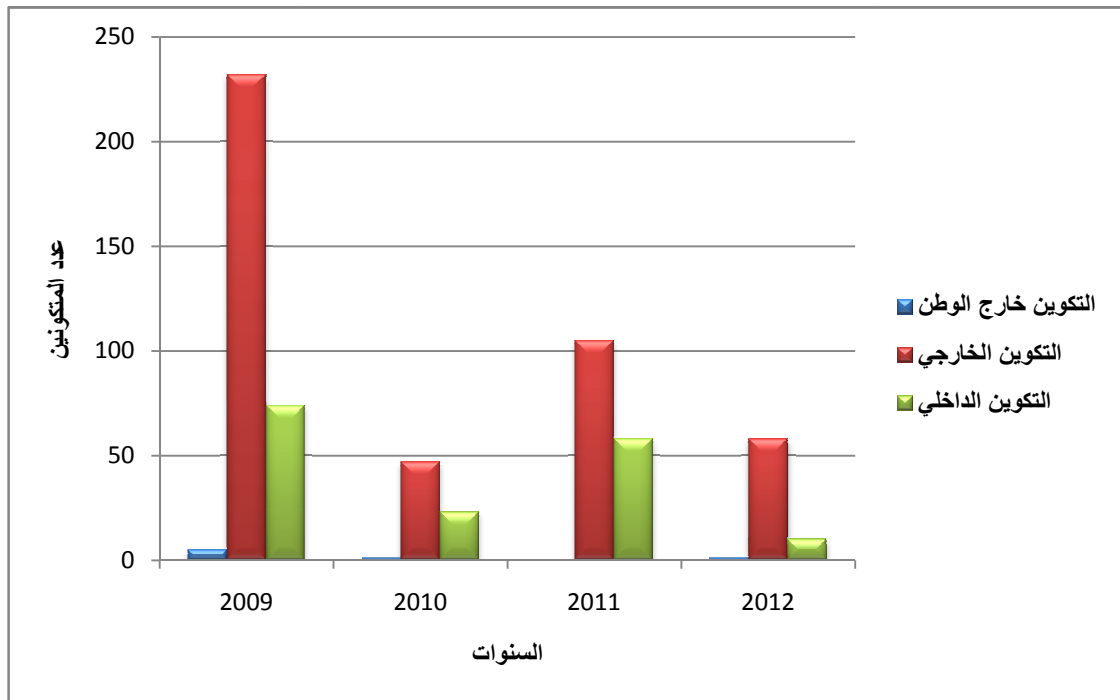
الجدول (3-8) عدد المتكويين حسب مكان التكوين

إجمالي عدد المتكويين	التكوين خارج الوطن			التكوين الخارجي			التكوين الداخلي			السنوات
	التفزيون	المتحكمون	الإطارات	المنفذون	المتحكمون	الإطارات	المنفذون	المتحكمون	الإطارات	
311	0	0	5	4	37	191	24	18	32	2009
48	0	0	1	0	4	43	0	0	23	2010
163	0	0	0	0	14	91	0	0	58	2011
69	0	0	1	0	0	58	0	0	10	2012

المصدر : مصلحة التكوين و المسار المهني للمصنع .

الشكل الموالي يمثل معطيات الجدول السابق.

الشكل (3-5) : عدد المتكويين حسب مكان التكوين



المصدر : اعتمادا على الجدول السابق .

من خلال الجدول و الشكل السابقين يظهر جليا أن المصنع يركز بصفة أكبر في سياسته للتكوين على ضمان التكوين لإطاراته بالدرجة الأولى، حيث وفر خلال الفترة 2009-2012، 493 فرصة تكوين يليها الأعوان المتحكمون خلال نفس الفترة بـ 37 فرصة تكوين، بينما الأعوان التنفيذيون فقد خصص لهم 28 فرصة تكزين فقط. كما يمكن أن نلاحظ بأن التكوين خارج الوطن قد اقتصر فقط على الإطارات حيث بلغ خلال الفترة نفسها 7 فرص تكوين.

5- توفير الأمن :

يتم توفير الأمن في المصنع من أجل الحفاظ على الأموال و العباد، حيث يشمل ميدان الوقاية، التدخل السريع في الحالات المستعجلة، الحريق، تسرب المواد الكيماوية و الانفجاريات، أعوان الأمن المتواجدون على مستوى المصنع كلهم متكونون في مجال الحماية المدنية و مؤهلين فزيائيا.

و بما أن نشاط المصنع على قدر كبير من الحساسية و الدقة فإن ضمان السلامة و الأمن يتطلب التواجد الدائم لهؤلاء الأعوان، حيث أنهم يقومون بصفة مستمرة بدوريات يومية تفقدية خاصة في الأماكن الخطرة.

غير أن الملاحظ أن هؤلاء الأعوان غير مكونين في مجال المواد الكيمائية و طريقة التعامل معها ما يشكل خطرا عليهم هم أنفسهم في حالة وقوع حادث كيميائي إلا أن المصنع لم يسجل أي نوع من هذه الحوادث الخطيرة.¹

6-النشاطات الاجتماعية الترفيهية :

تشمل النشاطات الاجتماعية الترفيهية الرحلات للحمامات و المناطق السياحية، المخيمات الصيفية للعائلات و الأطفال و الرياضة، حيث يساهم عمال المصنع

¹ - مديرية الأمن و البيئة للمصنع

مساهمة رسمية لدعم هذه النشاطات باقتطاع جزء من الأجر لتمويلها، حالياً تعرف مثل هذه الأنشطة ركوداً على مستوى المصنع بالرغم من أن له إنجازات سابقة في هذا المجال حيث كان فريق السباحة و فرقة كرة القدم للمصنع يحتل المراتب الأولى على المستوى الوطني، و بعد التغيير الذي حدث على مستوى المجمع، عرفت هذه النشاطات ركوداً بسبب تغيير سياسات المجمع، كما أصبحت الأنشطة الرياضية تقام بتطوع العمال و مبادراتهم الشخصية.¹

7- الأجر و المنح :

يعتمد المصنع في سلم أجوره على الشعارات التي يمتلكها العمال، أما المنح فتعتمد على النتائج المحققة في كل سنة. الجدول الموالي يوضح تطور الأجر و المنح :

الجدول (3-9) : تطور الأجر و المنح

الوحدة : ألف دج

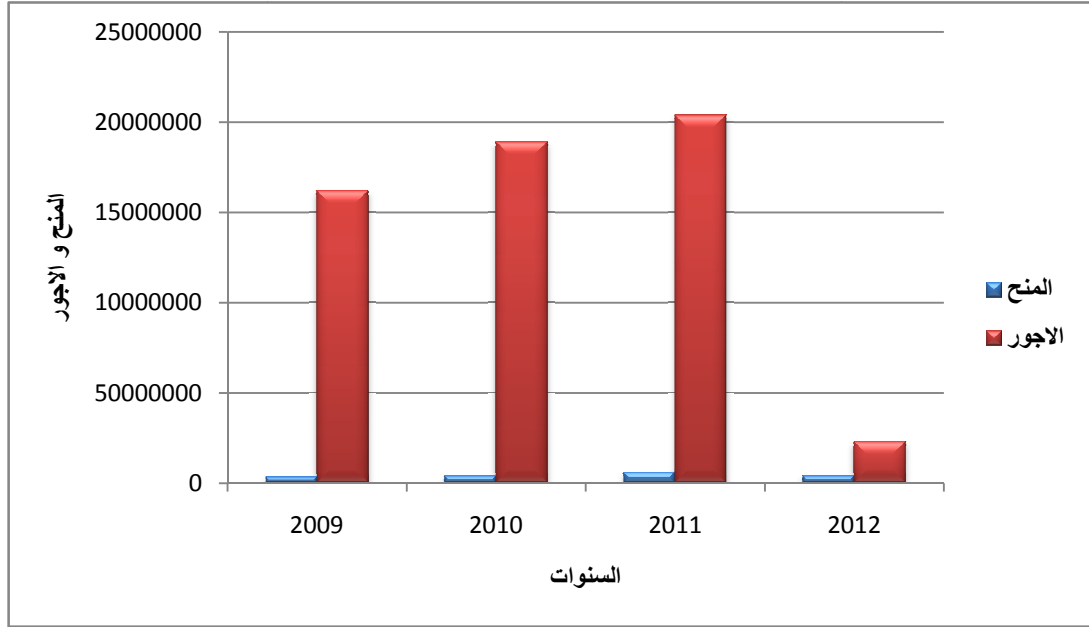
السنوات	الإطارات		الأعوان المتحكمون		الأعوان التنفيذيون		المجموع	
	الأجر	المنح	الأجر	المنح	الأجر	المنح	الأجر	المنح
2009	82854	1148	58542	1904	20714	520	162111	3572
2010	105400	1476	72672	2323	11070	316	189142	4115
2011	119214	1607	76495	2390	8108	2120	203817	6117
2012	133172	1525	75909	2270	22052	379	23113	4174

المصدر : مديرية الموارد البشرية للمصنع

الشكل الموالي يمثل بيانات الجدول السابق :

¹ - مديرية الموارد البشرية للمصنع

الشكل (3-6) :تطور الاجور و المنح



المصدر : اعتمادا على معطيات الجدول السابق .

تطورت الكتلة الأجرية بالزيادة من سنة لأخرى خلال الفترة 2009-2012 هذا ما يوضحه الجدول و الشكل السابقين و يعتبر ذلك نقطة ايجابية للمصنع اتجاه عماله، بينما نلاحظ أن المنح بعد أن كانت في ارتفاع مستمر فقد انخفضت خلال سنة 2012، و بما أنها مرتبطة بالنتائج المحققة (الملحق 4) فقد انعكس انخفاض حجم المبيعات لسنة 2012 على المنح المقدمة للعمال، بينما سنة 2011 فقد كانت المبيعات جيدة حيث بلغت 73749929243 دج مقابل 63274915707 دج لسنة 2012 و قد انعكس ذلك على قيمة المنح.

الفرع 3 : مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية

تخرج مسؤولية اختيار الموارد المستعملة في عملية الإنتاج عن نطاق مصنع قسنطينة فهو يخضع في ذلك للفرع -فارمال- أما ممارسات المصنع في المجال البيئي و الحفاظ عليه فتأخذ طابعا إلزاميا، حيث يخضع لسلطة القانون الجزائري الذي ينظم ممارسات المنشآت الصناعية في مجال حساسية البيئة عن طريق مراقبة و التحكم في النفايات و المخلفات.

و ينتج عن نشاط مصنع قسنطينة ثلاثة أنواع من الملوثات و هي :

الانبعاثات الغازية :

في هذا المجال فإن الانبعاثات الغازية الناتجة عن نشاط المصنع تتمثل في غاز CO₂ (ثاني أكسيد الكربون) فقط، و هو لا يشكل خطرا على البيئة كون نسبة انبعاثه لا يتجاوز المعايير المسموح بها في القانون الجزائري. و يشتكي مصنع قسنطينة من عدم توفر مكاتب دراسة متخصصة في هذا المجال من أجل اعداد دراسات مستقبلية لتطور هذه الانبعاثات.¹

النفايات الصلبة :

و تتمثل هذه النفايات في : الورق، الكارتون، براميل بلاستيكية، و صناديق خشبية

الجدول الموالي يبين تشكيلة النفايات الصلبة للمصنع

الجدول (3-10) : تشكيلة النفايات الصلبة

الوحدة : كغ

نوع النفايات	2009	2010	2011	2012
الورق	45	/	/	1570
الكارتون	657	900	480	34400
براميل بلاستيكية	460	1490	420	3710
صناديق خشبية	160	670	320	2100
المجموع	1508	3060	1220	10820

المصدر : مديرية الامن و البيئة للمصنع .

¹ - مديرية الأمن و البيئة للمصنع.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية مخلفات المصنع هي من الراتين و براميل بلاستيكية، كونها الوسائل التي تحتوي المواد الأولية، كما نلاحظ أن سنة 2012 قد كانت كمية المخلفات كبيرة مقارنة بالسنوات الأخرى حيث بلغت 10820 كغ و ذلك راجع إلى ارتفاع كمية الإنتاج لهذه السنة حيث بلغت 4562535 وحدة لسنة 2011.

من أجل التخلص من هذه النفايات الصلبة تتعاقد المصنع مع مؤسسات متخصصة في الرسكلة، فنقوم ببيعها من أجل إعادة تصنيعها.

3 - النفايات السائلة :

و تشمل المواد الكيميائية المستعملة في تحاليل المخبر، إذ يمنع رميها في مجاري المياه الصرف العام، و يتبع في معالجتها تعليمية متعلقة بتسيير نفايات خاصة خطيرة، حيث تجمع على المستوى المصنع في مكان مخصص و تتم مراقبة مدى تكوينها الكيميائي مع البطاقة التقنية الخاصة بها بعد ذلك يتم الاتصال بمؤسسة مختصة في حرق هذه النفايات الخاصة الخطيرة طبقا للقانون الوطني.

الجدول (3-11) : تشكيلة المخلفات الخاصة الخطيرة

2012	2011	2010	2009	
0	39,63	96,5	97,35	مخلفات سائلة (ل)
0	178	0,0959	/	مخلفات صلبة(كغ)
0	217,63	96,5959	/	المجموع

المصدر : مديرية الأمن و البيئة للمصنع

قبل سنة 2010 كانت الإحصائيات تقتصر على المخلفات الخاصة الخطيرة السائلة فقط و لذلك لا توجد إحصاءات لسنة 2009 متعلقة بالمخلفات الخاصة الخطيرة الصلبة

من أجل منع حدوث تسربات كيميائية أو انفجارات، تسهر مديرية الأمن و البيئة على مراقبة عملية التخزين حيث أن هناك مواد كيميائية لا يجب أن توضع مع بعضها البعض أو بالقرب من مواد أخرى لمنع حدوث أي تفاعلات.

الفرع 4 : مجال مساهمات المنتج

يسعى المصنع إلى تطبيق المعايير المتعلقة بجودة المنتج بهدف حماية المستهلك و كسب رضاه، و ذلك بإتباع المصنع لنظام إدارة الجودة " SMQ " Système de Management de la Qualité ، حيث يعرفه معيار الجودة إيزو 9000 و الذي تحصل عليه المصنع، أنه : نظام إدارة يسمح بتوجيه و رقابة منظمة ما، فيما يخص الجودة، و تظهر التزامات المصنع في هذا الصدد من خلال (1) :

1_الالتزامات العامة :

إذ يتم تحديد الآليات الضرورية لقيام نظام SMQ و كيفية تطبيقها على مستوى المصنع، و ذلك انطلاقاً من تحليل أنشطته.

تحديد التسلسل الذي على أساسه يتم إدماج تلك الآليات من خلال خريطة لتقسيم مختلف أنشطة المصنع أو من خلال وضع مصفوفة لها.

يتم تحديد المعايير و الطرق الضرورية من أجل ضمان الفعالية في التشغيل و التحكم في مختلف الآليات

ضمان توفير الموارد و المعلومات الضرورية لعمل و مراقبة الآليات و ذلك من خلال تحليل الفروق و تخصيص الموارد الملائمة للأهداف الموضوعية.

مراقبة، قياس و تحليل العمليات و ذلك عن طريق نشرات للمؤشرات التي تسمح بمتابعة النتائج،الاتجاهات و القرارات.

وضع الآليات الضرورية من أجل تحقيق النتائج المسطرة و تحسين العمليات.

2-الالتزامات المرتبطة بالوثائق:

- توثيق سياسة الجودة و أهدافها و ذلك من خلال الإدارة بالأهداف و جعلها واضحة داخل المصنع.
- دليل الجودة الذي يجب أن يتضمن وصفا للأنشطة و خريطة التداخل بين مختلف العمليات.
- الجهة الموثقة حسب المعيار ايزو 9001.
- الوثائق المهمة للمصنع من اجل ضمان التخطيط، التشغيل و التحكم الفعال في العمليات.
- التسجيلات الملزمة من طرف المعيار.

خلاصة الفصل :

تتعلق الممارسات الأخلاقية في المصنع بمدى الاحترام و الالتزام بالنظام الداخلي و بالنسبة لممارسات الحوكمة في المصنع ، تعتبر الرقابة أهم الآليات التي تجسدها إذ يلاحظ فعالية الرقابة المحاسبية ، الرقابة البيئية و رقابة الجودة يضاف إلى ذلك شفافية ، وضوح وعدالة انتقال المعلومات و سياسة الترقية .

يترتب عن نشاط المصنع آثار بيئية و اجتماعية مما يحمله مسؤولية اجتماعية في المجالات التالية :

- في مجال المساهمات العامة : ارتكزت جهود المصنع حول إعطاء الأولوية للتوظيف حسب الشهادات و إعطاء الفرصة للعنصر النسوي في التوظيف أما فيما يخص التعيينات الجديدة فالمصنع منذ سنة 2010 لم يقم بأية عملية توظيف .

- في مجال الموارد البشرية : المصنع يقوم بدوره في توفير النقل للعمال بالإضافة للرعاية الصحية ، بينما فيما يتعلق بالسكن الوظيفي فليست هناك أي جهود تذكر ، أما عن تكوين العمال فان المصنع يهتم جيدا بهذا الجانب إذ خصص له ميزانية معتبرة ، و تعتبر جهود توفير الأمن غير كافية و ذلك لعدم امتلاك أعوان الأمن للخبرة اللازمة ، وخلال فترة الدراسة 2009-2012 فان النشاطات الترفيهية قد عرفت تراجعا كبيرا .

- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية : المصنع يخلف ثلاثة أنواع من النفايات منها السائلة ، الصلبة و الغازية و يسعى للحد و التقليل منها إما عن طريق معالجتها كيميائيا أو إعادة رسكلتها .

- مجال مساهمات المنتج : للمصنع مساعي في سبيل رفع جودة منتوجه بهدف حماية المستهلك و إرضائه في نفس الوقت و لذلك فان المصنع يتبع نظام إدارة الجودة « SMQ » في تصنيع منتوجاته.

الخاتمة العامة :

مما لا شك فيه أن حوكمة المؤسسات قد أصبحت عنصرا فعالا في أية إستراتيجية تهدف للنجاح في ظل الفرص التي يتيحها الاقتصاد العالمي والتحديات التنافسية التي يشكلها من جهة أخرى، بالإضافة إلى كون تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى جذب الاستثمارات بأقل التكاليف ، وبسهل إجراءات وضع ، تنفيذ ورقابة إستراتيجية المؤسسة ، فأن ذلك يسمح أيضا برسم حدود واضحة للمسؤولية وتحملها بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستدامة والاستمرارية .

ولقد أدى التطور التكنولوجي وتوسع أنشطة المؤسسات والديناميكية المتزايدة للاستثمارات المحلية والأجنبية إلى تضاعف الآثار الناتجة عن النشاط الاقتصادي على الصعيد الاجتماعي والبيئي ، مما جعل الجهات المعنية تدق ناقوس الخطر ، بحيث أصبح الهدف الأساسي من أي نشاط اقتصادي هو تحقيق أقصى الأرباح بأقل أضرار ممكنة فيما يخص حقوق الإنسان ، التنوع البيولوجي ، الغلاف الجوي والتنمية الاجتماعية . ولقد حاولنا من خلال بحثنا المنجز التعرف على دور حوكمة المؤسسات كنظام رقابي تسييري في تعزيز أداء المؤسسة فيما يخص مسؤوليتها الاجتماعية ومساهمتها في التنمية المستدامة بحيث تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

في الجانب النظري :

- 1- يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة مما يسهل عمل آلياتها ، لتستفيد المؤسسة في نهاية الأمر من خصائص ومميزات الحوكمة والمتمثلة في : الشفافية ، الإفصاح ، العدالة ، المسؤولية والمساءلة والتي تعتبر أساسا وضمانا للممارسات السليمة في أداء أي مؤسسة .
- 2- إن السعي والتأكيد على ممارسات حوكمية سليمة داخل المؤسسة يوفر سبيلا لرقابة جيدة وفعالة لتقويم سلوك المسيرين وقراراتهم بما يخدم مصالح الملاك ، كما يساعد ذلك على التحكم في التكاليف المختلفة عن طريق الحد من الانتهازية وعدم تماثل المعلومات بالإضافة إلى ضمان التوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وإدارة المخاطر .
- 3- تختلف سياسة تبني المؤسسات لنظام الحوكمة حسب نظرتها وفلسفتها الاقتصادية بين مساهم / مسير ، والنظرة التشاركية التي تحرص على احتواء مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .
- 4- توفر النظرة التشاركية فسحة أكبر لتبني المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة .

5- بذلت الجزائر جهودا من أجل تطبيق حوكمة المؤسسات ، إلا أن ذلك غير كاف في ظل عدم وجود إطار مؤسسي متين وأنظمة داعمة لذلك .

6- لا وجود للتعارض بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمؤسسة ، إذ أن كل منهما يكمل الآخر بطريقة تخدم أهدافها على المدى الطويل والمتوسط وهذا ما ينفي الاعتقاد السائد حول عدم إمكانية الجمع والتوفيق بين الأدائين .

7- إن ما يحكم وضع وتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسة إنما هي الأخلاقيات التي تسوده ، أما على المستوى الخارجي فيجب أن يواكب ذلك تحسين المناخ المؤسسي عن طريق ضبط القوانين والتنظيمات

8- أصبح أداء المؤسسات في مجال الالتزامات الاجتماعية ، الأخلاقية والبيئية معيارا ومؤشرا ذا أهمية في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة .

في الجانب التطبيقي :

1- عدم توصل مصنع قسنطينة لوضع ميثاق للأخلاق واكتفائه بالنظام الداخلي الذي يبين حقوق وواجبات العمل .

2- لم يبدي مصنع قسنطينة اهتمامه بالنظام لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر .

3- تقتصر ممارسات الحوكمة على مستوى المصنع في دور الرقابة المحاسبية ، البيئية ورقابة الجودة ، كما يحرص على شفافية وعدالة انتقال المعلومات .

4- تشكل الشراكة التي أبرمها مع الشريك الدانمركي " نفو نورديسك " دافعا وحافزا لتطوير وتحسين أدائه وخاصة فيما يتعلق بمراقبة الجودة .

5- لم تأخذ المسؤولية الاجتماعية داخل المصنع حقها من الاهتمام ، فالجوانب التي استطعنا لمسها تعلقت بعمليات توفير النقل ، الرعاية الصحية ، التكوين ، الأجور والمنح ، بينما النشاطات الاجتماعية الترفيهية تراجعاً كبيراً .

6- في مجال المساهمات الخيرية والتطوعية لا يسجل أي نوع من هذه الممارسات .

7- المصنع يلتزم بإصدار تقارير بيئية حول نشاطه البيئي .

8- الجهود التي يبذلها المصنع في مجال التقليل من أثاره البيئية تكتسي طابع الالتزام بموجب القانون الجزائري ، ولا توجد أي مبادرات تطوعية من جهته .

على ضوء النتائج المتوصل إليها فقد ارتأينا اقتراح ما يلي :

الخاتمة العامة

- 1- التأكيد والتشديد على التزام المؤسسات بممارسات الحوكمة وذلك بخلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة .
- 2- جعل ميثاق الأخلاق ضرورة بالنسبة لكل مؤسسة وإدراج معايير السلوك الأخلاقي تدريجيا في نشاطاتها .
- 3- نشر الوعي بأهمية حوكمة المؤسسات في عملية إدارة المؤسسات عن طريق وسائل الإعلام ، الجمعيات ، المنظمات والجهات المعنية .
- 4- خلق قنوات مرافقة ومتابعة من قبل الدولة للمؤسسات التي يتم خصصتها من أجل ضمان سيرورة عملها على أساس متين من حوكمة المؤسسات .
- 5- خلق محفزات وطرق تشجيعية من قبل السلطات العمومية من أجل تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية كاستحداث جوائز ومنح الإمتيازات والدعم .
- 6- على المصنع أن يسعى للإلتزام لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في سبيل تطوير وتحسين ممارساته الحوكمية .
- 7- ضرورة تنميط المسؤولية الاجتماعية للمصنع وخاصة ما تعلق بالجانب البيئي .

آفاق البحث : تبقى الدراسة ومجال البحث مفتوحا لتناول جوانب أخرى هامة في موضوع المؤسسة

المستدامة من بين هذه الجوانب :

- دور المؤسسة المستدامة في تحقيق النمو الاقتصادي .
- أثر الإلتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تفعيل الأداء المستدام .

أولا بالعربية :

- 1- إبراهيم عبد الجليل السيد، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، البحرين، 2005.
- 2- ابن سالم عامر، بالخضر محمد العربي، تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 3- اتحاد الشركات الاستثمارية ، حكومة الشركات ، مكتبة آفاق ، 2011 .
- 4- أحمد زكريا صيام ، دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ، مجلة علوم إنسانية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، العدد 42 ، 2009 .
- 5- الأخضر عزي ، فعالية الحكم الراشد (الحوكمة) في تفعيل خصوصية الشركات (إشارة إلى واقع الخصوصية في الجزائر) مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الأول حول "حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي" جامعة دمشق ، يومي 15 و 16 جانفي 2008
- 6- إسماعيل جوامع و فايزة بركات ، حكومة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ...رؤية محاسبية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني : حكومة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة ،أيام 6 و7 ماي 2009 .
- 7- أم كلثوم جماعي و سمير عبد العزيز ، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني :منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، أيام 14و15 فيفري 2012 .
- 8- إيثار عبد الهادي فيحان وكلثوم ألبز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار، أيام 14و15 فيفري 2012.
- 9- بتول محمد نوى و على خلف سلمان، حكومة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، أيام 6 و7 فيفري ، 2009 .

قائمة المراجع

- 10- بن ثابت علال وبن جاب الله محمد ، الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول : أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية ، جامعة بومرداس .
- 11- تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء،الجزائر،2008
- 12- جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات (أدوات مكافحة الفساد: قي ومبادئ الأعمال، وآداب المهنة وحوكمة الشركات)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع، 2009.
- 13- حامدي نبيل، أثر تبنى المؤسسات الجزائرية للحكومة على جودة المراجعة المالية دراسة ميدانية ، مجلة البحوث والدراسات العلمية ، جامعة المدية ، العدد 06 ، 2012 .
- 14- حسين عبد الجليل آل غزوى ، حوكمة الشركات و أثرها على الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة إختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم المحاسبة تخصص التحليل المالي ، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، 2010 .
- 15- حسين يرقى و عمر علي عبد الصمد،واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي:الإبداع و التفكير التنظيمي في المنظمات الحديثة،جامعة البليدة،أيام 6 و 7 فيفري،2009.
- 16- رابح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير مدرسة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011.
- 17- رقية حساني و آخرون ، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي و الإداري ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري " ، جامعة بسكرة ، يومي06و07 ماي 2012 .
- 18- زهير كايد ، الحكمانية (قضايا و تطبيقات) مجموعة النيل العربية ، الطبعة 1 ، مصر ، 2000 .
- 19- زوبنة محمد صالح ، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم التسيير تخصص نقود ومالية ، جامعة الجزائر .2007

قائمة المراجع

- 20- صديقي خضرة ، المسؤولية الاجتماعية في ظل حكومة الشركات ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري ، 2012 .
- 21- صوفي إيمان وقوراري مريم، أخلاقيات العمل كأداة للحد من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 06 و07 ماي 2012.
- 22- طارق عبد العال ، حكومة الشركات (شركات قطاع عام وخاص و مصارف)، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- 23- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سونطراك"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة، 2007.
- 24- عدنان بن حيدر بن درويش حكومة الشركات و دور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007 .
- 25- عدنان قباجة و آخرون ، تعزيز حكومة الشركات في فلسطين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (mas) ، القدس ، فلسطين ، 2008.
- 26- عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 27- عمر قيرة ، التنقيط المجتمعي كمؤشر لقياس أداء مؤسسات الأعمال من الناحية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية) مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، أيام 7 و 8 افريل 2008 ، جامعة فرحات عباس .
- 28- العيداني إلياس وعلي عبد الله، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.

قائمة المراجع

- 29- فريد كورنل ، حكومة الشركات : منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد ، دمشق ، أيام 15 و 16 أكتوبر 2008 .
- 30- فكرى عبد الغنى محمد جوده ، مدى تطبيق مبادئ حكومة المؤسسات في المصارف الفلسطينية وفق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية " دراسة حالة بنك فلسطين " ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
- 31- كما يوسف بركة ، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حكومة الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة) ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم المحاسبة و التسيير ، تخصص محاسبة وتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012 .
- 32- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 33- محمد فلاق و قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركة الاتصالات الجزائرية "جيزي، موبيليس، نجمة"-التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي-، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 34- محمد مصطفى سليمان ، حكومة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 35- مركز المشروعات الدولية الخاصة،انطلاق المدونة الجزائرية للحكومة،النشرة الدورية:حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات،العدد2009،16.
- 36- مهدي عيسى بن صالح هيكلية المؤسسة الشبكية ، مجلة الباحث ، العدد 03، جامعة ورقلة ، 2004.
- 37- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر ، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ،الجزائر،2009.
- 38- هشام سفيان صلواتشي ، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحكومة و تحسين الأداء (دراسة حالة مؤسسة جنوب) رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال ، جامعة البليدة ، 2008 .

ثانيا بالفرنسية :

- 1- Commission économique pour l’afrique , rapport sur la gouvernance en afrique 2 , 2009.
- 2- Ebondo Wa Mandzila , la gouvernance de l’entreprise (une approche par l’ audit et le contrôle interne) , l’harmattan , paris , France .
- 3- Entreprendre une démarche de développement durable en entreprise, conseil patronal de l’environnement du Québec, canada, 2010.
- 4- Laurent Tangery , de la théorie des coûts de transaction à une économie des coûts de transaction , thèse présentée en vue de l’obtention du doctorat en gestion , paris , 2011.
- 5- Marc Hubert et autres , gouvernement d’entreprise, de boeck , Belgique ,2005.
- 6- Ons , le premier recensement économique , Alger, 2011.
- 7- Ulrike mayrhofer , management stratégique , bréal , paris ,2007 .

ثالثا المواقع الالكترونية :

1-بورصتى القاهرة والإسكندرية ، دليل حكومة الشركات ، على موقع الانترنت :

www.egyptse.com

3- أحمد شوقي ، نظم حكومة الشركات ، مجلة الأهرام الالكتروني ، العدد 28 ، على موقع الانترنت :

www.digital ahram.org

قائمة المراجع

4- مركز المشروعات الدولية الخاصة ، حكومة الشركات أساس نمو الاقتصاد الجزائري ، النشرة الدورية "حكومة الشركات قضايا واتجاهات" ، العدد 13 ، 2008 ، على موقع الانترنت :

www.cipe.org.11/03

5- عبد الله بن جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، على موقع الإنترنت:

www.ao-avademy.org.

6- دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في التنمية - عرض تجارب بعض الدول العالمية - على موقع الأنترنات : www.mop.gov.eg.

7- المكتبة الإلكترونية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قاموس مصطلحات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة، على موقع الانترنت:

<http://www.sgs.com.eg/ar-AE>

8- O.C.D.E , principales and annotation corporate governance , sur le site internet : www.oecd.org .

9- La théorie économique des droits de propriété sur le site internet : fr.wikipedia.org .

10-La théorie des couts de transaction- sur le site internet : fr.wikipedia.org.

11- Canet Raphael , qu'est-ce que la gouvernance ? , conférences de la cahier MCD , Montréal , 2004 ,sur le site internet : www.chaier-med.ca .

12-Michel Ghertman , application pratiques de la théorie des coûts de transaction , sur le site internet : www.Hec.fr

13-Entreprise et développement durable, sur le site internet : www.sas.com/.
pour une entreprise « Durable », sur le site internet : www.prorecyclage.

14- L'entreprise durable, comment commencer? sur le site internet : www.gpomag.fr,

قائمة المراجع

15- Les pratiques du développement durable dans l'entreprise, sur le site internet : www.essec-vent-strategie.com,

16- www.gpomag.fr.

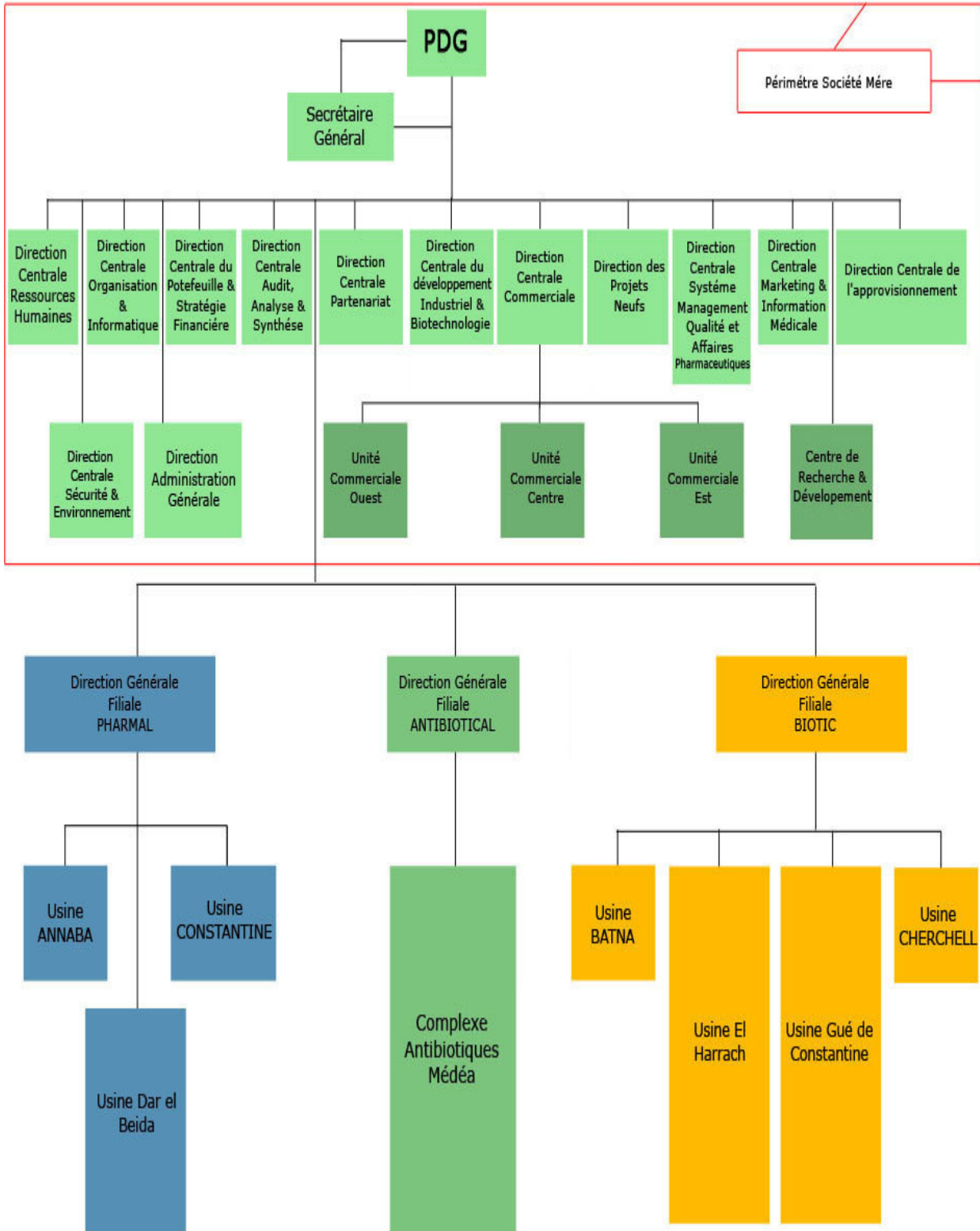
17- www.prorecy-cloge.com .

18- www.prorecy-cloge.com.

19- www.standardandpoors.com .

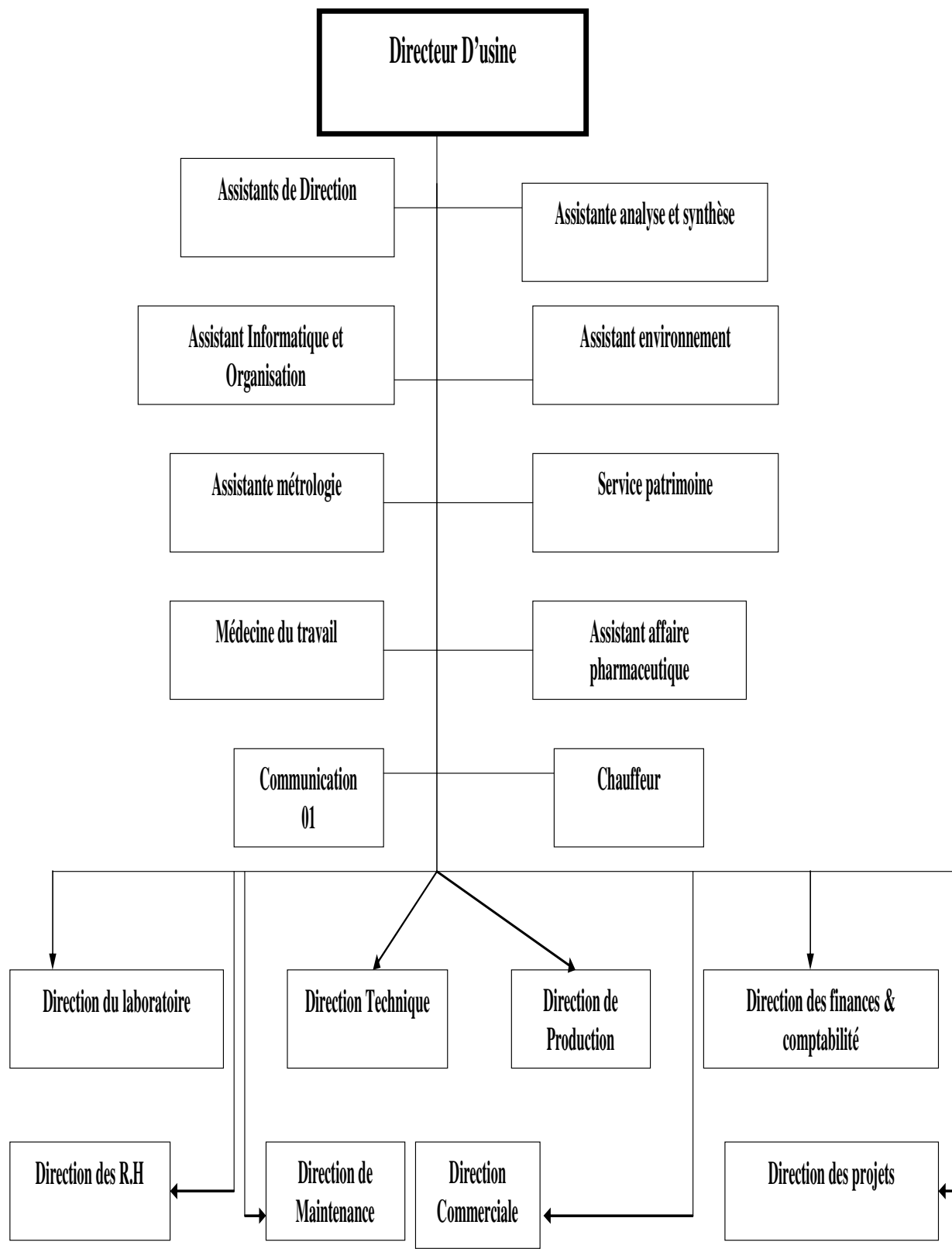
20- www.forbesmiddeeast.com

الملحق 1 : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر : خلية التكوين و المسار المهني بمصنع قسنطينة .

الملحق 2 : الهيكل التنظيمي لمصنع قسنطينة



المصدر : خلية التكوين و المسار المهني

الملحق 2 : الهيكل التنظيمي لمصنع قسنطينة

الملحق 3 : التشكيلة الانتاجية لمصنع قسنطينة

Désignation Produit	Formes
LES SIROPS	
PENTUSSYL	Sirop
FERRACUR	Sirop
EUPNEX	Sirop
ALLERTINE	Sirop
SALBUTAMOL	Sirop
ENCOFLUIDE ADULTES	Solution Buvable
ENCOFLUIDE ENFANTS	Solution Buvable
BROMHEXINE SOL BUV	Solution Buvable
SULPUREN SOLUTE	Solution Buvable
VALKINE	Solution Buvable
LOTION ANTIPSORIQUE	Solution Dermique
LES INSULINES	
INSUDAL RAPID 05ml	Solution Injectable
INSUDAL BASAL 05ml	Solution Injectable
INSUDAL COMB 25 05ml	Solution Injectable
INSUDAL RAPID 10ml	Solution Injectable
INSUDAL BASAL 10ml	Solution Injectable
INSUDAL COMB 25 10ml	Solution Injectable
VACCIN	
SAIPAVAC HB 01ml	VACCIN

المصدر : تقارير الانتاج للمصنع