

المركز الجامعي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
الموضوع:

دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات
- دراسة ميدانية -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: محاسبة مالية

إعداد الطالبة:

تيس حنان

تحت إشراف الأستاذ:

د. حمزة ضويفي

لجنة المناقشة:

رئيسا

الأستاذ:

مقررا ومشرفا

الأستاذ:

ممتحنا

الأستاذ:

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات والبركات، وبتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على رحمة الله المهداة للعالمين ونعمته المسداة للمؤمنين، وحثه البالغة على الناس أجمعين سيدنا ورسولنا ومعلمنا محمد النبي الصادق الوعد الأمين وعلى اله وصحبه أجمعين.

أما بعد

واعترافا بالفضل وتقديرا للجميل أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل: الدكتور "ضويفي حمزة" الذي تحمل عناء الإشراف بالتوجيه والنصائح القيمة خلال انجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة علوم التسيير وبالأخص أساتذة المحاسبة والمالية على مساعدتي لإعداد هذا البحث.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من إخوتي، أصدقائي، زملائي لما بذلوه من جهد ووقت معي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، شكرا لكم جميعا.

وفي الأخير ادعوا الله تعالى لي ولكم قائلة "اللهم علمنا ما

ينفعنا، وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما واجعلنا من

الراشدين".

اللهم آمين.

حنان

إهداء

إلى من قال فيها "الجنة تحت أقدام الأمهات"

إلى من جعلتني أسمو بين الناس، إلى من نزعت ثوب الحنان من فوقها فرآني قلبها
قبل أن تراني عيناها إلى من أطفأت شمعة حياتها لتتير حياتي

إلى من يعجز اللسان والقلب عن مدحها والى من افخر واعتز بها

إليك أمي، أمي، أمي رعاك الله وجعلك تاج فوق رؤوسنا.

إلى منبع الرجولة الذي تعلمت بفضلته أول حرف وأنار نور المعرفة في عقلي

إليك أبي الغالي حفظك الله وبارك في عمرك.

إلى من هم كياني ونصفي الثاني إلى عائلتي خاصة إلى.

إلى كل زملائي

والى كل من اعرفهم بعيدا أو قريب وإلى من دعمني طيلة فترة الدراسة ووقفوا
إلى

جانبي وإلى كل أحبتي و أحبائي الذين اعرفهم وشكرا.

وفي الأخير أقول لكم

" إن الحياة الم يخفيه أمل و الأمل يحققه العمل و ينهيه اجل.... وبعد ذلك يجزى
المرء بما فعل"

حنان

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
IV	مستخلص الدراسة
V-VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX-X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
XII	قائمة المختصرات والرموز
أ-خ	المقدمة العامة
-	الفصل الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات
2	تمهيد
3	المبحث الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات
5	المطلب الأول: ظهور وتطور حوكمة المؤسسات
10	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات
11	المطلب الثالث: الأزمات المالية
12	المبحث الثاني: بنية نظام حوكمة المؤسسات
16	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات و ركائزها
22	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات و أهدافها
26	المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات و متطلبات نجاحها
27	المطلب الرابع: نظام حوكمة المؤسسات
28	المبحث الثالث: ضوابط حوكمة المؤسسات
30	المطلب الأول: الأطراف المسؤولة عن تطبيقها
35	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات
37	المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات

41	المطلب الرابع: آليات حوكمة المؤسسات
42	المبحث الرابع: الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة المؤسسات
43	المطلب الأول: الإطار القانوني النظام حوكمة المؤسسات
45	المطلب الثاني: الإطار المؤسسي النظام حوكمة المؤسسات
46	المطلب الثالث: نماذج حوكمة المؤسسات
47	المطلب الرابع: واقع الحوكمة في الجزائر
52	خلاصة
-	الفصل الثاني: اثر المسؤولية الاجتماعية على تفعيل حوكمة المؤسسات
52	تمهيد
53	المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية
57	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية
62	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها وركائزها
66	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها
69	المطلب الرابع: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية
70	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية التعامل معها
77	المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
80	المطلب الثاني: مناهج المسؤولية الاجتماعية
83	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
85	المطلب الرابع: إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
86	المبحث الثالث: المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
87	المطلب الأول: المحاسبة المسؤولية الاجتماعية
89	المطلب الثاني: معايير قياس المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
90	المطلب الثالث: مشكلة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية
92	المطلب الرابع: الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية
93	المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات
95	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح
97	المطلب الثاني: السلوك الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وعلاقته بحوكمة المؤسسات

98	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات
99	خلاصة
-	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
102	المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية
103	المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها
104	المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة
105	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
106	المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية للاستبيان
107	المطلب الأول: مراحل إعداد الاستبانة
108	المطلب الثاني: اختبار قائمة الاستبيان
109	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية الاستبيان
110	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية الوصفية للاستبيان
110	المطلب الأول: التحليل الإحصائي والوصفي لعينة الدراسة
114	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
124	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي والوصفي لفقرات الاستبانة
125	المبحث الرابع: اختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة
128	المطلب الأول: الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى
131	المطلب الثاني: الاختبار الإحصائي للفرضية الثانية
134	المطلب الثالث: الاختبار الإحصائي للفرضية الثالثة
138	المطلب الرابع: الاختبار الإحصائي للفرضية الرابعة
139	خلاصة
145	الخاتمة
158-146	قائمة المصادر والمراجع
175-160	قائمة الملاحق

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	العناصر الأساسية للترفرقة بين نماذج حوكمة المؤسسات	44
1-2	المسؤولية الاجتماعية بين النموذج الاقتصادي و الاجتماعي	53
2-2	تعريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية	60
3-2	ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية	75-74
4-2	عناصر المسؤولية الاجتماعية	77
5-2	مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة	83
1-3	الحصيلة العامة للاستبانات	104
2-3	مقياس ليكارت الخماسي	106
3-3	معامل الثبات (طريقة الفاكرونباك)	108
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	110
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	111
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	113
7-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	115
8-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	117
9-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	119
10-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات	121
11-3	نتائج آراء عينة الدراسة حول ممارسة حوكمة المؤسسات	122
12-3	تقدير واختبار نموذج $Y=a+b(X1)$	127
13-3	اختبار ANOVA البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات	128
14-3	تقدير و اختبار نموذج $Y=a+b(X2)$	130
15-3	اختبار ANOVA البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات	131
16-3	تقدير و اختبار نموذج $Y=a+b(X3)$	134
17-3	اختبار ANOVA البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات	135
18-3	تقدير و اختبار نموذج $Y=a+b(X4)$	137
19-3	اختبار ANOVA البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات	138

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	ركائز حوكمة المؤسسات	1-1
19	أهمية حوكمة المؤسسات	2-1
22	أهداف حوكمة المؤسسات	3-1
25	خصائص حوكمة المؤسسات	4-1
30	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	5-1
34	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) لحوكمة المؤسسات	6-1
36	المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة المؤسسات	7-1
65	أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية	1-2
68	المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية	2-2
71	هرم كارول (Carroll) يمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية	3-3
94	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسات	4-2
112	تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	1-3
113	تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	2-3
114	تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	3-3
127	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_1 و المتغير التابع Y	4-3
131	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_2 و المتغير التابع Y	5-3
134	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_3 و المتغير التابع Y	6-3
137	تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_4 و المتغير التابع Y	7-3

قائمة الاختصارات

الاختصار	التسمية باللغة الانجليزية	التسمية باللغة العربية
OCDE	Organisation de coopération de développement économique	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي
IFC	Internation finance corporation	مؤسسة التمويل الدولية
AICPA	American institute of certified public accountants	الجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين
GCGF	Global corporate governance forun	المنتدى العالمي لحوكمة الشركات
SPSS	Statistical package fore thesocial scionces	المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
CIPE	Center for International Privat Enterprise	مركز المشروعات الدولية الخاصة
CGG	committee on global governance	لجنة الحكم العالمي
WB	The World Bank	البنك العالمي

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
160-163	استبانة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات	01
163-170	توزيع معامل الفاكرونباك	02
170-172	التكرارات والنسب المؤوية لعبارات عينة الدراسة و قيم الانحراف المعياري	03
172-175	تقدير نموذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات	04

مدخل الدراسة:

منذ بداية التسعينات والعالم يشهد تغيرات كثيرة في شتى المجالات، مما أدى إلى ظهور العديد من الظواهر التي ألفت بظلالها على الساحة الدولية لتفرض نفسها كثقافة أو كمجتمع جديد، ولذلك أصبح من الضروري للكثير من الدول أن تقوم بالتعامل مع هذه الظواهر كالعولمة مثلاً.

فعلى الصعيد الاقتصادي والمالي ظهرت هناك الكثير من التغيرات والأحداث كان من بينها حدوث الأزمات الاقتصادية وانحيار كبرى المؤسسات العالمية بسبب التصرفات غير الأخلاقية وشيوع الفساد المالي والإداري، كل هذه الأحداث هزت عرش الإمبراطورية الاقتصادية العالمية وأدت إلى فقدان الثقة في الأسواق المالية المختلفة، وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه المؤسسات.

كما أصبحت ظاهرة الفساد المالي والإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجه العالم، وما نتج عنها ركود في عملية البناء والتنمية الاقتصادية خاصة وأنها تنطوي على تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية للدولة والمؤسسة على حد سواء، ففي خضم ما يقع من فضائح مالية، تجرد المؤسسات نفسها مضطرة إلى وضع مجموعة من الضوابط والمبادئ والأعراف الأخلاقية والمهنية وإجراءات فعالة تحكم العلاقة القائمة بين كافة الأطراف ذات العلاقة وتضمن المساواة وتكافئ الفرص بينهم، ولاسيما أن آفة الفساد لا تنحصر في ثقافة أو بلد ما، فهي ظاهرة موجودة في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، كما هي موجودة في القطاعين العام والخاص و في مختلف طبقات المجتمع.

من هنا لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اقتصادي مهمته تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بل بدأ يأخذ أبعاداً جديدة أكثر تعقيداً وهي اعتبار المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وعليها تحمل مسؤوليتها اتجاهه، خاصة مع سيادة نمط الرأسمالي الذي كان من نتائجه تراجع دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مقابل إعطاء حرية أكبر للمؤسسات الخاصة.

ولغرض إعادة الثقة للأطراف المستفيدة كان لا بد من إيجاد وسائل تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في حماية حقوقهم ألا وهي إعادة تشكيل الانسجام والتوافق بين العقلانية الاقتصادية والأخلاقيات التي لا تزال تترك خارج نطاق التيار العام والذي تسير عليه المؤسسات في عالم متغير سريع التطور بتقنياته ووسائله، فالمؤسسات تبحث عن كل شيء يحكمها ويسير عملها، وان تنسجم مع المعايير والمبادئ الأخلاقية في العمل خاصة التي تعتمد عليها الفعاليات الاقتصادية في ظل المشاكل الاجتماعية المتفاقمة ذات التأثير البالغ على أعمالها والتي جاءت متزامنة مع الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور العلمي

والتكنولوجي فالمشاكل الاجتماعية أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه كلا من المسيرين وأصحاب المؤسسة أمام السعي لتحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار.

1. مشكلة الدراسة

القضايا التي أثرت مؤخرا دفعت العديد من المنظمات الاقتصادية إلى إيجاد حلول لمواجهة مثل هذه الظواهر، وتعديل توجهاتها والبحث عن نماذج جديدة كمنخرج من هذه الأزمات، فكانت الحوكمة كفكرة مبتكرة بمثابة دليل للحكومات لتجاوز الأزمات التي عصفت بها، وأصبحت مبادرة تستهدف دعم التوجهات الفكرية الجديدة للمؤسسات، من خلال تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية باعتباره وسيلة تسعى المؤسسات إلى إدارة وتنظيم علاقتها بالأطراف الفاعلة معها، وتساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية، لذا تأتي هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في تعزيز حوكمة المؤسسات؟

2. الأسئلة الفرعية: يمكن تدعيم مشكلة الدراسة بالأسئلة الفرعية التالية:

– ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات وما هي متطلبات تطبيقها؟

– ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ وما الفائدة من تبنيتها في المؤسسات؟

– هل هناك علاقة بين التطبيق الجيد للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات؟

3. الفرضيات: للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

– حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

– المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح من أجل

تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف الأنشطة.

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين التطبيق الجيد للمسؤولية الاجتماعية

وحوكمة المؤسسات يمكن صياغتها في شكل نموذج.

4. أهمية الدراسة: تنبثق أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

– تساعد مخاطر النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتعدد آثاره وخاصة على البيئة؛

– تزايد الاهتمام بالأداء الاجتماعي للمؤسسة من قبل مختلف الأطراف المعنية؛

- احتلال مفهوم حوكمة المؤسسات الصدارة في العديد من الأبحاث والدراسات والمؤتمرات باعتباره مكوناً رئيسياً في عملية الإدارة الحديثة؛

- إبراز الأهمية التي تحظى بها المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات في الوقت الحاضر؛

- الإثراء العلمي الذي من الممكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة الجامعية.

5. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من المعرفة العلمية والتقنية لهذا الموضوع بهذه الأفكار الجديدة لطلبة العلم والمعرفة؛

- تبيان مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في عملية التسيير؛

- أهمية المسؤولية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم؛

- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الحوكمة من الالتزام بمسئوليتها تجاه أصحاب المصلحة؛

- تحديد العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بحوكمة المؤسسات.

6. المنهج المتبع:

للإجابة على الأسئلة المطروحة وطبقاً لإشكالية البحث تم الاعتماد على:

- المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها

الفكر المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

- المنهج الاستنباطي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين

الجوانب المختلفة لحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية.

- المنهج الوصفي والتحليلي: وذلك لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

ويتم ذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستبيان والمقابلة من أجل الوقف على آراء أهل

الاختصاص من المهنيين.

7. الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به، قسمنا الدراسات السابقة إلى ثلاث نواحي أساسية وهي:

- دراسة تناولت ماهية المسؤولية الاجتماعية؛

- دراسة تناولت أهمية، وماهية حوكمة المؤسسات؛

- دراسات تناولت علاقة المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات.

ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا كما يلي:

دراسة الطاهر خامرة بعنوان: "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة -حالة سونطراك-"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، ورقلة جامعة قاصدي مرباح 2007.

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسات والتزاماتها البيئية والاجتماعية بغرض المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال إبراز مجموعة من الإجراءات الطوعية الكفيلة بتحقيق ذلك وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي إذ تطرق للإطار النظري للتنمية المستدامة كما ابرز 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، وأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي أن مؤسسة سونطراك تخلف أثناء نشاطها آثار بيئية واجتماعية معتبرة تستلزم منها تحمل مسؤوليتها في ذلك، حيث أنها تولي اهتماماً لهذا الجانب وتخصص فرعاً متعلق بالصحة والأمن البيئي، كذلك عدم التزامها بإعداد تقارير عن أدائها البيئي والاجتماعي وتكتفي بنشر سياساتها البيئية والاجتماعية على منشوراتها الخاصة، فمؤسسة سونطراك لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية على الرغم من أنها اتخذت بعض الترتيبات في هذا المجال.

دراسة عمر علي عبد الصمد بعنوان: "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية-" رسالة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، سنة 2009/2008.

هدفت الدراسة إلى بيان دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، الدور الكبير الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات ووجود العلاقة القوية بينهما، كما أوصت الدراسة في الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية فيها.

دراسة ياسين براهيم بعنوان: " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات - دراسة ميدانية-"، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2013/2012.

تهدف الدراسة إلى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين حوكمة الشركات، وذلك من خلال تعزيز صورة وسمعة المؤسسة في تعظيم الربح وتحقيق رفاهية المجتمع، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور وأنه أمر وواجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتز به واجباً عليها، إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة

للتعامل مع الهدم والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية، تبنى المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات يؤدي إلى تحسين أدائها.

8. حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بولاية تيسمسيلت لدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المهنيين وأهل الاختصاص.
- الحدود الزمنية: يرتبط مضمون الدراسة بالزمن الذي أجريت فيه وهي طيلة الفترة الدراسية 2015/2014.
- الحدود الموضوعية: تهتم الدراسة بالمواضيع والمحاور الأساسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

9. أسباب اختيار الموضوع: يعود اختيار موضوع الدراسة إلى عدة أسباب أهمها:

- مكانة الموضوع على المستوى الدولي والمحلي بسبب تصاعد أهمية المؤسسات في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعصف ببيئة الأعمال؛
- الدراسة التي قمت بها على مستوى الليسانس والتي كانت سببا للخوض بعمق في هذا الموضوع؛
- المراجعة في الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع؛
- نقص البحوث المتعلقة بهذا الموضوع على الأقل في المكتبات والرغبة في إثراء المكتبات الجامعية ومساعدة الطلبة لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع؛
- إغفال العديد ممن لهم علاقة ببيئة الأعمال بالدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية خصوصا في ظل التطورات الحالية.

10. صعوبات الدراسة

- تمثلت في صعوبة البحث الميداني لقلّة الخبرة في التعامل منهجيا مع موضوع بحثنا المتميز وتحديد تطبيق تحليل المضمون منهجيا وتقنيا لجمع المعطيات.
- قلة إدراك بعض أفراد عينة الدراسة لمضمون الحوكمة.

11. أقسام الدراسة:

بغية إعطاء هذا البحث حقه من التفصيل فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعقبهم الخاتمة الخاصة بالبحث ككل، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة البحث، ثم حاولنا عرض

النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قمنا بتقديم بعض التوصيات التي نرى أنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها.

ويمكن استعراض اقسام الدراسة على النحو التالي:

الفصل الاول: تناولنا في هذا الفصل الجوانب النظرية لحوكمة المؤسسات انطلاقا من النظريات المفسرة لها والمفاهيم والقواعد التي تشكل اساسا لها وصولا الى الاطر التي تفسرها كما تطرقنا من خلاله لواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر.

الفصل الثاني: خصصناه للتعريف بالمسؤولية الاجتماعية، اهميتها، وفوائدها، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

الفصل الثالث: تناولنا دراسة ميدانية تطرقنا فيها إلى المنهجية والإجراءات والمعالجة الإحصائية للاستبيان والنتائج المتوصل إليها في البحث الميداني وتحليلها واختبار للفرضيات التي قمنا بطرحها.

تمهيد

برز الحديث عن حوكمة المؤسسات بعد الأزمة المالية الآسيوية، ليتكرر بشكل كبير بعد الأزمة المالية لسنة 2008، حيث زاد من أهمية الحديث عن الحوكمة في المؤسسات المالية والمؤسسات كثرة الفساد الإداري والغش والتهرب الضريبي وتقارير الإفصاح المزورة، إذ تعتبر الحوكمة وسيلة رقابية غاية في الأهمية من شأنها الكشف أو بالأحرى تجنب هذه التلاعبات، وحماية حقوق كل أصحاب المصالح في المؤسسة، إذ أن مبادئها تعمل على تجنب الأزمات المختلفة قبل وقوعها، فهي البلمس الشافي الذي من شأنه أن يحقق الجودة والتميز في عمل المؤسسات وأدائها عن طريق إيجاد و تطبيق قوانين أنظمة وإجراءات فعالة تحكم كافة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة .

ولكون آلية حوكمة المؤسسات إحدى أهم آليات اقتصاد المعرفة فإن الاهتمام بها لم يقتصر فقط على المنظمات و المؤسسات الدولية بل تعداه ليشمل المنظمات والجامع العلمية والمهنية الدولية لذلك تشهد بيئة الأعمال العالمية سباقاً نحو تبني مفهوم حوكمة المؤسسات كجزء من برامج الإصلاحات الاقتصادية في كل دولة لغرض تحسين الأداء الاقتصادي والإداري والاجتماعي على المستوى الكلي، لذلك تتعاون جهود المؤسسة مع دول العالم المختلفة في ممارسة هذا المفهوم لأهميته في تعظيم المنافع لكل من أصحاب حقوق الملكية والأقلية والأطراف الأخرى ذات العلاقة والمصالح في كل القطاعات باعتباره من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

ولإظهار الموضوع أكثر ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات

المبحث الثاني : بنية نظام حوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: ضوابط حوكمة المؤسسات

المبحث الرابع:الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات

تشير الدراسات والأبحاث الاقتصادية إلى أن الحوكمة كمنهجية لم تكن موجودة في البداية، بل ظهرت لاحقاً نتيجة لتطور الأعمال عبر التاريخ الإنساني لا يلجأ من تبني قواعد أخلاقية تحكم هذه الممارسات وتنظيمها حتى وإن كانت هذه القواعد لا ترقى إلى المفهوم الحديث للحوكمة ولا تجمع بمختلف جوانبه، فهي تتبع من الفصل بين المملوك والإدارة في المؤسسات، وتشير أن الفضائح والأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدتها عدد من دول العالم إلى محاولة تحسين الصورة السيئة واستعادة ثقة المستثمرين، كما ساهمت بشكل ملحوظ في تطور مضمونها والمبادئ التي تقوم عليها.

وعليه سنتطرق إلى معرفة ظهور وتطور حوكمة المؤسسات في المطلب الأول و النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات في المطلب الثاني و الفضائح المالية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ظهور وتطور حوكمة المؤسسات

كلمة الحوكمة مشتقة من الأصل اللاتيني (gubernare) وتعني التوجيه وكان يقصد بها توجيه السفينة، لكن الإشارة إلى هذا المصطلح في الأدبيات الاقتصادية يعود إلى عام 1776 عندما أكد "ادم سميث" في كتابه الشهير ثروة الأمم بحاجة إلى فصل الملكية عن الإدارة، ثم جاء (Berle and Means) في عام 1932 في ندوتهم " المؤسسات الحديثة والملكية الخاصة (The Modern Corporations and Private property) " حيث أشاروا إلى أن المؤسسات أصبحت ضخمة الحجم، وأن هذا سوف يؤدي إلى انفصال بين الملكية والرقابة للفت الانتباه إلى ما يمكن أن يحدث من مشاكل في المؤسسة نتيجة فصل الملكية عن الإدارة ونتيجة التشتت الكبير في الملكية و الذي يؤدي إلى ضعف تأثير الملاك على الإدارة أو إلى عدم الاهتمام بالأنشطة اليومية للإدارة.¹ إلا أنه في سنة 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماداً لمصطلح الحوكمة حيث أكد في بيان له "في رأينا أن الترجمة العربية (الحوكمة) للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنية ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة أداء القائمين عليها، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث".²

¹قُدري عثمان إبراهيم، اثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسات المساهمة العامة الأردنية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، اربد، جامعة اليرموك، 2009، ص14.

²سليمان بوفاسة ورشيد سعيداني، " لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات ورفع ادائها"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص313.

غير أن الحديث عنها برز بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي¹:

- **مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932):** حيث شهدت هذه المرحلة بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990):** حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- **مرحلة تزايد الاهتمام بالحوكمة (بداية التسعينات):** في هذه المرحلة تزايد الاهتمام بها بعدما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
- **مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000):** كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار المؤسسات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة؛
- **مرحلة إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED):** مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة عام 1999.
- **على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات و اتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.**
- **مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها:** حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد الإداري والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من المؤسسات.

¹عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص17-18،

- مرحلة اهتمام البنك الدولي بالحوكمة: مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانحيار عديد من المؤسسات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتوشيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها، لتلافي النقائص و التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك المؤسسة ومديرها، ويمكن إبراز أهم النظريات التي أدت إلى وجود وأهمية الحوكمة بالمؤسسات كما يلي:

أولا: نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الحديثة التي تقوم على مبدأ الفصل بين الملكية و الإدارة كما أنها تعتبر أساس العلاقة بين الإدارة و المساهمين¹، فكان لها أثر كبير ومؤثرا في مخاض حوكمة المؤسسات، ليس هذا وحسب بل تعتبر نظرية الوكالة لب مشكلة حوكمة المؤسسات و محور تأثيرها إذ لا يمكن فصل العلاقة التأثيرية المتبادلة بين النظريتين، فلقد جاءت استجابة إلى التحولات في شكل الملكية والذي أدى إلى تطورات هامة في مجالي الرقابة و تقييم الأداء.²

1. تعريف نظرية الوكالة: يعود الفضل في تطوير نظرية الوكالة إلى الاقتصاديين الأمريكيين أصحاب جائز

نوبل للاقتصاد Jensen et Meckling سنة 1976م، حيث قدما تعريفا لنظرية الوكالة على الشكل التالي: "تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبهما يلجأ الشخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة"³.

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني، وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض يوكل (شخص معين) أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الأصيل)، أو هي "عقد بموجبه يقوم الشخص يدعى

¹ ساعد بن فرحات، "بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التامين-مقارنة بين شركة التامين وإعادة التامين 755F وشركة 5L5 للتامين"، ندوة حول مؤسسات التامين التكافلي والتامين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، أبريل 2012، سطييف، جامعة فرحات عباس، ص02،

² عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، سوريا، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009، ص23 .

³ فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة ،دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، سطييف، جامعة فرحات عباس، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2011/2010 ، ص4.

الموكل باللجوء إلى شخص آخر يسمى الوكيل، من اجل القيام بمهمة معينة نيابة عنه و باسمه، وفيما يتعلق بالمؤسسة هذه العلاقة توجد بين الملاك أو المساهمين أو أي مقرض أموال أخرى والمدراء أو المسيرين حيث يتم التنازل عن جزء من سلطاتهم، إلا أن علاقة الموكل والوكيل تتميز بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم منفعته على حساب الآخر مما يجعل علاقتهم مصدر للتناقض¹.

2. فروض نظرية الوكالة: تركز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها²:

- إن أطراف الوكالة (اصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبيا وان تصرفاتهم مبنية على تعظيم منافعهم الذاتية؛

- بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء فان هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى؛

- عدم تماثل المعلومات بين الأصل والوكيل، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعته على حساب الأصل؛

- إن الأصل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصل؛

- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصل.

3. مشاكل الوكالة: بناء على ما سبق فإن مشكلة الوكالة تنشأ من تعرض المالك (الموكل) لخسارة نتيجة

عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائدته، وعليه ونظرا لعدم تناسق المعلومات واختلاف الأهداف بين المالك وبين الوكيل، تبرز لدينا مشاكل الوكالة المتمثلة في³:

أ. مشكلة الأفق الزمني: تنشأ هذه المشكلة من أفاق التخطيط لدى المساهمين مقارنة بالمسيري، في

الواقع أن المسيريون تصرفهم مبني على أفاق زمني قصيرة، في المقابل المساهمون يخططون لاستثمارهم

من منظور طولي الأجل وقراراتهم تكون وفقا لذلك، وبخس ذلك أن المؤسسة قائمة على مبدأ

¹ ألياس بن الساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الجزائر، دار وائل للنشر، ط2006، ص1، ص381.

² طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المطلبات"، القاهرة، الدار الجامعية، 2008-2009، ص69.

³ حمزة ضويفي، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات التابعة لمجمع سونلغاز-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص9.

الاستمرارية وبالتالي يكتزون ويحيطون أهيق لدخولهم المستقبلي، من هنا يصبح الأفق الزمني للتخطيط لدى المسيرين أقصر من الأفق الزمني للمساهمين، ونتيجة هذا التباعد بين الاثرين في الآفاق الزمري هي أن المدي هو أقل مكيلا في الاستثمار في المشاريع التي تخفض الدخل في المدي القصير حتى وإن كان من المتوقع أن يكون كبير في المدي الطويل.

ب. مشكلة تحمل المخاطر: يرجع ذلك إلى حقيقة أن المساهمون (المستثمرون) يملون إلى المشاريع المحفوفة بالمخاطر مقارنة بالمشاريع التي يفضلها المسيرين، والسبب في ذلك أن المساهمين يزعون استثمارهم (أموالهم) على مؤسسات مختلفة، وبالتالي يمكن تعويض الخسارة المتحصل عليها في مؤسسة معينة بالأرباح المتحصل عليها في مؤسسة أخرى، في المقابل المسير مكرس لإدارة مؤسسة واحدة وهو مطالب بتلبي كل احتياجاتها، وبالتالي يميل إلى تطبيق سياسة حكيمة ويتجنب المشاريع المحفوفة بالمخاطر التي يمكن أن يكون لها اثر سلبي على الأرباح في المدي القصير من جهة وعلى وظيفته من جهة أخرى.

ت. مشكلة سوء استخدام أصول المؤسسة: حسب "Jensen" إن سوء استعمال السلطة من قبل المسيرين في المؤسسة ينتج عنه تخصيص أموال المستثمرة من قبل المساهمين في الأنفاق على الأمور والمزايا الشخصية عند القيام بمهامه الإدارية المكلف بها، (السيارات الفاخرة، الطائرة الخاصة، الإقامة الفاخرة.... الخ)، بحيث أن رأس المال سيزرع بين الاستثمارات المنتجة والمزايا الشخصية مما يولد التضارب في المصالح باعتبار هذه الأعمال ستخفض من ثروة المالكين.

ث. مشكلة عدم التماثل في المعلومات: وهذا ياتي من حقيقة أن لدى الإدارة فهم أفضل للمؤسسة وتفصيلي نشاطها مقارنة بالمساهمين الذي لا يشاركون مباشرة في إدارة المؤسسة، مما يعظم دالة منفعتهم على حساب المساهمين، بعبارة أخرى المسيرين من خلال مكائتهم في المؤسسة يتحكمون في المعلومات ويجهونها لمصالحهم الخاصة، من خلال السيطرة على المعلومات التي يقدمونها للمساهمين بما في ذلك المتعلقة بالأرباح¹.

ج. مشكلة الجهد المبذول: "تنتج من وجود فجوة بين الجهد المبذول من قبل المسيرين لتحقيق أهداف المساهمين والجهد المتوقع من قبل المساهمين، لأن عادة المسيرين لا يضعون بدائل لكل الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المنتظرة للمساهمين"، والسبب أن المساهمين ليس هدفهم الوحي تعظيم أسهم

¹ ضويفي حمزة: مرجع سبق ذكره، ص10.

المؤسسة، وبلتالي يبحثون عن المسير الذي يقوم بتكريس كل وقته وجهده في المشاريع غير المستقرة والمحفوفة بالمخاطر والمعظمة لأرباح في الفترة الطويلة في نفس الوقت، في حين أن المسيرين يفضلون الأعمال والمشاريع التي تولد الأرباح المستقرة بدلا من الانخراط في المشاريع المحفوفة بالمخاطر التي تهدد استقرار المؤسسة، مما يولد التضارب بين الطرفين¹.

ثانيا: نظرية المضيف

انبثقت هذه النظرية من حقل علم النفس وعلم الاجتماع، وجاءت الفكرة الأولية لها في بحث (Donaldson and Davis, 1991) في عام 1991 ثم طورت إلى نموذج إداري يعمل من خلاله المضيف (Steward) وهم المدراء التنفيذيون في المؤسسة على تحقيق المصلحة العليا للملاك، من خلال زيادة ثروتهم وحمايتهم، مدفوعين بالاعتقاد أن الفائدة سوف تنعس عليهم عندما تزدهر المؤسسة وبالتالي يضعون اعتبارات المؤسسة فوق اعتباراتهم الشخصية، كما تعمل على دمج الأهداف الفردية للمديرين مع أهداف المؤسسة إلى درجة التي يشعرون بها أن مستقبلهم الوظيفي وحقوقهم التعاقدية مرتبطة بها، وبالتالي مصالحتهم مرتبطة بمصلحة المؤسسة حتى لو لم يمتلكوا حصصا فيها.

تدعو هذه النظرية إلى هياكل تنظيمية توفر استقلالية أكبر للمديرين والموظفين وتوفّر التمكين المناسب لهم الأمر الذي يسهل حركة التنفيذيين في إعداد وتنفيذ الخطط التي تحقق الأداء العالي للمؤسسة وبالتالي لا تركز هذه النظرية على تحفيز التنفيذيين وإنما تركز على توفير الهياكل التنظيمية المشجعة والتي تضمن التمكين الكامل لهم، كذلك تدعو هذه النظرية إلى عدم الفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، الأمر الذي يخفض تكاليف الوكالة ويمنح المدير ثقة و دورا أكبر في المؤسسة².

ثالثا: نظرية التجدر

فُسرُّ علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، هذه العلاقات خلقت مساحة وجوّ من

¹ ضويحي حمزة: مرجع سبق ذكره، ص10.

² عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية- دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه، علوم التجارية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2013، ص5-6.

المواجهات والتحالفات بين سلطة الملكية المحققة في المساهمين والملاك، وسلطة الإدارة مبعثرة في المديرين الموكلين.

تفترض هذه النظرية أن الفاعلين في المؤسسة يطوّرون استراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم في المؤسسة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافأة)، حيث عرّف كل من أليكساندر وبيكيرو سنة 2000 إستراتيجية التجذر من جهة المديرين " بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رأس المال البشري لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموع شركاء المؤسسة¹.

رابعاً: نظرية تكلفة المعاملات

حسب رونالد كوز Ronald Coase سنة 1973 فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلي السوق، حيث يتم التنسقي بين الأفراد عبر السوق بآلي السعر، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسقي بين الأفراد، وحينها يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى " تكاليف المعاملات " والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلوم والمؤسسة تتطور وتتم مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي.

مفهوم هذه النظرية يركز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويلي المملكتي في المؤسسة، هذه المصاريف التي يتكتمها حتماً يدي إلى تكلفة أو مجموع من التكاليف، إذ أن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل المملكتي حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلاني المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصيتي للمؤسسة ورسم طريقتي تنظيميتي أساسيتي تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسيري للمؤسسة².

خامساً: نظرية أصحاب المصالح

بالرغم من أن مفهوم صاحب المصلحة يعود في جذوره إلى ثلاثينيات القرن الماضي، فإن التطور الجوهري في نظرية أصحاب المصالح جاء بواسطة فريمان (Freeman) في عام 1984 والذي قدم شكل بديل

¹ خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات و الحد من التعثر المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص النقود والمالية، علوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010/2009، ص83-84.

² محمد جلاب، حوكمة المؤسسات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010-2009، ص86.

للإدارة الإستراتيجية، يستجيب للعولمة والتنافسية المتزايدة والتعقيد الكبير في بيئة الأعمال، والذي جعل بحسب رأيه التركيز على تعظيم ثروة الملاك فقط غير مناسب وذلك بالقول بأن كل المنظمات لديها أصحاب مصالح يجب أن تُؤخذ حاجاتهم بالاعتبار وتدار العلاقات معهم بشكل فعال يجعل المؤسسة أكثر تنافسية في المدى البعيد مما يضمن ربحيتها وبقائها يعود أساس هذه النظرية إلى أن المؤسسات في ظل العولمة أصبحت كبيرة جداً، ولها تأثير واسع يشمل المجتمع بشكل عام، الأمر الذي يَحْتَم عليها تحمل مسؤوليات تجاه قطاعات متعددة فيه وليس فقط ملاكها، هذه القطاعات هي ما يعرف بأصحاب المصالح والذين يضمنون بالإضافة إلى الملاك أطراف أخرى مثل الموظفين، الموردين، الزبائن، الدائنين، المجتمعات المجاورة لعمليات المؤسسة، البيئة والمجتمع بشكل عام، جميع هذه الأطراف تقدم مساهماتها للمؤسسة بأشكال مختلفة، وبالمقابل تتوقع تلبية مصالحها من قبل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: الأزمات المالية

أولاً: الأزمات المالية

لقد دفعت الفضائح المالية والإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من الدول العالم و ما ترتب عليها من أفيارات مالية واقتصادية إلى البحث في الأسباب التي تؤدي إلى تفشي ظاهرة الفساد في المؤسسات رغم أنظمة الإشراف والمراجعة والمراقبة متطورة جداً، والتي كانت تتم عن طريق التواطؤ ما بين كبرى المؤسسات الحاسبية والتدقيقية الحاسبية العالمية العملاقة ولعل من أهم هذه الفضائح ما حدث لشركة (Enron انرون للطاقة) في الولايات المتحدة، وشركة (France Telecom)، وشركة (Viventi Universel) بفرنسا وشركة (Parmalat) في إيطاليا، مما دفع إلى قيام منظمة التعاون الاقتصادي الأوربي للتنمية (OECD) إلى إصدار مجموعة من الإرشادات الخاصة بما يعرف بالتحكم المؤسسي للشركات. وهو ما يعتبر النواة الأولى لظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وخصوصاً في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية قريبة من الكمال².

ثانياً: دور الحوكمة في ظل الأزمات المالية

¹قُدري عثمان إبراهيم، اثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة المؤسسات المساهمة العامة الأردنية -،رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، اربد، جامعة اليرموك، 2009، ص21.

² أسامة عبد المنعم السيد علي، اثر رأس المال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في المؤسسات الصناعية الاردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الحاسبية، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2008، ص79.

تعمل الحوكمة على وضع ضوابط ووسائل رقابية تضمن حسن إدارة المؤسسات، بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، والحد من التصرفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بها، بعدما أظهرت العديد من حالات الفساد للمؤسسات أن السبب يرجع إلى سيطرة المديرين التنفيذيين على قدرات المؤسسة واستغلالها لصالحهم، وذلك إما لضعف مجلس الإدارة أو بالتواطؤ معه، وفي إطار علاقة الحوكمة بأسعار الأسهم، تعمل الحوكمة على توفير معلومات تساعد على الوصول للسعر العادل للسهم، بعيدا عن الشائعات والمضاربات والاتجار بالمعلومات الداخلية، كما تسمح بتقديم معلومات ذات جودة للمستثمرين تمنع الوقوع في الأزمات المالية، ومن هذه المعلومات نجد أهداف المؤسسة، نتائجها المالية ونسب العائد على حقوق الملكية و التقارير و القوائم المالية السنوية وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن الحوكمة بما لديها من آليات رقابية تمارسها على الإدارة، من شأنها أن تمنع الإدارة من التلاعب بالمعلومات الداخلية للمؤسسة (مثل تقييم الأداء)، كما تجبر الإدارة على الإفصاح على بشكل شفاف، مما يؤدي إلى تماثل المعلومات بين المستثمرين في الأسواق المالية.

ومما سبق يمكن القول أن تطبيق الحوكمة أصبح مؤشر يعتمد عليه المستثمرون لاتخاذ قرار الاستثمار مع المؤسسات لأنها ستضمن لهم أن المؤسسة لن تواجه أزمات مالية، وهذا من خلال مجموعة من الآليات الرقابية مثل مجلس الإدارة، الذي يعتبر ممثل عن المساهمين ويعمل على حماية مصالحهم¹.

المبحث الثاني: بنية نظام حوكمة المؤسسات

يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات، فالتشغيل السليم يقوم على مدى نجاعته، وان نجاحه يرتبط بجودة تصميم النظام و بفعالية التطبيق والتطوير، فنظام الحوكمة يعد من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل و إحكام آليات السوق، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى مفهوم حوكمة المؤسسات في المطلب الأول و أهمية حوكمة المؤسسات

¹ نبيل حمادي، اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية -دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2012، ص13.

و هدفها في المطلب الثاني وركائز حوكمة المؤسسات و متطلبات نجاحها في المطلب الثالث ونظام حوكمة المؤسسات في المطلب الرابع.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات وركائزها

كانت كلمة الحوكمة حتى أعوام قليلة مصطلحاً غريباً غامضاً غير واضح المعنى والمعالم، ولكن هذا المصطلح أصبح اليوم من بين أكثر الكلمات انتشاراً في أدبيات الأعمال، ويتسابق الباحثون إلى دراسة الحوكمة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات وزيادة أرباحها وتعزيز ثقة أصحاب المصالح فيها كونها تساهم في تحسين المناخ الاستثماري للدولة وزيادة القدرة التنافسية لاقتصادها، بل وأن مبادئ المساءلة والشفافية و النزاهة التي تتضمنها الحوكمة أصبحت جزءاً من التشريعات والقوانين في معظم الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات

1. المفهوم اللغوي لحوكمة المؤسسات

يتضمن لفظ الحوكمة العديد من الجوانب منها¹:

- الحِكْمَةُ: وما يقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- الحُكْمُ: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الاحْتِكَامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
- التَحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2. المفهوم الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاد على حدى، إلا انه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف لحوكمة المؤسسات:

¹نجلى خليصة و عميروش إيمان، " دور الهيئات والمنظمات الدولية في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص423.

حيث يعرفها الدكتور محسن احمد الخضري "بأنها حالة وعملية واتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذلك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من اجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال.

وعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 1998 بأنها "نظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".¹

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".

بينما عرفها البنك الدولي (WB) "الحكم الراشد مرادف التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل، الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة، والموجهة للدول والمؤسسات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية، أي من الأعلى نحو الأسفل والتي أدت إلى فراغ مؤسسي بدل تعبئة قدرات وطاقات المجتمع التي يزخر بها".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات هي عبارة عن مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المعنية المرتبطة بالمؤسسة (حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.²

ويقصد بحوكمة المؤسسات بشكل بسيط هي الإدارة الرشيدة للمؤسسات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي لها، وذلك من خلال توفير الإرشادات والمنتجات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات والأطراف الأخرى وتتضمن حوكمة المؤسسات مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة المؤسسات الهيكل الذي يمكن

¹ محسن احمد الخضري، حوكمة المؤسسات، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص53-54.

² محمد مصطفى سليمان، الفساد المالي والإداري، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية-الإبراهيمية، 2009، ص18.

من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتقرير الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي تكون في مصلحة المؤسسات ومساهميها، حيث تسهل عملية الرقابة الفعالة على المؤسسة¹.

وتعرف الباحثة حوكمة المؤسسات بالاعتماد على المعلومات السابقة: "بأنها جدار يحمي المؤسسات من التعرض للإفلاس ويضمن حقوق كل من المساهمين وأصحاب المصلحة وكل من لهم علاقة بالمؤسسة"، أو هي "مجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ التي تسيّر وتنظم وتوجه المسيرين والمساهمين نحو تحقيق أفضل النتائج".

3. المفهوم المحاسبي الاقتصادي والاجتماعي والإداري والقانوني لحوكمة المؤسسات

ويمكن إبراز مفهومها كما يلي²:

أ. **المفهوم المحاسبي:** يشير هذا المفهوم للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية وترتكز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية المتعارف عليها دولياً.

ب. **المفهوم القانوني:** يشير إلى مصطلح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على كيان المؤسسات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة المؤسسة ونموها.

ت. **المفهوم الإداري:** الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة تشمل القواعد والضوابط والإجراءات الإدارية الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.

ث. **المفهوم الاقتصادي:** هي ذلك الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للمؤسسات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم، وبالتالي فالحماية لا بد أن تكون شاملة وبالأخص لكبار الممولين والمقرضين والمستثمرين

¹ أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون المؤسسات، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012، ص9.

² عدنان بن حيدرة بن درويش: مرجع سبق ذكره، ص14-15.

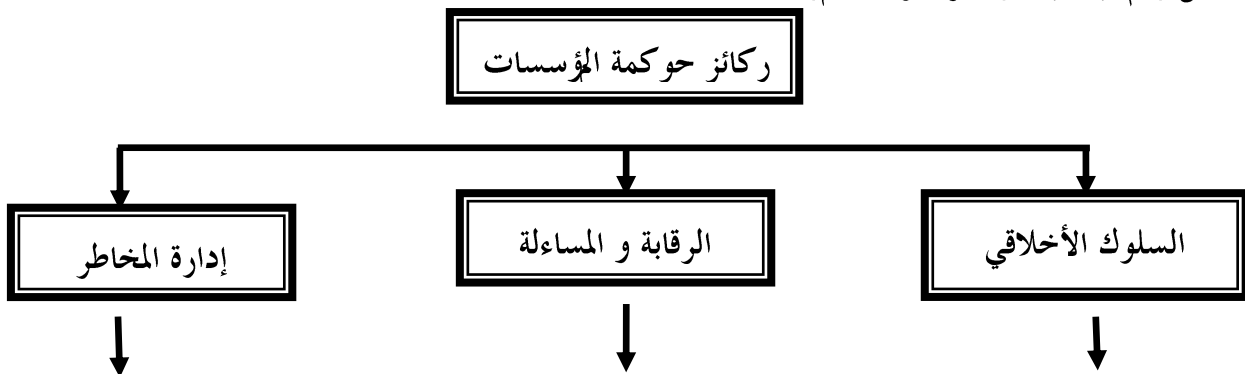
لضمان عوائد مجزية لهم، باعتبار أنهم يشاركون بفعالية في نمو المؤسسة وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة.

ج. المفهوم الاجتماعي: حوكمة المؤسسات تضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مجتمعها، بحيث أن نشاطاتها المختلفة تساهم بصفة كبيرة في رفاهية الأفراد والمجتمع، لهذا تعتبر حوكمة المؤسسات بمثابة منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل¹.

ثانياً: ركائز حوكمة المؤسسات

يتضح من المفاهيم السابقة أن حوكمة المؤسسات تقوم على ثلاث ركائز وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة المؤسسات ويتضح من خلال التفريعات ركائز الحوكمة الموضحة في الشكل الآتي²:

الشكل رقم (1-1) : ركائز حوكمة المؤسسات



¹ فرحات غول، "تحقق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسينية بن بوعلوي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص479.

² إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين -، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وقبول، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009، ص27.

<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام لإدارة المخاطر؛ - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة. 	<p>تفعيل ادوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أطراف رقابية عامة:مثل هيئة سوق المال، ومصلحة المؤسسات، و البورصة، والبنك المركزي في حالة البنوك؛ - أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة والمراجعون الداخليين و المراجعون الخارجيين؛ - أطراف أخرى:الموردون العملاء المستهلكون و المودعون و المقرضون. 	<p>ضمان الالتزام بالسلوك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالأخلاقيات المميزة؛ - الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛ - التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة؛ - الشفافية عند تقديم المعلومات؛ - القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة.
---	--	---

المصدر: حسين احمد دحدوح، دور المراجعة الداخلية في حوكمة المؤسسات في سوريا، العدد الأول، المجلد الحادي عشر، 2008، ص260.

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافها

لقد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و الناشئة خاصة خلال العقود القليلة الماضية، بعد سلسلة الأزمات والانهيارات التي مست اقتصاديات عدة دول، ما يدفعنا للتساؤل عن: ما أهمية الحوكمة في هذه الاقتصاديات؟ وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات

اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من المؤسسات العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية

والسعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، كل هذا استدعى إلى الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات وتأكيد أهميتها من خلال تحقيق المنافع الآتية¹:

- تخريب المؤسسات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمتها في السوق وضمن بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
- تحديد مصير المؤسسات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة و الالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية و الإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجلس إدارات المؤسسات و التزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس و تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة .
- تبرز أهمية حوكمة المؤسسات لمؤسسات القطاعين العام و الخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد عادل من الموجودات، وهذه الإجراءات هي لب وجوهر حوكمة المؤسسات.
- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وازدياد فرص التمويل فضلا على إمكانية الحصول على مصادر أرخص مما يزيد من أهميتها بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.
- كما تعد من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عملية المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات، وعليه تكمن أهميتها في ما يلي²:

¹علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع،2011، ص33-34 .

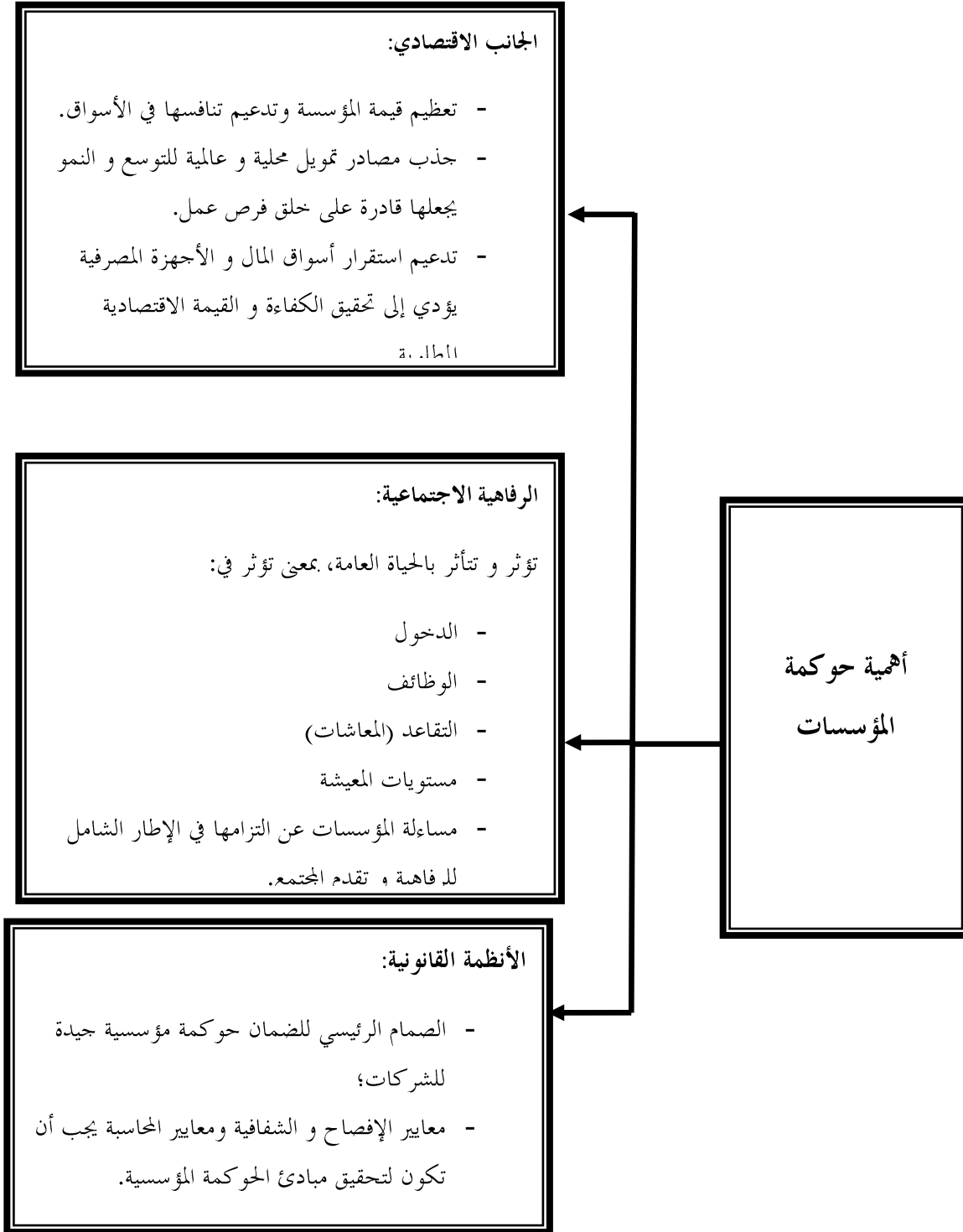
²أحمد قايد نور الدين،" دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة المؤسسات "، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آليات للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، ص5.

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى، تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءاً من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
- تجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية، وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي¹؛
- تؤدي أهمية الحوكمة إلى تحسين فعالية الاقتصاد الوطني وجلب الاستثمارات الخاصة وتخفيض الإنفاق الحكومي، كما أن القيام بإزالة عوائق الاستثمارات الأجنبية سوف يخلق سوقاً تنافسية بحيث يؤدي إلى تشجيع المنشآت الوطنية، ونشوء سوق تتميز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات².
- وعليه فإن لحوكمة المؤسسات أهمية متعلقة بكل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والقانونية يمكن تمثيلها بالشكل التالي:

¹ ماجد إسماعيل ابر حمام، اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الإفصاح و جودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على المؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: جامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009، ص25.

² إبراهيم إسحاق نسمان: مرجع سبق ذكره، ص19.

الشكل رقم (1-2): أهمية حوكمة المؤسسات



المصدر: أسامة عبد المنعم السيد علي، اثر رأسمال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمة المؤسسية في المؤسسات الصناعية الأردنية، أطروحة الدكتوراه، تخصص فلسفة في المحاسبة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية و المالية، 2008، ص85.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف التي تدعمها، لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، فقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف منها المنافع أو الدوافع أو البواعث، لكنها جميعاً تدخل ضمن هذه الأهداف التي تسعى إليها من أجل تحقيقها ويمكن التعبير عنها في النقاط التالية¹:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات والعمليات في المؤسسات وإجراءات المحاسبة و المراجعة المالية على النحو الذي يُمكن من ضبط عنصر الفساد في أية مرحلة²؛
- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجات الثقة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه، وحماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية المؤسسات ومصالح العاملين فيها بكافة فئاتهم وتحقيق الشفافية في جميع أعمالها؛
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمن اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمن تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية، وضمن التعامل بطريقة عادلة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس³؛
- تهدف إلى رفع مستوى المؤسسات القوية المستمرة لتكون في وضع تنافسي جيد وقوي، ولأن مجالس الإدارات هي الوكيل المسؤول عن أصول المؤسسة، لذلك فإن سلوكياتهم يجب أن تركز على إضافة قيمة لتلك الأصول بالعمل مع الإدارة لبناء مؤسسة ناجحة وتعزيز قيمة المساهمين⁴؛

¹ أحمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة - دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي-"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 24، العدد 1، يناير 2009، ص 17.

² عهد علي سعيد، "الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة في سوريا- دراسة ميدانية-"، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2008، ص 42.

³ عبد الرحمان العايب، "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة المؤسسات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، حالة المؤسسات المالية المصرفية المتضررة"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص 5.

⁴ طارق عبد العال، حوكمة المؤسسات (تطبيقات الحوكمة قطاع عام وخاص والمصارف) المفاهيم- المبادئ التجارب- المتطلبات ، دار الجامعة، ط 2، 2008/2007، ص 23.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للرقابة بواسطة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات الرقابة تعمل من خلالها على خدمة البيئة المحيطة و المجتمع¹؛
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة المؤسسة و المساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للمؤسسة؛
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء، ومشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واطلاعهم على كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة²؛
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح من أجل تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة؛
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل³؛
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع المؤسسات، وتأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة المؤسسات⁴.

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نلخص أهداف حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:

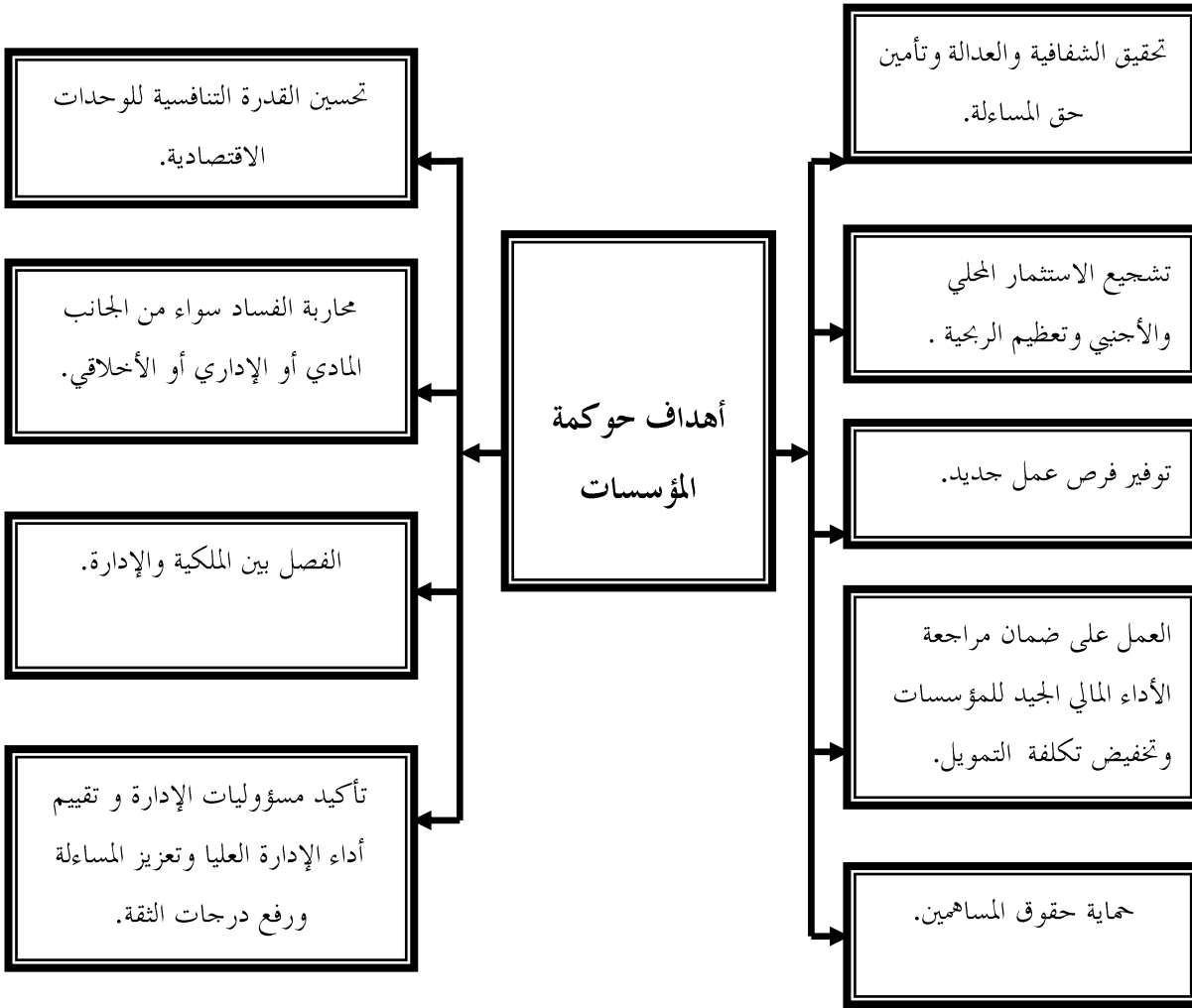
¹ إياد وليد محمد جبير ، مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية - دراسة تحليلية- ، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008، ص32.

² هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين - دراسة تحليلية لأراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين-، مذكر ماجستير، تخصص، محاسبة وتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، 2009، ص24.

³ فيصل محمود الشواربة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، الأردن، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، العدد الثاني، 2009، الجلد 25، ص10.

⁴ درواسي مسعود، ضيف الله محمد الهادي، "فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري" ، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آليات للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012، ص5.

الشكل رقم (1-3) : أهداف حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على ما سبق)

المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات نجاح حوكمة المؤسسات

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم الخصائص التي تتميز بها حوكمة المؤسسات ومتطلبات نجاحها

أولاً: خصائص حوكمة المؤسسات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة المؤسسات نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم¹:

¹ فاتح غلاب: مرجع سبق ذكره، ص 11.

1. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال¹:

- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛
- التقدير السليم لحقوق الملكية وتكلفة رأس المال؛
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.

2. الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وذلك من خلال²:

- نشر التقارير المالية البيانية في الوقت المناسب؛
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها؛
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية؛
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراجعة الدولية؛
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة؛
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا.

3. الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات ولا ضغوط، وهذه الاستقلالية تحقق من خلال النقاط التالية³:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي؛
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو إدارة مستقل؛
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة.

¹ صالح بن إبراهيم الشعان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة، 2008، ص16.

² شوقي إيجاري وفريد خميلي، " دور مراجعة الخارجية في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات -دراسة الفصائح المالية للشركات (Enron ، World Arthur Anderson.com)" ، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، سكيكدة: جامعة 20 اوت 1955، ص6.

³ بلهادف رحمة وسعدي عباد، "دور الافصاح الخاسي في تفعيل البعد الخاسي لحوكمة المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسية بن بوعلی الشلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص652.

4. الرقابة والمسائلة: ويكون ذلك من خلال¹:

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة؛
- أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البنك المركزي في حالة البنوك؛
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين والخارجيين؛
- أطراف أخرى مثل الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

5. المسؤولية: والتي تتحقق من خلال²:

- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي؛
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين؛
- وجود أجناب في مجلس الإدارة؛
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على المراجعة الفعالة؛
- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، وتراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

6. العدالة: من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، وتتحقق هذه العدالة من خلال³:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأقلية؛
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة؛
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين؛
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة؛
- حماية حقوق المساهمين وإعطائهم حق الاعتراض عند الإساءة إلى حقوقهم؛
- المشاركة في تعيين المديرين وأيضا المشاركة في اتخاذ القرارات.

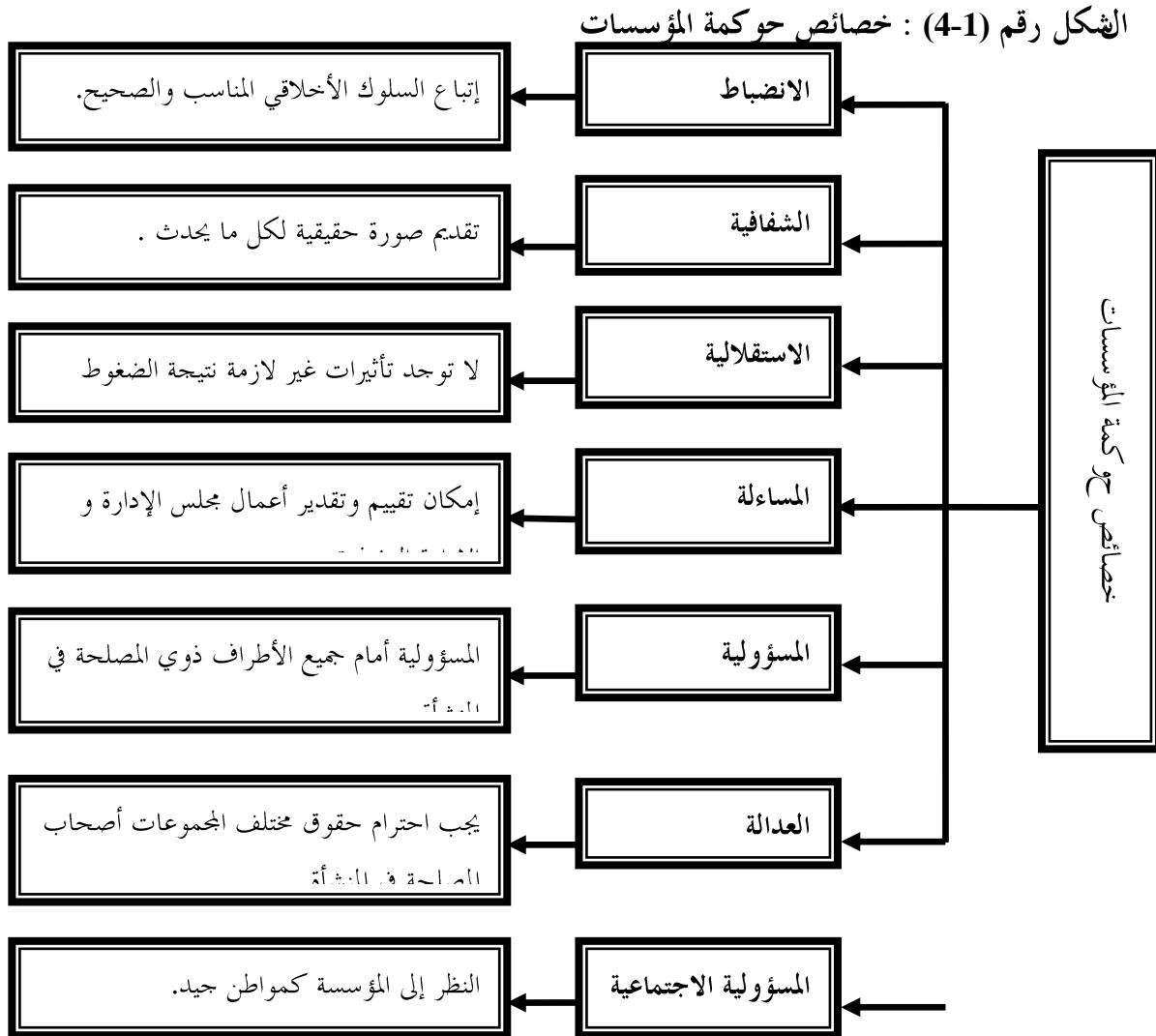
¹ كريمة بابا عيسى، أثر فعالية التدقيق الداخلي في حوكمة المؤسسات- دراسة على عينة من شركات مساهمة في الجزائر-، شهادة ماستر أكاديمي، تخصص، دراسات محاسبية وجبائية معمقة، ورقلة، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص8.

² فريحات غول، "تحقق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص479.

³ محمد عبد الفتاح ابراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة المؤسسات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، ورقة بحثية جامعة نوفية، كلية التجارة، (بدون سنة)، ص8.

7. الوعي الاجتماعي: ويتحقق من خلال¹:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
 - الالتزام بإشارات صناعية محددة بالنسبة للحصول على المواد؛
 - الامتناع عن التعامل مع الدول التي يفتقد قادتها للشرعية؛
 - وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة، ووجود سياسة واضحة عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- ومن خلال ما سبق يمكن توضيح هذه الخصائص في الشكل التالي:



المصدر : طارق عبد العال، حوكمة المؤسسات (شركات قطاع العام وخاص ومصارف)، دار الجامعية، ط2، 2008/2007، ص 25.

¹ مراد سكاك وفارس هباش، "دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ي20-21 أكتوبر2009، ص7.

ثانيًا: متطلبات نجاح حوكمة المؤسسات

يتطلب نجاح الحوكمة في الدول النامية بنفس مستوى الجودة والدقة التي تحدث في الدول المتقدمة من خلال¹:

- إقناع جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة بأن حوكمة المؤسسات ليست عمل اختياريًا، ولكنه ضرورة لضمان جذب الاستثمارات العالمية و من ثم دخول التحول إلى كتلة مؤثرة سياسيا واقتصاديا في المجتمع الدولي؛
- ضرورة التنسيق مع المجتمع الدولي لتطبيق القوانين ولوائح الحوكمة على جميع المستويات. بمعنى أن عصر محاسبة التنفيذيين فقط قد انتهى بلا رجعة، مع تحديد المسؤولين من منطلق الأعمال المكلف بها كل فرد في المؤسسة استنادا إلى أدلة العمل التي تحدد وترظم ذلك؛
- ضرورة توافر (جهاز) داخل المؤسسة مسؤول عن الحوكمة، مع توفير الحصانة اللازمة لحماية جهاز الحوكمة وتحقيق الضمان الوظيفي والرقي لأفراده، وذلك حتى لا يتحولوا بعد فترة إلى كورال حكومي يرفع شعار (لا نرى ولا نسمع و لا نتكلم... و كله تمام)؛
- لا بد من وجود (تشريع) يحمي القائمين على (حوكمة المؤسسات) حتى يصبح عملهم مؤثرا وفعالًا وهذا نهج يتمتع بالمصداقية و الشفافية.

المطلب الرابع: نظام حوكمة المؤسسات

يعتبر نظام حوكمة المؤسسات الجيد من الأمور الهامة التي تساعد على حماية مصالح المساهمين من خلال مجموعة من الإجراءات مثل ضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة داخل الهيئات العامة بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب، واحتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين، وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية، كما أن نظام حوكمة المؤسسات هام للمساهمين، سواء أكانوا في موقع المسؤولية المباشرة بالإدارة أم خارجها، ويساعد كذلك على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة، وينظم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، وهو ما يعمل على خفض مخاطر المؤسسة وعلى رفع قيمة أسهمها في السوق، كما أن نظام حوكمة المؤسسات الجيد يحسن من نوعية وكفاءة القيادة في المؤسسة ويحسن من جودة إنتاجها وييسر على تحسين

¹ فؤاد محمد الليثي، نظرية المحاسبة، ط3، القاهرة، دار النهضة العربية، 2009/ 2010، ص 292- 293.

الكفاءة في استخدام أصول المؤسسة والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، وتساعد في تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته¹.

وعليه يمكن القول بأن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المبادئ كمدخلات تستخدم مجموعة من الآليات تتفاعل فيما بينها تخضع إلى متطلبات قانونية ومؤسسية لتعطي لنا مجموعة من النتائج (مخرجات) المتمثلة في إدارة المؤسسات وتوجيهها والرقابة عليها والحفاظ على مصالح الأطراف المختلفة².

¹ عماد محمد أبو عجيبة، مدى توافر مقومات تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية داخل المصارف الليبية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسينية بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص150.

² كريمة نسرين، اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة استبائية-، رسالة ماجستير، تخصص، محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر، 03، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2010/2009، ص07.

المبحث الثالث: ضوابط حوكمة المؤسسات

من الجدير بالذكر أن المؤسسات الدولية قد حرصت على تناول موضوع الحوكمة وتطبيقها بغرض مساعدة حكومات الدول النامية في تطوير وتحسين الأبعاد القانونية والتشريعية للمؤسسات العاملة بها ودعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة واستقرار الاقتصاد ككل، وانتهاج عدة آليات رقابية تعمل على تحقيق أهدافها وهذه الآليات تتحكم في مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية وهي تختلف باختلاف نموذج الحوكمة المتبع وحسب البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى الأطراف المسؤولة عن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وفي المطلب الثاني وآليات حوكمة المؤسسات في المطلب الثالث ومحددات حوكمة المؤسسات في المطلب الرابع

المطلب الأول: الأطراف المسؤولة عن تطبيق حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المؤسسات وتحدد بوجوه كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والتي نوردتها في ما يلي¹:

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، أيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، ولديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
2. **مجلس الإدارة:** يقوم برسم السياسات العامة للشركة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم بهيكله مختلف اللجان التابعة والتي تلعب دورا مهما في تفعيل دور الحوكمة في استقرار المؤسسات ومنها لجنة المراجعة و لجنة إدارة المخاطر².
3. **الإدارة:** تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أنها تكون مسؤولة عن تعظيم ربح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ

¹عزيزة بن ياسمينه ، حوكمة المؤسسات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وفاق التطوير، 03-04 ديسمبر 2012 ، شلف:جامعة حسينية بن بوعلي، ص05.

²بروش زين الدين ودهيمي جابر ، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012 ، بسكرة : جامعة محمد خيضر ، ص7.

رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم يتحتم على مجلس الإدارة أن يضع الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم و مقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة¹.

4. أصحاب المصالح: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين و الموردين و العملاء والعمال والموظفين، على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين العمال و الموظفين يهتمون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار².

و يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فحوكمة المؤسسات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركات قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك المؤسسة، ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة المؤسسات وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونوا أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة المؤسسة³.

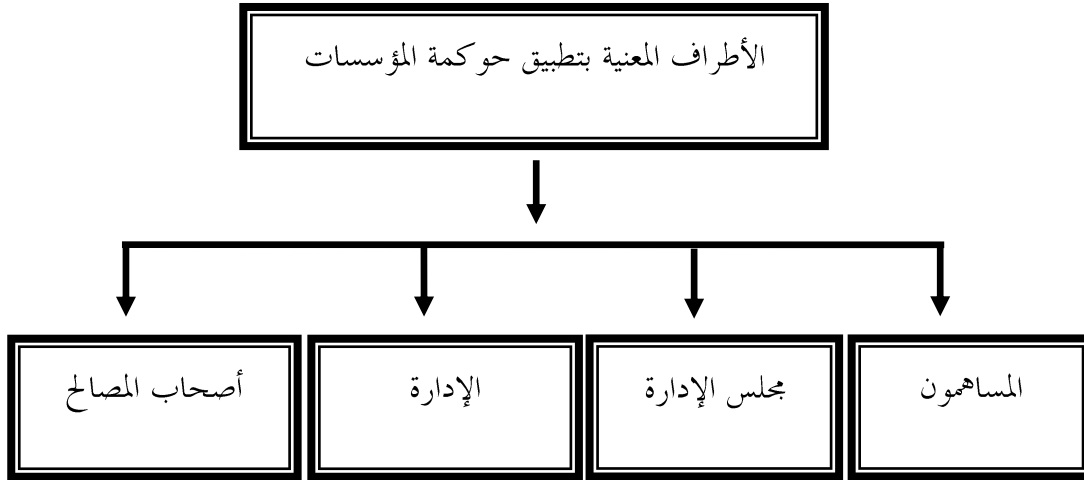
ويمكن تلخيصهم في الشكل التالي:

¹عاشور مزريق وصوربة معموري، حوكمة المؤسسات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 06-07 ماي 2012، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ص8.

²مسعي بلال، تأثير مبادئ حوكمة المؤسسات على المؤسسات العائلية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسبية بن بوعلی شلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص216

³محمد مصطفي سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2008، ص17.

الشكل رقم (1-5) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة (بناء على المعلومات السابقة)

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المنظمات الاقتصادية التي وضعت مبادئ الحوكمة* ومن بينها:

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي (OCED)

تتمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي في:

1. توافر الأسس اللازمة لفعالية إطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يعمل هيكل حوكمة المؤسسات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون، ويندرج تحت هذا المبدأ البنود التالية¹:

* مبادئ الحوكمة: هي عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لا بد من توافرها في السوق المالية والمؤسسات، التي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها، وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية والتي تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات المستهترة بالمبادئ المتعلقة بالحوكمة والتي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية وأعضاء مجالس إدارات المؤسسات والإدارات التنفيذية وذوي العلاقة مع هذه المؤسسات، وتركز هذه المبادئ بشكل أساسي على المؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية، إلا إنها يمكن أن تطبق أيضا على المؤسسات والمؤسسات التي لا يتم تداول أسهمها بالبورصة مثل المؤسسات المغلقة والمؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية، نقلا تركي الشمري، حوكمة المؤسسات في دول الخليج العربي، اتحاد المؤسسات الاستثمارية، 2011، ص 44.

¹ اشرف درويش أبو موسى، حوكمة المؤسسات و أثرها على كفاءة سوق فلسطين للأسواق المالية ، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008، ص 27_28.

- تطوير هيكل حوكمة المؤسسات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق.
 - المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته و الإلزام بتطبيقه.
 - التشريعات الواضحة عن تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
 - قيام الهيئات الإشرافية و الرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية.
2. حقوق المساهمين: من حق المساهمين أن يتمتعوا بحقوق الملكية وان يكونوا على معرفة كاملة بالمعلومات وحقوق التصويت والمشاركة في القرارات الخاصة بالتغييرات الجوهرية في المؤسسة مثل بيع أصول المؤسسة أو الاندماج مع المؤسسات الأخرى أو إصدار أسهم جديدة، لذلك يجب على الجهات الرقابية العاملة في السوق (هيئة سوق المال و البورصة) العمل على توفير الحماية الكافية لحقوق المساهمين¹.
3. المعاملة العادلة للمساهمين: يجب أن تتضمن قواعد حوكمة المؤسسات المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب من المساهمين، وحقهم في تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم، و يتحقق ذلك من خلال الآليات التالية²:
- توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم؛
 - حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة؛
 - حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك المسجل بالاتفاق مع المالك المستفيد؛
 - يجب حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية؛
 - يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية و الدولية ، الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007/2006، ص81.

² احمد محمود خليل الاسطل، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة- دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010، ص38.

4. دور أصحاب المصالح: يجب أن يُقرّ الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح بالمؤسسة لخلق الثروة وتوفير الوظائف وتوفير الاستمرارية للمؤسسات السليمة مالياً، ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية¹:

- يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم، بمعنى أنها محمية قانونياً وتوفير الوصول إلى المعلومات الموثوقة والكافية وذات الصلة لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛
- يجب السماح لذوي المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية وغير الأخلاقية بما لا يؤدي إلى الإضرار بحقوقهم؛
- يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بهيكل فعال كفاء للحماية من الإغسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

5. الإفصاح و الشفافية: يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية وتطور الأداء، وبيانات حقوق الملكية وكبار المساهمين وكذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفاء ومستقل، وبالتالي فإن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، إضافة إلى المعايير المحاسبية والمالية التي تتبعها المؤسسة في تقييم الأداء مع مراعاة وجوب توفر قنوات نشر المعلومات بطريقة عادلة لوصولها إلى كافة المستثمرين في الوقت المناسب².

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية³:

¹ قدرى عثمان إبراهيم: مرجع سبق ذكره، ص28،

² هيدوب ليلي ريمه، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، مذكرة ماستر، دراسات محاسبية وجبائية معمقة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص 22-23.

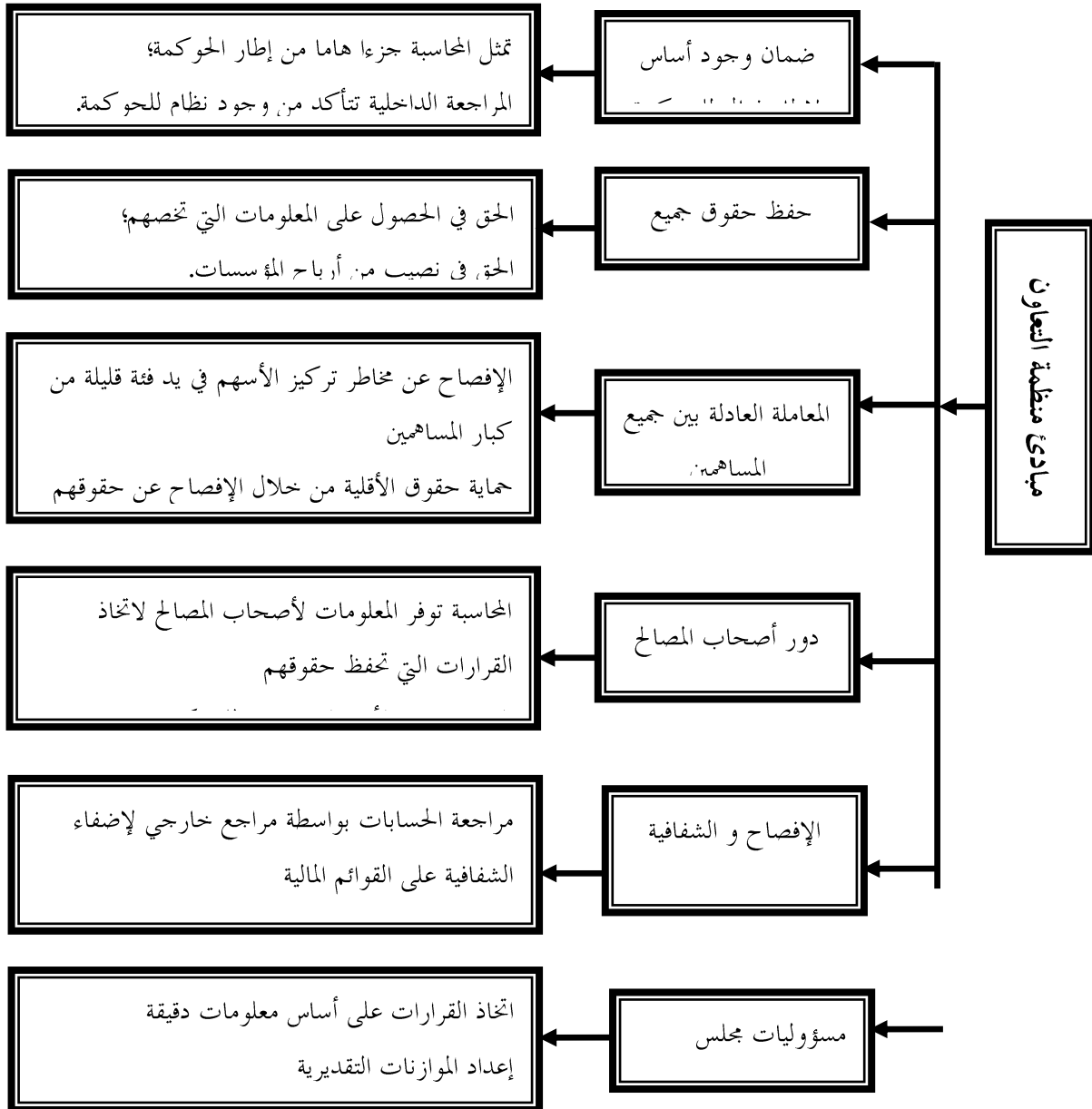
³ نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع "صبدال" وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، شلف، جامعة حسينة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008، ص9.

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛
- يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية أهمها¹:
 - مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة المنشودة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء المؤسسة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، وبيع الأصول؛
 - اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم؛
 - مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛
 - التركيز على القضايا كتنعاض المصالح ما بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، على سبيل المثال التخوف من سوء استخدام موجودات الشركة؛
 - التأكيد على ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك وجود مدقق مستقل وإيجاد نظم الرقابة الفاعلة والملائمة، وبصفة خاصة أنظمة متابعة المخاطرة والرقابة المالية وبيان مدى الالتزام بإحكام القوانين السارية التي لها علاقة بأعمال المؤسسة والالتزام بالقوانين؛
 - متابعة فعالية حوكمة المؤسسات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة؛
 - يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية؛
 - يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح؛

¹أسامة عبد المنعم السيد علي، اثر رأسمال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمة المؤسسية في المؤسسات الصناعية الأردنية، أطروحة الدكتوراه، تخصص فلسفة في المحاسبة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2008، ص85، (بتصرف).

- كي يتحقق الاضطلاع بهذه المسؤوليات يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب¹.
- والشكل التالي يوضح ملخصاً لتلك المبادئ و الإرشادات المتعلقة به:

الشكل (6-1): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لحوكمة المؤسسات



المصدر: عدنان عبد المجيد عبد الرحمان قباحه، اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا ، الأردن، 2008، ص 57

¹ أسامة عبد المنعم السيد علي: مرجع سبق ذكره، 85.

المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسات

هناك نوعان من المحددات التي تؤثر في تأسيس وتنفيذ إطار حوكمة المؤسسات يمكن إظهارها على النحو التالي:

1. المحددات الخارجية: وتتكون من عناصر تنظيمية وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة التي تعمل من خلاله المؤسسات، وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن تمثيل القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة وهي عبارة عن¹:

- القوانين المنظمة للسوق والنشاط الاقتصادي مثل قانون سوق المال وقانون المؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والقوانين المتعمقة بالإفلاس؛
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل التي تحدد المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (مثل هيئة سوق المال) في إحكام الرقابة على المؤسسات؛
- دور المؤسسات ذاتية التنظيم غير الحكومية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومن الجمعيات المهنية مثل جمعية المحاسبين والمدققين والمؤسسات العاملة في الأسواق المالية؛
- عناصر خاصة وتشير إلى أصحاب المصالح والمؤسسات الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمدققين والقانونيين.

2. محددات داخلية: وهي القواعد والتعليمات والأسس أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة و توزيع

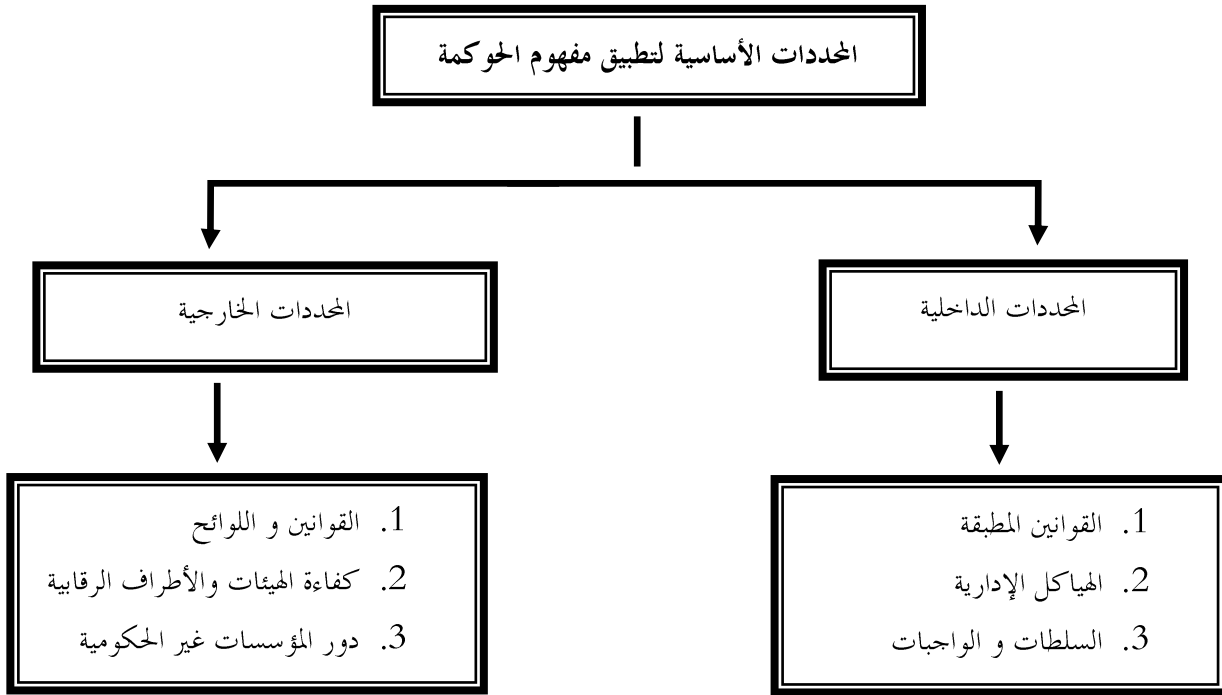
السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والعمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين ودعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية و مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح و خلق فرص العمل².

ويمكن توضيح محددات حوكمة بشكل مختصر وفق الشكل الموالي:

¹ يوسف مسعداوي، الحوكمة كآلية لإدارة الأزمات المالية العالمية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة-، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن، 17-18 افريل، ص396.

² مزريق عاشور، "قياس و تحليل اثر الحوكمة على تدفق الاستثمار الاجنبي على الدول العربية"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، حسيبة بن بوعلوي الشلف، 19-20 نوفمبر 2013، ص381.

الشكل (1-7): المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة المؤسسات



المصدر: أبو حماد ماجد اسماعيل، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، غزة، الجامعة الإسلامية، 2009، ص28.

المطلب الرابع: آليات حوكمة المؤسسات

أشار التراث الأدبي لحوكمة المؤسسات إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات بالشكل الذي يلاءم ظروف المؤسسات وبيئة العمل الخاصة بها، ومن بين هذه آليات داخلية وآليات خارجية¹.

أولاً: تعريف آلية حوكمة المؤسسات

هي مجموعة الطرق والأساليب التي تطبق على مستوى المؤسسة لحل مشاكل حوكمة المؤسسات، ويتوقف استخدام هذه الطرق والأساليب على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة، أو هي مجموعة الممارسات

¹جاء الدين سمير علام، اثر الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية- ورقة بحث، مدرس بقسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009، ص21.

(مهام وخصائص) التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيراتها الخارجية بإفصاح عالي وشفافية واضحة لتحقيق مطالب المصالح كافة.

ثانياً: تصنيف آليات حوكمة المؤسسات

يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات إلى آليات داخلية وآليات خارجية يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات

وهي كل الإجراءات والأساليب التي تضعها المؤسسة ويتم الإشراف عليها من قبل مجلس الإدارة تسمح هذه الآليات بخلق التوازن بين السلطة والرقابة على إدارة المؤسسة وتساعد على تماثل المعلومات بين أطراف الوكالة، وهذه الآليات تكون عادة في شكل قوانين ولوائح داخليّة تتضمن عدة إجراءات مثل احترام حقوق المساهمين، تنظيم الإدارة العائليّة من أنظمة المكافآت، نوعيّة الرقابة... الخ على المستوى الداخلي للشركة وتصنف هذه الآليات إلى¹:

أ. **مجلس الإدارة:** يحدد مجلس الإدارة من أهم الآليات الداخليّة لحوكمة المؤسسات حيث يعتبر أداة لمراقبة سلوك الإدارة، وبممارسة القيادة ويوجه المؤسسة بتزاهة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية و مسؤولية ولكي يتمكن مجلس الإدارة في المؤسسة من القيام بواجبه في التوجيه و المراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان أبرزها: لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، لجنة التعيينات².

ب. **سياسة الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المؤثر الداخلي الذي يوجه بوضلة العاملين في المؤسسة، وتعرف الحوافز على أنّها المقابل للأداء المتميز، كما تعرف على أنّها "مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجهد وكفاءة"³، والحوافز قد تكون ماديّة وتأخذ شكل الزليّة الدوريّة و غير الدوريّة في الأجور والمكافآت والترقيّة وتحسين ظروف العمل الماديّ والنفسيّ أو تكون معنويّة عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات المعاملة الحسنة، شهادات التقدي، الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوله⁴.

¹ حمزة ضويفي: مرجع سبق ذكره، ص36.

² بوهنة كلثوم ونور محمد،: مرجع سبق ذكره، ص312.

³ الأولى، مصر 2010، ص350.، الطبعة الحاليّة العالميّة الاقتصاديّة المتغيرات ظل في البشريّ الموارد السري، إدارة أمّيني معني³

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2004، ص170.

ت. الأنظمة المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالي، يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة، والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة مع جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة، وتعتبر الأنظمة المحاسبية الأداة التي توفر ما يحتاج إليه مستخدموا البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات، لأن النظام المحاسبي يشكل القاعدة الأساسية للمعلومات كونه يقوم بتلخيص وتجميع المعلومات لتخذي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية بكفاءة.

ث. لجان المراجعة: تلعب لجنة المراجعة دورا هاما في حوكمة المؤسسات، وهي لجنة منبثقة من مجلس الإدارة وتتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين ويحضر هذه اللجنة المراجعون الخارجيين إذا اقتضى الأمر وتفوض للجنة سلطات العمل طبقا للأحكام المقررة من الإدارة وترفع تقاريرها الدوري إلى رئيس مجلس الإدارة¹، فقد عرف المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) لجنة المراجعة على أنها "تتكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك لاختيار المراجعين الخارجيين ومناقشة عملهم وعلاقتهم مع الإدارة لفحص القوائم المالية ونظم الرقابة الداخلية، والهدف منها مساعدة المدقق الخارجي في إتمام عمله بكفاءة وفعالية وموضوعية والإشراف التام على النظم المالية والرقابية في المؤسسة، ومراجعة السياسات والممارسة المحاسبية واختيار السياسة المحاسبية الأكثر ملائمة والتوصية إلى الهيئة العامة بتعيين مدقق الحسابات الخارجي وتحديد أتعابه"، ومن أهميتها تحسين الاتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمساعدة في حل المشكلات التي يواجهها المدقق أثناء ممارسة عمله وتدعيم استقلالية المدقق الخارجي وتوفير كافة الوسائل المتاحة للقيام بمهامه وزيادة التفاعلية بينه وبين المدقق الداخلي، اختيار رئيس قسم التدقيق الداخلي من اجل حل المشكلات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة، وتعزيز الثقة والشفافية في المعلومات و التقارير المحاسبية وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين والأطراف الخارجية في تلك التقارير².

ج. القانون الأساسي واللوائح الداخلية: هي كل القوانين الخاصة بالمؤسسات التي تلاءم الظروف الخاصة التي تمارس فيها المؤسسة أعمالها، أما اللوائح الداخلية هي عبارة عن نص أو عدة نصوص مكتوبة تصدر عن إدارة المؤسسة لتحديد السياسات والاستراتيجيات المعينة في كافة مجالات العمل مع تحدي وسائل تطبيق هذه السياسات، وتكمن أهميتها هذه القوانين واللوائح عندما تحدد المؤسسة بوضوح منظومة قوتها ومتجانسة

¹ اشرف ميخائيل حنا: مرجع سبق ذكره، ص10.

² الرحىلي عوض بن سلامة، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد22، العدد، السعودي، 2008، ص 195، بتصرف.

من التقييم فإنها تعطي العاملين الشعور بالالتزام تجاه المؤسسة، والتعامل بتزاهة بحيث أن مراقبة الالتزام دون تلك الإرشادات المكتوبة صعب وقد يتفادها العاملون والمديون بدعوى الكفاءة المهترق¹.

2. الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات

تمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في الرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي²:

- أ. **التدقيق الخارجي:** يلعب التدقيق الخارجي دورا كبيرا للحوكمة الجيدة للمؤسسات، إذ يساعد على تحقيق المساءلة والتزاهة وتحسين عمليات المؤسسة وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي³.
- ب. **التشريعات والقوانين:** تؤثر التشريعات والقوانين الصادرة على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ليس فيما يتعلق بأدوارهم ووظائفهم بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، أي أنها تحدد العلاقة بين المساهمين وأصحاب المصالح والإدارة ومجلس الإدارة⁴.
- ت. **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تعتبر تنافسية الأسواق آلية مهمة تحفز المؤسسات وخاصة العاملة في نفس حقل الصناعة على التميز في تقديم المنتجات والخدمات وهو ما يتطلب منها الحرص على امتلاك طاقم إداري مؤهل وذو كفاءة، لأن الإدارة إذا لم تقم بواجبها بالشكل الصحيح فأنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات الأخرى وبالتالي تتعرض للإفلاس⁵.

¹ حمزة ضويفي: مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

² بوهنة كلثوم ونور محمد، "الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري بالمؤسسات العمومية- دراسة مؤسسة soitex بتلمسان"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، شلف، جامعة حسبية بن بوعلي، 19-20 نوفمبر، 2013، ص 313.

³ وليد بن تركي وقريشي العيد، " دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012، ص 17.

⁴ حفيف هاجر كلثوم، المراجعة الخارجية كألية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية- دراسة استنبائية-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة اكلي محمد، البويرة، 2013/2014، ص 57.

⁵ نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة - دراسة حالة مجمع صيدال " مصنع قسنطينة" -، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص 15.

ث. الاندماجات والاكْتسابات: مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكْتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، ويشير كل من (John and Kidia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكْتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكْتساب أو الاندماج¹.

¹ فطيمة ساسي ونور الدين حامد، " دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري للقطاع الخاص الجزائري "، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012، ص8.

المبحث الرابع: الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكمة المؤسسات

يقول راينر غير المستشار الإقليمي لشؤون الشرق الأوسط في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية¹ تتيح الأزمة فرصة للتغيير في حوكمة المؤسسات، ليست القواعد هي المهمة فقط إنما أيضا ممارستها" فلكي يتم تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات فإنه يلزمنا حزمة من المؤسسات الضرورية والتي تشكل إطارا مؤسسيا وتشريعيا ضروريا وهاما كي تصبح الحوكمة ذات فعالية ولها اثر ملموس، وبناء على ما سنتطرق في هذا المبحث الى الإطار القانوني لحوكمة المؤسسات والإطار المؤسساتي لحوكمة المؤسسات ونماذج حوكمة المؤسسات بالاضافة واقع الحوكمة في الجزائر.

المطلب الأول: الإطار القانوني لحوكمة المؤسسات

أولاً: حقوق الملكية والعلاقات السلمية مع أصحاب المصالح

1. حقوق الملكية: احد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق ووضع إجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات التجارية مثلاً)، ومعايير لتسجيل المعلومات مثل الملاك القانونيين للعقار، وما إذا كان العقار مستخدماً لضمان قرض.... الخ بطريقة مرتبة زمنياً وذات تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات معقولة، ويمكن وصول الجمهور إليها، كما انه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين، وأصحاب الأعمال وغيرهم.¹

2. العلاقات السلمية مع أصحاب المصالح: بمنتهى الاختصار فإن المؤسسة التي تتعامل بوضوح مع أصحاب

المصالح وتضمهم معها في جلسات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل تقلل إلى أدنى حد من مخاطر استخدام أصحاب المصالح لقوتهم في انتزاع الموارد من المؤسسة عن طريق تقاضيهم لمبالغ باهظة مقابل بعض المدخلات المتخصصة، كذلك يمكن للعلاقات الصحيحة السلمية بين المؤسسة وأصحاب المصالح أن تعمل على زيادة الحصة السوقية للشركة والعاملين، وبالخلاصة أن التوجه نحو الاهتمام بأصحاب المصالح

¹ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة المؤسسات في القرن الواحد والعشرون، ترجمة سمير كريم، ط3، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2003، ص14.

وتعظيم الأرباح يمضيان معا في الاتجاه نفسه و الاستراتيجيات الناجحة للشركات إنما تقوم على أساس هذه الأهداف المزدوجة¹.

ثانيا: إجراءات خصخصة،نظم ضريبية،قضائية ومحاسبية شفافة

1. إجراءات خصخصة تتسم بالعدالة والشفافية: حيث يجب وجود قواعد وإجراءات واضحة المعالم ودقيقة وشفافة تنص على كيفية و توقيت و إجراء خصخصة المؤسسات يعتبر أمرا أساسيا ومن الممكن أن تؤدي نظم الخصخصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال .

2. نظم ضريبية واضحة ومحاسبية شفافة: حيث ينبغي إصلاح النظم الضريبية حيت تتميز بالوضوح و البساطة والدقة، فإذ تعدد الإجراءات الخاصة بالتقارير المالية يسمح للمسؤولين بممارسة قدر كبير من الاختبار الشخصي،ولذا يجب إلغاؤه، كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية ويجب تنفيذها بفاعلية و بأوقات محددة.²

3. وجود نظام قضائي مستقل يعمل بشكل جيد: يعتبر النظام القضائي الذي يعمل بشكل جيد،واحدا من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق ولا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية التي تم وصفها فيما سبق أو سيتم وصفها فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية دعم الطاقات الإدارية الأساسية والقدرة على التنفيذ³:

- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين ذوي المؤهلات الجيدة؛
- تعيين وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار(بناء على اختيارات موحدة)؛
- دفع مرتبات مناسبة حتى يمكن جذب الأفراد المهنيين المؤهلين الأكفاء لمنع تقاضي الرشاوي؛
- اختيار هيئة الموظفين من بين العاملين المدنيين ذوي المؤهلات الجيدة؛

¹عاشور مزريق، سورية معموري : مرجع سبق ذكره، ص13.

² عمر علي عبد الصمد: مرجع سبق ذكره، ص22.

³ كاثرين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص20.

المطلب الثاني: الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

أولاً: إصلاح إدارات الأجهزة الحكومية و إنشاء آليات حوكمة المؤسسات

1. إصلاح إدارات الأجهزة الحكومية: من الضروري إصلاح الإدارات والأجهزة الحكومية التي أصبحت مفرطة في البيروقراطية وصارت غير كفاءة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التنسيق بين إجراءات العمل الداخلي في تلك الأجهزة مع تبسيطها، وتقييم أداء هذه الأجهزة بانتظام طبقاً لمعايير واضحة ومحددة تماماً، وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء فوراً وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليه¹.

2. إنشاء آليات حوكمة المؤسسات: إن إنشاء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح الموجودة ووضع قوانين بدلا منها، وحتى يمكن ضمان أن يعمل الإطار الجديد على خلق ملعب ممهّد، فإنه يجب أن تكون لدى المواطنين الفرصة للمشاركة في تشكيل هذا الإطار ومن الأمور الأساسية وضع مختلف السياسات الحكومية و العمليات التشريعية².

ثانياً: قطاع مصرفي جيد التنظيم

يعتبر وجود نظام مصرف صحيح وسليم احد الركائز الأساسية المدعمة لسلامة عمل السوق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات لذا تلعب الحوكمة الجيدة دوراً هاماً في النظام المصرفي بصفة خاصة في الدول النامية، وفضلاً عن هذا فإن تحرير الأسواق المالية أدى إلى تعرض البنوك إلى مخاطر ائتمانية جديدة بالإضافة إلى وجود شروط ومتطلبات رشيدة و ممارسات فعالة للإشراف المصرفي قام بنك التسوية الدولي بتقديم مجموعة من المعايير و الممارسات التي يمكن تعديلها وفقاً للنظم القومية المختلفة، حيث يقوم الإطار المقترح على ثلاث ركائز أساسية:

- الحد الأدنى لرأس المال المطلوب: توفر الركيزة الأولى الخاصة بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال، للبنوك و المشرفين على البنوك نطاقاً من الأدوات التي تهيئ لهم دقة تقييم الأنواع المختلفة من المخاطر، بحيث يكون لدى البنك قدر كاف من رأس المال لتغطية هذه المخاطر.³
- الاستعراض الإشرافي لعمليات التقييم الداخلي للشركات ومدى كفاية رأس مالها: لا يعتبر تحديد دقة في تقدير متطلبات رأس المال مفيداً إلا إذا تم الالتزام بتلك المتطلبات ومن أجل هذا تكون لدى كل بنك

¹ كاترين كوتشا هلبينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص21.

² عاشور مزريق، صورية معموري، مرجع سبق ذكره، ص12.

³ عمر علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص24.

مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان كفاية المطلوب من رأس المال على وجه الخصوص وسلامة الإدارة البنك بصفة عامة¹.

ثالثا: الاستخدام الفعال للإفصاح

هذه الركيزة الثالثة للإطار الجديد تساند وتدعم الركيزتين السابقتين عن طريق تقويم ودعم متطلبات الإفصاح ومن ثم تعزيز انضباط السوق، والطريقة الوحيدة التي يمكن بها للمشاركين في السوق تقييم مدى سلامة تعاملاتهم مع البنوك هي إمكانية حصولهم على صورة تقييم البنك للمخاطر ووضع كفاية رأس المال بشكل منتظم، ويعمل الإفصاح المنتظم عن هذه المعلومات على انضباط البنوك نظرا لان المشاركين في السوق يجتمعون حول البنوك ذات الممارسات السليمة والتي تتصف بالسلامة المالية، ومن الممكن أيضا أن يؤدي الإفصاح عن تقييمات البنوك للمخاطرة إلى تحسين حوكمة المؤسسات، حيث يمكن للمساهمين من استخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء التغييرات، أو لمعاقبة الإدارة عن طريق تحويل رؤوس أموالهم إلى مكان آخر².

المطلب الثالث: نماذج حوكمة المؤسسات

تؤثر الآليات سابقة الذكر على حوكمة المؤسسات بدرجات متفاوتة، نظرا لاختلاف المؤسسات باختلاف أشكال ملكيتها، نشاطاتها وطرق تمويلها، وتختلف نماذجها باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهومها حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح³.

أولا: تعريف نموذج حوكمة المؤسسات

نموذج حوكمة المؤسسات هو "عبارة عن تطبيقات وصف وتمثيل وضعية الحوكمة الموجودة غي بلد ما، بما يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات و العلاقات و يصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة".

ثانيا: نماذج حوكمة المؤسسات

¹ كاثرين كوتشا هليلينغ وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص16.

² عمر علي عبد الصمد، دور إدارة المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، المدينة: جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2008/2009، ص25.

³ هاء الدين سميح علام، مرجع سبق ذكره، ص12.

تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم الحوكمة وباختلاف الخصائص البيئية والسريالية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمؤسسية التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في المؤسسة، وبالنسبة إلى معظم المنظرين فإن نماذج حوكمة المؤسسات تنقسم إلى نموذج المساهم (يعرف هذا النموذج بتسميت أخرى نذكر منها على وجه الخصوص: النموذج الموجه بالشبكات، النموذج المغلق، النموذج الداخلي) ونموذج أصحاب المصلحة (يعرف هذا النموذج بتسميات أخرى نذكر منها على وجه الخصوص: النموذج الموجه للأسواق، النموذج المفتوح، النموذج الخارجي)، ويمكن توضيح عناصر الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): العناصر الأساسية للتفريق بين نماذج الحوكمة

النموذج معيار التميز	النموذج الخارجي	النموذج الداخلي
هدف المؤسسة	تحقق أكبر قدر من الأرباح بالشكل الذي يساعد على تعظيم ثروة الأملاك	تحقيق مصالح الفئات لأصحاب المصالح.
الهيئة ذات التأثير على إدارة المؤسسة	حملة الأسهم	حملة الأسهم أصحاب المصالح (موظفين، بنوك... الخ)
مجلس إدارة المؤسسات	يعتمد هذا النموذج على مجلس إدارة واحد لإدارة المؤسسة	يعتمد هذا النموذج على مجلسين للإدارة. المجلس الإشرافي: ويتكون من ممثلين لحملة الأسهم والموظفين مجلس الإدارة المسؤول على الإدارة التنفيذية
وجود السوق الكفاء للرقابة على المؤسسات	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود قوانين و تشريعات تسهل استخدام هذه الآلية.	آلية غير نشطة حيث هناك العديد من القوانين التي تحد من عمليات السيطرة، وان كان بعض الكتاب الذين أشاروا إلى حدوث تطورات عديدة في هذا النموذج، حيث أصبحت عمليات السيطرة مسموح بها.
درجة الملكية	يحتص هذا النموذج بوجود تشتت في ملكية منظمات الاعمال.	يتميز بوجود تركيز للملكية
مكافأة الإدارة التنفيذية	ترتبط مكافأة الإدارة العليا بشكل اساسي بالاداء ومقدار النجاح المحقق	لا يعتمد هذا النموذج على ربط مكافأة الإدارة العليا بالاداء

المصدر عمر على عبد الصمد: ، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية- دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه، علوم التجارية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013، ص41.

المطلب الرابع: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر

الجزائر ليست بمعزل عن التطورات الحاصلة على الساحة الدولية لذا لزم عليها مسايرة ذلك التطور عن طريق محاولة توفيق تشريعاتها على هذا الخصوص، وباعتبار حوكمة المؤسسات سلوك عالمي فإنها حاولت تبينه للاستفادة من منافعها، فما هي المؤشرات الدالة على تبني الجزائر حوكمة المؤسسات؟ وما هو واقع الحوكمة فيها؟ وهل اصطدم تطبيق حوكمة المؤسسات بعوائق أم لا؟

1. المؤشرات الدالة على تبني الجزائر حوكمة المؤسسات

لم تكن قضية الحوكمة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر، ولكن بإلحاح من المؤسسات والهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولية والبنك العالمي، بات من الضروري تبني قواعد حوكمة المؤسسات على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات، لكن تبني الجزائر لسياسة اقتصاد السوق لم يكن كافيا لتوفير مناخ ملائم لنمو المدخرات واستقطاب رؤوس الأموال، ومن بين المؤشرات الدالة على إدخال قواعد الحوكمة في المؤسسات الجزائرية يمكن رصدها من خلال¹:

- سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي والانتقال إلى اقتصاد السوق جعلها تخضع للالتزامات الانضمام للمنظمات الدولية والتجمعات الإقليمية التي تقوم على الشفافية وتعزيز التنافسية وزيادة تحرير الاقتصاد، وهذا ما انعكس على مراجعة آليات إدارة الاقتصاد وزيادة الانفتاح على المبادرات الخاصة الوطنية والأجنبية، ولقد تجسد هذا الانفتاح في السعي إلى تقليص حجم الدولة والشروع في خصخصة القطاع العام وإزالة القيود أمام تكوين مؤسسات القطاع الخاص؛
- اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد معد وفقا للمعايير المحاسبية الدولية، والانطلاق في تطبيقه على كافة المؤسسات ابتداء من سنة 2010؛
- وفي إطار تعزيز الشفافية تم إلزام المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (وهي الغالبة في الجزائر) على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات، بعدما كان هذا إلزاما خاصا بشركات المساهمة فقط وذلك من خلال إصدار قانون "المهنة 2010" الذي ينظم عمل محافظ الحسابات؛
- لقد تمت مراجعة القانون التجاري بشكل يوضح كيفية إسناد وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات.

¹ أبو إسماعيل نخلة وفتيحة منقاش، "مدى تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013، ص194.

2. ميثاق الحكم الراشد

الجزائر كغيرها من الدول النامية التي كانت لها الرغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي مما أدى بها إلى البذل جهود نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها و انفتاح اقتصادها فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية فهي تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، وهذا ما أدى إلى إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ تطبيق الحوكمة على ارض الواقع، ومن هذا المنطلق كانت رغبة الجزائر في تحقيق التكامل مع الاقتصاد العالمي وضبط بيئة الأعمال، حيث بذلت الحكومة الجزائرية جهود كبيرة لإيجاد إطار وبناء صرح لحوكمة المؤسسات، ولأجل ذلك انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" حيث كانت فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسات من القطاع العام والخاص الذين قاموا بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا لجنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في¹:

- تحسين المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح وإشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة العملية في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب الدولية؛
- ومن خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد كأول توصية وخطوة عملية تتخذ وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكر بترجمتها الى مشروع، ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل؛
- وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بدعمها للمشروع ورعايتها له؛

وقد عرف ميثاق للحكم الراشد للمؤسسات "الحوكمة" على أنها: عبارة عن فلسفة تسييرية و مجموعة من التدابير العلمية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة على ذلك.

كما تعرف لجنة الحكم العالمي: (committee on global governance) نشرت تقرير سنة 1995 تعرفه كما يلي: "محصلة أو مجموع الطرق لتي يسيرها الأفراد و المؤسسات العامة و الخاصة لشؤونهم المشتركة أهما

¹أبو إسماعيل نخلة وفتيحة مناش:مرجع سبق ذكره، ص 195.

عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة و يتضمن المؤسسات الرسمية والنظم المدعمة لتقوية الالتزام وكذا المؤسسات الغير رسمية التي اتفقت عليها الشعوب و المؤسسات¹. ينص على أربعة قواعد أساسية تتمثل في الإنصاف والشفافية والمسؤولية والتبعية

ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات

يتمثل ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات في ما يلي²:

- **الظرف الجزائري:** لقد حاز الوعي بقضايا الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر تقدما معتبرا، إثر بروز العلاقة الوثيقة بينه وبين المرور إلى اقتصاد سوق حديث و فعّال من شأنه أن يكون البديل لما بعد النفط، وعليه فإنه يتعين على المؤسسات أن تضمن الشروط الداخلية لنجاحتها ولجلب الأموال وموارد أخرى نادرة تحتاجها في تطورها وأن تعطي لنفسها الرؤية و الاستقرار الضروريان لديومتها، كل هذه المستلزمات تمر وجوبا بتبني مبادئ الحكم الراشد من طرف المؤسسة.
- **المؤسسات الشريكة بتنفيذ الميثاق:** إن كل المؤسسات الجزائرية معنية بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات الرأسمال العمومي، والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقارن خاصة تتوقف عن الاستعمال الجيد للأموال العمومية، فهو موجه بصفة خاصة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة كهدف ذا أولوية:** تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني وذلك بالنظر لنسيجها الكثيف ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام، خارج المحروقات ووزنها في عدد مناصب الشغل الوطنية، مما يبرز الاهتمام المتزايد الذي أولته لها السلطات العمومية في السنوات الأخيرة، مما يؤكد المكانة و الدور المنوط لها في سياق الإصلاحات الجارية.
- 3. عوائق ومقترحات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر:** تعتبر حوكمة المؤسسات من الرهانات الكبرى التي سعت الجزائر بكل السبل لتحقيقها، فهل واجهت الجزائر عوائق في تطبيق حوكمة المؤسسات وفيما تتمثل تلك العوائق؟ وما هي المقترحات لتجاوزها؟

¹ بسبع عبد القادر وبن الدين محمد الأمين، الفساد الاقتصادي للحكومة و الحكم الراشد، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وبنوك، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2009، ص2.

² ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، صدر 2009، ص19.

- أ. عوائق تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر: إن تطبيق الحوكمة في الجزائر لم يكن بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها، والتي تحول دون تحقيق سير آليات الحوكمة فيها وبالتالي الوصول إلى التنمية، ولعل أهم الأسباب التي واجهت الجزائر نذكر منها¹:
- غياب الإفصاح والشفافية في المعلومات، كما أن طبيعتها لا تساعد على اتخاذ أي بالنسبة للأطراف ذات المصلحة؛
 - عدم التزام المسؤولين بقواعد السلوك المهني الرشيد وإعطاء الأولوية للمصلحة الخاصة؛
 - غياب الدراسات والأبحاث والملتقيات وغيرها التي تخص موضوع الحوكمة؛
 - عدم كفاءة سوق الأوراق المالية الجزائري مقارنة بالأسواق الخارجية وهو ما أدى إلى انعدام الثقة؛
 - عدم توفر المعلومات المختلفة في الوقت المناسب لجميع المتعاملين؛
 - عدم توفر إطار قانوني يحمي حقوق الأقلية (صغار الأقلية) ويعوضهم عن انتهاك لتلك الحقوق؛
 - انعدام الرقابة على مستوى أداء المؤسسات الجزائرية ككل.

4. مقترحات تطبق حوكمة المؤسسات في الجزائر: إن إرساء قواعد حوكمة المؤسسات في الجزائر كان

خاضعا لجملة من الاقتراحات التي تهدف إلى تفعيل أطرافها، وفي هذا الصدد اقترحت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية خمس متطلبات للتطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات في التنمية والتي يمكن إسقاطها على الجزائر وتتمثل في²:

- رفع مستوى الوعي حيث تركز الجهود في هذا الإطار على ترسيخ الإدراك لدى الحكومة والأوساط الاقتصادية وجميع الأطراف اللازمة على معنى وفوائد حوكمة المؤسسات؛
- وضع القوانين والتشريعات اللازمة وذلك من خلال تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات التي يجب الامتثال لها والانصياع لممارستها وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات كقاعدة ومعياري يتم الانطلاق منها لوضع وتطوير الأطر القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال، وتستطيع الجزائر من خلال هذه المبادئ تطوير مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير.

¹ أبو إسماعيل نخلة وفتيحة مخناش: مرجع سبق ذكره، ص196.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

- مراقبة متابعة عمليات التطبيق وذلك عندما يتم رسمياً تبني قانون محلي لحوكمة المؤسسات يكون من الضروري توضيح مدى تقييد والتزام المؤسسات بذلك القانون، ويمكن لجمعيات المؤسسات الاقتصادية أن تؤدي دوراً حيوياً في مراقبة وضبط سلوك أعضائها، كما أن لمن هم خارج الوسط الاقتصادي مصلحة وفائدة نتيجة تطبيق حوكمة المؤسسات ولذا قد يكون من اللازم أن تشترك مجموعات أخرى - كالصحافة والإعلام مثلاً- في تحمل المسؤولية الرقابية؛
- التدريب على المسؤوليات الجديدة وذلك بعد أن يتم وضع الإطار المناسب لحوكمة المؤسسات تقع مسؤولية جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في المؤسسات وأعضاء مجالس الإدارة وأمثالهم، حيث يجب أن يقوم قطاع المؤسسات في هذا المجال بتعليم جميع الأطراف في حوكمة المؤسسات كيفية أداء الأدوار المنسوب إليهم كما يجب¹؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة المؤسسات ويتحقق هذا الأخير عندما يتقبل الوسط الاقتصادي في الجزائر حوكمة المؤسسات كجزء طبيعي ومفيد للقيام بالأعمال الاقتصادية، وتكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والالتزام والامتثال لقواعد الحوكمة قد أضحت ثابتة في مكانها، وتضم هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص وذلك لتأمين الإثراء المهني وكذلك المؤسسات الحكومية كالبورصة والبنك المركزي وحتى النظام القضائي².

¹ أبو إسماعيل نخلة وفتيحة مخناش: مرجع سبق ذكره، ص 197.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

خلاصة

بعد دراستنا لهذا الفصل والخاص بالإطار العام لحوكمة المؤسسات توصلنا إلى النتائج التالية:

- ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات الأمريكية المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي تضمن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أهداف أصحاب المصالح - خاصة المساهمين-؛
- الالتزام بتطبيق حوكمة المؤسسات ينعكس بشكل جيد على أداء المؤسسات الاقتصادية، ويعتبر إحدى الأدوات الوقائية من حدوث الأزمات المالية، وهو المخرج الوحيد والفعال لضمان حقوق أصحاب المصالح داخل المؤسسات وخاصة المستثمرين على المستوى الدولي والقاري؛
- مبادئ حوكمة المؤسسات تعتبر نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسات وبالتالي فإن تطبيقها يعتبر اهتمام متزايد بالنسبة لقرارات الاستثمار؛
- رفع مستوى الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري واجب أخلاقي يقع على عاتق الجميع كل حسب موقعه لأن المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة بحيث يعتبر الرأي العام كسلاح من أسلحة محاربة الفساد؛
- يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل المؤسسات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات المملوكة في الدولة ومن ثم في الدولة كلها، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

تمهيد

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات في الدول أهمية متزايدة بعد تخلي العديد من الحكومات عن الكثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، حيث سعى عدد كبير من المؤسسات إلى تبني برامج فعّالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، كما أصبحت مطلباً أساسياً للحد من الفقر من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية (شركات محلية أو مؤسسات دولية) بتوفير البيئة المناسبة وعدم تبديد الموارد، فلمؤسسات اليوم لا تعتبر كيانات اقتصادية فحسب بل كيانات ترتبط كذلك بالوطن الذي تعمل فيه فهي تعمل في بيئة اجتماعية واقتصادية معقدة، تتعرض فيها لضغوط من أجل تحقيق الكفاية الاقتصادية من جانب أصحاب هذه المؤسسات من جهة، ولضغوط من أجل تحمل مسؤولياتها سواء كانت تلك الضغوط من جانب الحكومة أو المجتمع المدني أو المستهلكين من جهة أخرى.

ورغم الجدل الدائر بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أمر ليس بجديد، فقد حظي باهتمام أكبر في السنوات الأخيرة، نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وظهور الحركات المناهضة للعولمة وفضائح الفساد في المؤسسات واستمرار الظروف السيئة التي تعاني منها الكثير من الدول النامية، كما يشير إلى أن المؤسسات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بالارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيتها والالتزام بمعاييرها.

فلمسؤولية الاجتماعية تعتبر من المميزات التي تتميز بها حوكمة المؤسسات، حيث تعمل هذه الأخيرة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، وذلك لكون البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية ولكي تحسن المؤسسات من صورتها يجب عليها الاستجابة لمتطلبات أصحاب المصالح.

ولإظهار الموضوع أكثر ارتأيل تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية في المبحث الأول وأساسيات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية التعامل معها في المبحث الثاني المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المبحث الثالث والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات في المبحث الرابع.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع في البلدان المتقدمة وتتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من اجل تحقيق رفاه المجتمع، ففي أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فكما كانت الإدارة مسؤولة عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، أصبحت اليوم مسؤولة أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة تجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول ومفهوم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها وركائزها في المطلب الثاني وأهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها في المطلب الثالث ومبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية في المطلب الرابع.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتتها منظمات الأعمال ارتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازنة مع ظهور ظروف جديدة ووعيا اجتماعيا وبيئيا جديدا ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر مراحل زمنية مختلفة¹.

وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها من قبل المؤسسات يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والموضحة في الجدول التالي:

شكل (1-2): المسؤولية الاجتماعية بين النموذج الاقتصادي و الاجتماعي

¹ نوال ضيافي واحمد تميزار، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، للملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012، ص2.

<p>النموذج الاجتماعي يركز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نوعية الحياة • المحافظة على الموارد الطبيعية • قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع الموازنة بين العائد الاقتصادي والاجتماعي؛ • مصلحة المنظمة و البيع. 	<p>النموذج الاقتصادي يركز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • الإنتاج؛ • استغلال الموارد الطبيعية؛ • قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق العائد الاقتصادي (الربح)؛ • مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين.
--	--

المصدر: شفيقة مهري، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة اسمنت عين لكبيرة سطيف-، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2011/2012، ص13.

من هذا المنطلق كانت الفكرة الأولى للمسؤولية الاجتماعية فهذه الجوانب ومدى التوفيق بينهما يؤدي إلى تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فإلى أي مدى اهتمت المؤسسات بمختلف هذه الجوانب في مختلف الفترات الزمنية السابقة، وكيف اهتمت المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية؟ وللإجابة عن هذا السؤال سوف نتطرق للجذور التاريخية التي تعكس الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن رصد عدة مراحل أهمها¹:

1. مرحلة الثورة الصناعية والادارة العلمية: تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الانسانية، حيث تميزت هذه المرحلة بالازدهار نتيجة استخدام الطرق العلمية و التكنولوجيا، حيث كان الهدف الاساسي للمؤسسات مرتكزا على تعظيم الارباح، بأي طريقة وذلك على حساب العمال الذين تميزت اوضاعهم بالقسوة، فكان المستفيد الاول هم المالكون لا العمال والمجتمع، وبغرض زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا البشرية منها، اتجه بعض رجال الاعمال الى دراسة كيفية تحسين الكفاءات الناتجة عن طريق دراسة الحركة و الزمن بطريقة التحفيز المادي للعاملين لاعطاء انتاج اكبر و افضل، ويمكن القول ان في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين ظروف العاملين من خلال زيادة قدرتهم الانتاجية.

¹ شفيقة مهري، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة اسمنت عين لكبيرة سطيف-، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2011/2012، ص76.

2. **مرحلة العلاقات الإنسانية:** بدأ الاهتمام في هذه المرحلة بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة، أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمره هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج و الإنتاجية، وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى¹.

3. **مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات:** إن التطورات التي ادخلها "هافورد" بابتكاره لخط الإنتاج والذي افرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.

4. **مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة مسؤولية الأطراف الأخرى بالإضافة إلى المالكين، هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من ابرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي².

5. **مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكيترية:** حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانحيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت النظرية الكيترية الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، ويرجع ذلك أساسا إلى إهمال إدارة المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها

¹ صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012، ص7.

² خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"ورقلة"، رسالة ماجستير، قسم علوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2010/2011، ص64.

لبعض مسؤوليتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين ما جعلها في تضارب مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ في الاعتبار المستهلك ومصلحه المتعددة. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر أدى إلى بناء أرضية للتوجيهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية¹.

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرعا نظريا فقط².

7. مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.

8. مرحلة جماعات الضغط: وهي تمثل مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها، إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور وإثارة الرأي العام لمساندتها وفرض خيارها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سوناطراك-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، ورقلة، جامعة قاصدي مزاب، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007، ص79.

² قطيمة بن حمودة وحديجة مناصر، "دور الأوقاف في تفعيل المسؤولية الاجتماعية"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدام، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 20-21 ماي 2013، ص4.

قبل المنظمات مباشرة أو بشكل على الحكومات ينعكس بالتالي على المنظمات بشكل مباشر، فقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية ف هذه المرحلة أكثر نضوجاً كفكرة نظرية وأقوى حضوراً على أرض الواقع كتمارسه بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها من المنظمات الدولية خصوصاً تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة¹.

9. مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: تتسم هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة و التخصص و اتساع قطاع الخدمات و ازدهار تكنولوجيا المعلومات و انتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلومات و شبكة الانترنت فيها جرائم جديدة و أنواعاً من الانتهاكات و التجاوزات التي ترتبط الطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد، وهذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصاً عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية الأمر الذي ألقى أضراراً بالمالكين و المستهلكين و المجتمع على حد سواء.

10. مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات و الاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين و دساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها و تبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية و الاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات و رسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي "Global Compact"، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية و يكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال و المجتمعات التي تعمل فيها و تركز هذه المبادئ على حقوق الإنسان، المبادئ و الحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة².

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية و خصائصها و ركائزها

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ و بدأ يأخذ مكاناً منذ عام 1950، حتى أصبح يظهر جلياً في العقد الأخير، مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لكي تتبنى المنشآت دوراً أكبر تجاه المستهلك و البيئة التي تعمل فيها، بحيث بدأت المؤسسات في إظهار مسؤولياتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة إستراتيجياتها و التقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح، وهكذا فقد فتحت آفاق

¹ محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، 2008، ص 41.

² ياسين براهمي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية -، شهادة الماجستير، تخصص مالية و حوكمة المؤسسات، معسكر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012/2013، ص 09.

واسعة لدراسة الموضوع في اتجاهات وتوجهات مختلفة للبحث في هذا الموضوع واغناؤه والتعمق في تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية¹.

وفي سنة 1999 تم الاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية والبيئية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين انبثق الميثاق النهائي في مقر الأمم المتحدة بنيويورك سنة 2000، وهو عبارة عن مبادرة طوعية متعلقة بالمؤسسات يعرض تسهيلا و تعهدا من خلال عدة آليات (سياسات الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) و يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية والبيئية العامة بما في ذلك شفافية المؤسسات والقوى العاملة، والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها في الميثاق وتعلق هذه المبادئ بـ: حقوق الإنسان، ظروف العمل، البيئة ومحاربة الفساد².

حيث عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد"³.

وعرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تتطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية"، و بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا ، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم .

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى لجملة المحلي و لجملة ككل .

¹ طاهر محسن منصور ألعالي و صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبنى المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة" ، ورقة بحثية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الزيتونة، 2006، ص3.

² بومدين بروال، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات"، الملتقى الدول حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 18-19 ماي 2011، ص03.

³ فاطمة الزهراء عراب، " المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر و دورها في التنمية في الدول النامية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، قسم العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2011، ص02.

ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المؤسسات للقيام بمسئوليتها تجاه المجتمع¹.

ويعرف المنتدى العالمي لقادة شركات الأعمال: بأنها "ممارسات شركات الأعمال المفتحة ذات الشفافية، والتي تكون مبنية على القيم والأخلاق واحترام العاملين والبيئة وأفراد المجتمع، وتهدف إلى تقديم القيمة المستدامة للمجتمع ككل، بالإضافة إلى حملة الأسهم في تلك المؤسسات².

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أنها: "التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"³.

وتم تعريف مصطلح المسؤولية الاجتماعية على أنه "مفهوم المنظمات التي تشجع على النظر في مصالح المجتمع من خلال تحمل المسؤولية عن تأثير أنشطة المنظمة على الزبائن والموظفين والمساهمين والمجتمعات والبيئة في جميع جوانب عملياته، وهذا الالتزام يدفع إلى الامتثال لأحكام التشريعات، وترى المنظمات طوعاً اتخاذ المزيد من الخطوات لتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم فضلاً عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل⁴.

كما أورد العديد من الكتاب والباحثين الاقتصاديين تعاريف عديدة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، كما هو موضح أدناه⁵:

جدول (2-2): تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية

التعريف	المصدر
---------	--------

¹ روضة جديدي وألفة مزيبو، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة عطور وروود"-المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة-"، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 17-18 افريل، 2013، ص181.

² محمد صالح علي عباس، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية - طبيعتها وأهميتها، دار النشر البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2010، ص12.

³ مسعودة شريفني وكريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة- رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة-"، مقدمة للمشاركة للملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012، ص02.

⁴ صالح السحياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية- حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية-" المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية : تقييم واستشراف"، بيروت، الجمهورية اللبنانية، 23-25 مارس 2009، ص5.

⁵ عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، "تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات"، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012، ص04.

Murray & Montanari, 1986,817.	تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج(Product) يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.
.Konkolewsky, 1996	تعد محاولة للرقى وتطبيق الأفكار حول المسائل الاقتصادية وكذا المتعلقة بالمسائل الطوعية تجاه المجتمع والبيئة، وتجاه سلامة العاملين وصحتهم.
Pride & Ferrell, 1997,65	التزام المنظمة لتعظيم التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية في المجتمع.
WWW.wbscd.com ,2000	التزام المنظمات المستمر للسلوك أخلاقيا والمساهمة في التطوير الاقتصادي من خلال تحسين نوعية حياة العاملين وعائلاتهم وكذا الالتزام تجاه المجتمع بشكل عام.
Schermerhorn, 2001,126	التزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
.2001 Maguire, WWW.ethicsinaction.com	تشمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحقيق المتطلبات المحلية وتحقيق التزامات المنظمة تجاه العاملين في تقديم التغذية الضرورية والحماية الصحية اللازمة. وتعد المنظمات المسؤولة اجتماعيا منظمات شجاعة.
3 2001, Cragg, WWW.Focal.Ca.	تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة عن العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح بما فيهم المستهلكين، العاملين، المجتمعات المحلية، المستثمرين/المالكين، الحكومة، المجهزين، المنافسين.
WWW.bsr.com, Bsr website.htm 2002	احترام القيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات والبيئة، بما يكفل تحقيق النجاح للمنظمات.

المصدر: عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز "تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات"، المنتدى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012، ص 04.

ومنه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعنى تصرف المؤسسات على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى، ويعد مفهوم المساءلة مكونا رئيسيا من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة تسعى هذه الأخيرة عن طريقها لطمأنة أصحاب المصلحة بأنها تعنى باستمرار بما

يشغلهم على نحو استباقي وإبداعي عبر كل ما تقوم به من عمليات، وتتضمن تلك التقارير السياسات وإجراءات القياس والمؤشرات الرئيسية للأداء والأهداف في المجالات الرئيسية¹.

وعليه ومما تقدم، يمكن أن تُعرف الباحثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام أخلاقي بين المؤسسة وأصحاب المصالح بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة من خلال المحافظة على البيئة والامتثال إلى التشريعات، فهي تسعى من خلاله إلى تقوية العلاقة بينها وبين المجتمع بما يضمن تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي.

ثانياً: خصائص المسؤولية الاجتماعية

وهي الشروط التي يعمل وجودها على تحقيق المسؤولية ووجوديتها، أي ضرورة المسؤولية لوجود الإنسان لكي يحقق وجوده وإمكاناته باختيار الفعل من وسط البدائل المتاحة وتمثل فيما يلي²:

- المسؤولية تتطلب الحرية أي ضرورة شعور الإنسان بالحرية وهو يختار الفعل لكي تترتب عليه المسؤولية إذ لا مجال للمسؤولية في عالم تسوده الجبرية والقهر؛
- المسؤولية تتطلب المراقبة وتعني السلطة التي تراقب أفعالنا أي السلطة الإدارية في الاعتبار القانوني والسلطة الإلهية والضمير في الاعتبار الأخلاقي؛
- درجات المسؤولية أي طبيعة المسؤولية التي تترتب على الفعل عندما لا توجد الخصائص والشروط على نحو كلي أو جزئي؛
- حالة الحرية وهي الظروف القاهرة الفيزيائية أو العقلية التي تخفض من حرية الإنسان وترغمه على أداء أفعال ما كان له أن يؤديها لو كان مطلق الحرية.

ثالثاً: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

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 نجد¹:

¹ نجاة بلعابد وبلعيد حياة 'المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات'، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بشار، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص3.

² أحمد حازم أحمد الطائي، "بناء مقياس المسؤولية الاجتماعية لممارسي الأنشطة الرياضية من طلاب جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العدد2، المجلد 8، 2008، ص339.

- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداءً من أصحاب المؤسسات مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتره واجباً عليها؛
 - قيام المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسليبات الموجودة؛
 - النشاط الاجتماعي يجب أن يصبح جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛
 - يجب على المؤسسة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة؛
 - الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛
 - إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدم والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المؤسسة المعنية.
- هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد المؤسسات الاقتصادية على أن تصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية وفوائدها

أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

¹ أم كلثوم جماعي وسميرة بن عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بشار، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 08.

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

1. بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهميتها في¹:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة؛
 - من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
 - تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- وتنبع أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية من خلال مساهماتها في²:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية؛
- الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات للمحافظة على البيئة من خلال اللوائح والتشريعات التي تنظم عملها، وتكيف استراتيجياتها في الاتجاه الذي لا يضر بالبيئة.

2. بالنسبة للمجتمع: تكمن أهميتها بالنسبة للمجتمع في³:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر 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؛

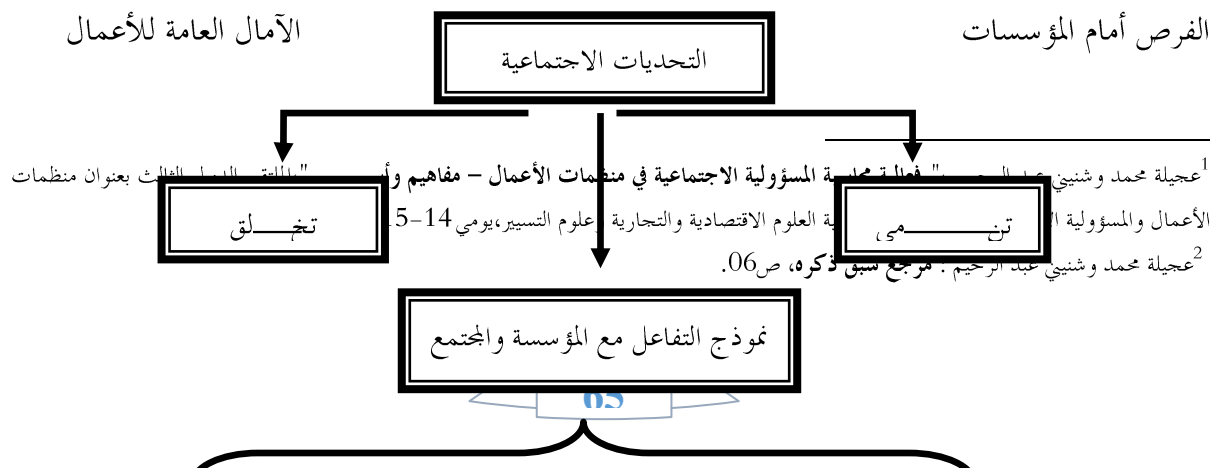
¹ محمد زرقون و جميلة العمري، "دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات"، المؤتمر الدولي الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة -، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 17-18 افريل، 2013، ص91.

² نوال عزيزي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة -، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 افريل، 2013، ص167.

³ مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، "دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، غرداية: المركز الجامعي غرداية: الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص 9.

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- 3. بالنسبة للدولة: تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية في¹:
 - تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
 - يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
 - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار؛
 - المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية؛
 - تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة من أجل كسب صورة جيدة لها؛
 - يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت المؤسسة أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال؛
 - صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي².
- رغم كل هذا إلا أن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة تتمثل في تعظيم الربح وتحقيق رفاهية المجتمع إذ تم انتهاجها بطريقة سليمة، ويمكن أن يمنح لها جملة من الامتيازات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-2): أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية



المصدر: عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص68.

ثانيا: فوائد الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية

إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد منها¹:

¹عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص68.

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى أصحاب المصالح كالعملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة؛
 - إن المسؤولية الاجتماعية تضيف تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
 - كذلك تمثل تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛
 - كما يمكن أن تتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك هناك فوائد تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع وغيرها؛
- وهناك فوائد أخرى تقدمها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي¹:
- تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف التشغيلية؛
 - تعزيز صورة وسمعة المؤسسة وزيادة المبيعات وولاء العميل؛
 - زيادة القدرة على جذب العمال والاحتفاظ بهم؛
 - تخفيض إشراف التشريعات والنشطاء وتخفيض المخاطرة وبالتالي تسهيل الوصول لرؤساء الأموال.

المطلب الرابع: مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية

أولاً: المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

تتمثل المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يلي¹:

¹ فيروز شين ونوال شين، "دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة"، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012، ص 10.

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي (Environmental Restoration): يدعو إلى قيام المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية .

المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات (Ethics): تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة (Accountability): يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment): العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results): تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وان تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards): يعني هذا المبدأ أن ترتبط المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيّمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات.

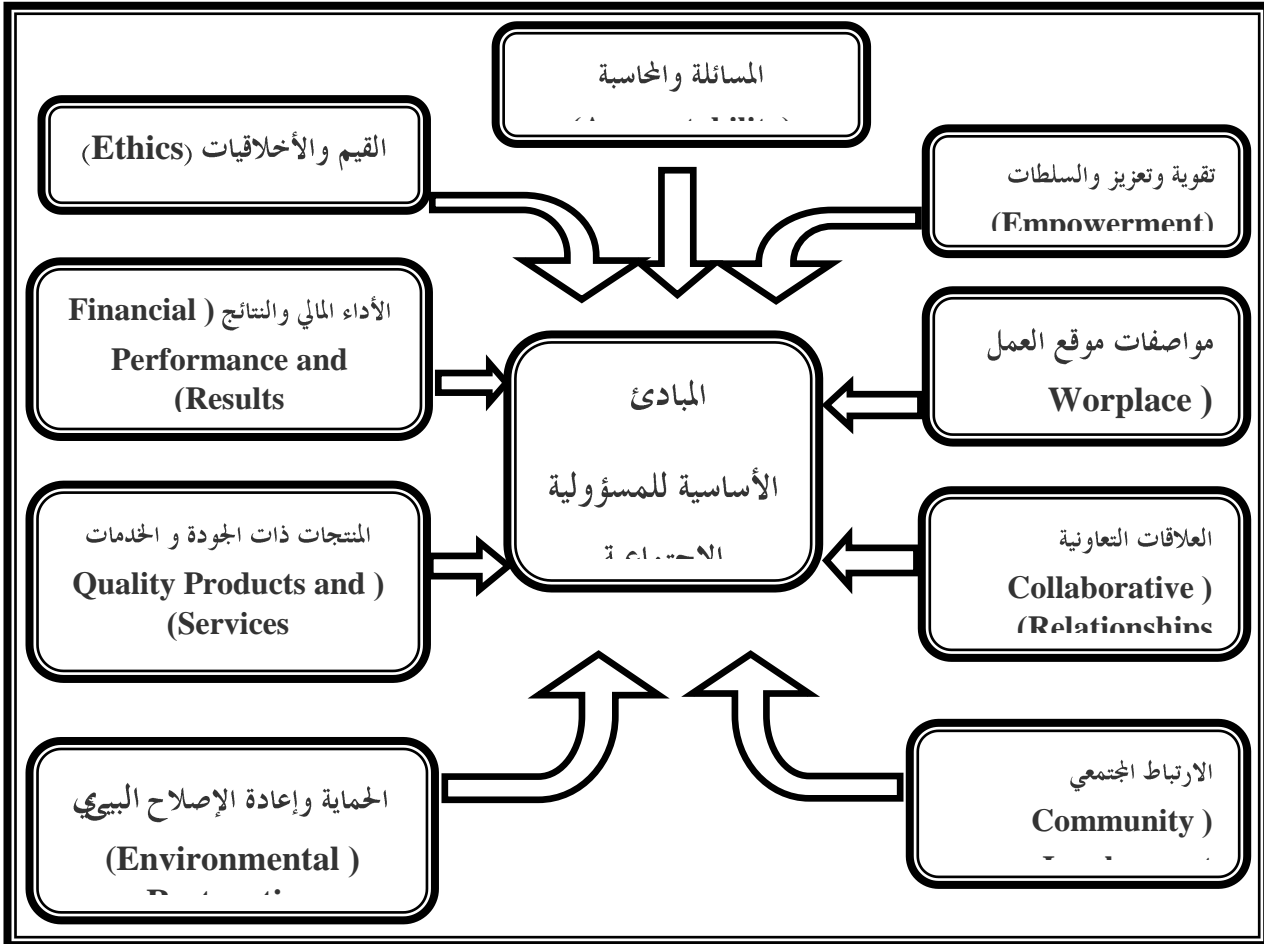
المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships): أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality Products and Services): تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

¹ محاد عريوة، درو بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية- دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 27 جوان 2011، ص 55-56.

المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Community Involvement): تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه و تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، وتلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالايجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال. والشكل التالي يمثل مجموعة المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم (2-2): المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على ما سبق)

ثانيا: معايير المسؤولية الاجتماعية

هناك أربع معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية¹:

1. معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية او نوع او طبيعة اعمالهم، وتقوم المؤسسة

¹ بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة باتنة- ، شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013/2014، ص 17-18.

- بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما الى لك.
2. معيار الاداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الاداء الاجتماعي المضحى بها لحماية افراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الاضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من انشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما الى لك.
3. معيار الاداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة التكاليف الاداء التي تهدف الى اسهامات المؤسسات في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية الرياضية والخيرية ثم تكاليف الاسهامات في برامج العليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
4. معيار الاداء الاجتماعي لتطوير الانتاج: وتشمل كافة تكاليف الاداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الانتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة مابعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة الى المستهلكين.

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية التعامل معها

بعد أن تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل للمسؤولية الاجتماعية واكتشاف الجذور التاريخية لها ومختلف مفاهيمها وأهميتها وفوائدها، سنحاول في هذا المبحث معرفة الأساسيات التي تعتمد عليها المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات التي تتعامل معها وذلك من خلال معرفة أبعادها وعناصرها في المطلب الأول ومناهج المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثاني ومجالات المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثالث وإستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المطلب الرابع.

المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تعمل إدارات اليوم في ظل بيئة ديناميكية شديدة التعقيد تتطلب من القائمين عليها التفكير المتجدد حول الأهداف والممارسات التي تقوم بها للاستجابة إلى حاجات ورغبات السوق، وتستمد المؤسسات قوتها وفعاليتها من خلال انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وبما يعزز من قدرتها في أن تكون القرارات المتخذة لا تنحصر في المنهج الاقتصادي البحت، بل تسعى لأن تكون قراراتها ذات بعد أخلاقي وإنساني واجتماعي للمساهمة في رقي حياة الفرد، وان تسعى بذات الوقت إلى تحقيق الأرباح لكي تبقى وتستمر، ويوضح الشكل التالي المضامين الرئيسية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تكون قاعدتها الرئيسية هي تحقيق البعد الاقتصادي في مسار عملها لكي تستمر في بيئة الصناعة التنافسية التي تعمل بها، وان تلتزم بالقوانين النافذة وليكون مسار عملها منطلق من الفلسفة الأخلاقية التي تتوافق مع قيم وسلوك المجتمع وليتجسد بذلك البعد الأخير وهو البعد الإنساني¹.

الشكل رقم (2-3): هرم كارول (Carroll) يمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية



¹ناصر البكري، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، رأس المال الفكري في التغيير، 13-14 ديب

البعد القانون: من خلال الامتثال للقوانين، لأن القوانين هي مرآة عكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما يمثل القواعد العمل الأساسية.

البعد الاقتصادي: تحقيق المؤسسة عائد وهذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى.

المصدر: ثامر البكري، "المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري (بالإشارة الى هجرة العقول العربية)"، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الخامس تحت عنوان رأس المال الفكري في منظمات الاعمال الغربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 9.

حيث يتضح من الشكل بأن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجانب الرئيسي في أعمال المؤسسة ومنذ فترة ليست بقصيرة، وبالتالي فهما يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية، بينما البعدين الأخلاقي والإنساني يمثلان قمة الهرم وهما الأكثر حداثة ومعاصرة في تعامل وتوجه المؤسسات في علاقتهما وتفاعلهما مع المجتمع، ويمكن توضيح مختصر لهذه الأبعاد¹:

¹ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 10.

1. البعد الاقتصادي: ينصب في جوهره على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة باعتبارها راعية لأموالهم و مسؤولية عن تنميتها بعمل مربح، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء عمل مناسبة تجعل العاملين قادرين على إنجاز عملهم بشكل صحيح وبكفاءة أفضل وعبر ما تحققه من بيئة عمل آمنة وسليمة.

2. البعد القانوني: يمثل التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الحكومة أو المجتمع، والتي تعتبر بمثابة تشجيع وإلزام لهذه المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر، وهذا الالتزام القانوني لا ينعكس على حدود علاقة المؤسسة بالمجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسة بعضها من البعض الآخر من جراء المنافسة غير العادلة التي قد تحصل في كثير من الأحيان.

3. البعد الأخلاقي: يمثل السلوك المقبول الذي يتم إقراره من قبل المساهمون والمستثمرون وعامة المجتمع والمؤسسات ذاتها العاملة في نفس المجال، ومعظم القواعد التي تحكم هذا السلوك وهي بمثابة أعراف وتقاليد وقيم متوارثة ومتجددة بذات الوقت وتعمل جنبا إلى جنب مع الأبعاد القانونية في ترسيخ المسؤولية الاجتماعية، فالأخلاق أصبحت بمثابة الأساس في الاقتصاد لأن المؤسسات أدركت بأنها لم تعد مسألتها مثبتة بل إحدى شروط النجاح، فعند قيام المؤسسة بأنشطة معينة عليها مراعاة القيم الأخلاقية للمجتمع، وتتمسك أعمالها ضمن ضوابط اجتماعية ومبادئ وقواعد أخلاقية، كما تفرض على المؤسسة أن تشجع السلوك الأخلاقي وتكافؤه، وتشجع الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة¹:

4. البعد الإنساني: وهو قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل احد متطلبات عمل المؤسسة، إلا أنه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق أو في ذهنية الزبائن المتعاملين معها، وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد الثلاثة المذكورة والمكونة لقاعدة هرم المسؤولية الاجتماعية.

أما البروفيسور (Donna Wood) والذي طبق في عام 2000 برنامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة (MHC) العالمية، فقد حدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على شكل مستويات تمثلت في²:

¹ ياسين براهمي: مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

² فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2003، ص 49.

1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية: وهذا المستوى يصف مبادئ المؤسسة ومدى التزامها بتلك المبادئ، ويحدد القيم التي تحدد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع، وهنا تحدد المؤسسة نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد بدقة ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.
2. عمليات المسؤولية الاجتماعية: وتشير الى مقدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية، وهذا يعتمد في الاساس على امكانيات المؤسسة وقدرتها على البقاء من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي يجب عليها ان تحدد الفرص المتاحة لها في بيئة الاعمال، وان تكون قادرة على تحليل بياناتها، والتكيف بعدئذ مع نتائج ذلك التحليل، ولكن نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة فإن ذلك يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بتلك المتغيرات، كما ان تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات المتسارعة يتطلب ايضا تقنيات معقدة وعالية الكلفة، وحتى تكون المؤسسة مواظنا صالحا في العالم النامي فإن ذلك يعني نقل الخبرات الفنية، وتوفير بيئات تجارية خالية من الفساد، وافتتاح المجتمعات من خلال تعريفها بمبادئ الديمقراطية وسيادة القانون ومساعد الدول على اقامة المؤسسات التي تدير دفة الحكم وتحقيق الرخاء، كما يعني ذلك ايضا النظر الى ماهو ابعد من تحقيق الارباح، ومساعدة الافراد على رفع مستوى معيشتهم، وحماية حقوق الانسان، ومساعدة الدول في اقامة اسواق حرة، ووضعها على طريق النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار السياسي، ويجب ان تصبح المواطنة للمؤسسات عادة وليست مجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب ان تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، اذ يتعين على المؤسسات ان تسعى دائما الى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة، كما يجب ان تكون الاستجابة لإهتمامات العملاء والموظفين والمجتمعات جزءا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل اي مؤسسة، اذ قد يمثل ذلك في نهاية الامر الى الفرق بين النجاح والفشل من الناحية التجارية¹.
3. المخرجات: وفي هذا المستوى يتم تقييم ثلاث فئات اساسية هي²:
 - تأثيرات اصحاب المصالح الداخليين: وهم المكلفون بالعمل داخل المؤسسة ولاختبار تأثير هؤلاء يجب استعراض اعمال المؤسسة وتأثيراتها الاخلاقية من خلال القرارات اليومية التي تتخذها على المسؤولية الاجتماعية، فمثلا يمكن للمؤسسة ان تعتمد سياسات تؤثر سلبا او ايجابا على العاملين مثل سياسات الاجور والمكافآت وغيرها.

¹نورا عماد الدين أنور، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية - دراسة تطبيقية-"، مركز المديرين المصري: مسابقة الأبحاث السنوية، 2010، ص15.

²فؤاد محمد حسين الحمدي: مرجع سبق ذكره، ص50.

- تأثيرات اصحاب المصالح الخارجيين: وتشير الى تأثير اعمال وقرارات المؤسسة على الافراد والجماعات خارجها، وهذا يمكن ان يتضمن التأثيرات السلبية للعديد من قرارات المؤسسة مثل قرارات التخلص من مخلفات التصنيع، وقد يتضمن قرارات ايجابية تجاه البيئة الطبيعية مثل ابتكار طرق حديثة للتخلص من المواد السامة التي قد تعرض المؤسسات لانتقادات جماعات حماية البيئة.
- تأثيرات المؤسسات الخارجية: وتشير الى التأثيرات على المؤسسات الكبيرة، اذ ان الكوارث البيئية المتعددة تجعل الافراد يدركون تأثير قرارات تلك المؤسسات على الجمهور العام، وقد تنشأ في ذلك الادراك من خلال الضغوط التي تنادي بضرورة حماية البيئة والاهتمام بحقوق المستهلك بشكل عام. ويمكن توضيح ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية من خلال الجدول التالي:

العناصر الفرعية	العناصر الاساسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ■ منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين؛ ■ احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الذي بالمنافسين؛ 	المنافسة العادلة	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> ■ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي؛ ■ استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> ■ حماية المستهلك من المواد الضارة؛ ■ حماية الاطفال صحيا وثقافيا. 	قوانين حماية المستهلك	
<ul style="list-style-type: none"> ■ منع التلوث بشئ انواعه؛ ■ صيانة الموارد وتنميتها؛ 	حماية البيئة	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. 		القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقليل من اصابات العمل؛ ▪ تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن وتوظيف المعوقين؛ ▪ منع التمييز على اساس الجنس او الدين؛ 	السلامة والعدالة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف؛ ▪ مراعاة حقوق الانسان؛ ▪ مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك. 	المعايير الاخلاقية	الاخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ احترام العادات والتقاليد؛ ▪ مكافحة المخدرات والممارسات اللااخلاقية. 	الاعراف والقيم الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نوع الغذية؛ ▪ الملابس؛ ▪ الخدمات؛ ▪ النقل العام؛ ▪ الذوق العام. 	نوعية الحياة	الانساني

الجدول رقم (2-3): ابعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعناصرها الرئيسية والفرعية

المصدر : الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سولطراك-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007، ص 85.

ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة، وتتكون من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهذه العناصر هي¹:

¹ موسى رحمان وفطوم جوح، "المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤيا الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، قالمة، جامعة قالمة، يومي 3-4 ديسمبر 2012، ص 5.

1. المشاركة: وتعد مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية، وتكون المشاركة إما بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو بالمشاركة المادية وذلك عن طريق المشروعات والتبرعات وإما المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق والمتابعة و التقويم بهدف الوصول إلى مستوى تنمية أفضل.
 2. التعاون: وهو احد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشر والتعاون يكون إما اختياري كتعاون الأفراد في مساعدو المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية أو إجباريا حيث تكون صفة الإيجار نتيجة عمل والظروف المحيطة به، أو تعاون تعاقدى يتمثل في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية التي تتم على أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاونية والخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها.
 3. الاهتمام: وهو أساس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير نحو الأفضل والعمل الإيجابي هو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.
- وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية، والجدول التالي يبين ذلك¹:

الجدول(2-4): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	مرونة الأشخاص، عضوية النقابات العمالية في السياسات العامة للمؤسسة تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي.
الإطارات الوسطى	الاتساق في القرارات الإدارية، احترام التسلسل الهرمي، المشاركة في الإدارة.
العمال	جاذبية الأجور، شروط العمل و تطوير العمال و تكوينهم.

¹مریم بن حیمه ونصیره بن حیمه، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2011، ص4.

ممثلو الأفراد	احترام الحريات النقابية، مشاركة العاملين في السياسات العامة للمؤسسة.
الموردون	احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية، الثقة والعلاقات طويلة الأجل، التكامل مع نظام الإنتاج (المشتریات، الوقت، النقل.... الخ)، التكامل مع نظام الجودة، السياسات الاجتماعية والبيئة.
الزبائن (المستهلكين)	الأسعار، الابتكار ونوعية المنتج، خدمات ما بعد البيع، أخطار البيئة و صحية مرتبطة بالمنتج، احترام القوانين (الاجتماعية و البيئية)، شهادة المنتج (الجودة.... الخ).
البنوك التأمينات المستثمرين	قيم الأسهم، فعالية و شفافية الإدارة، شفافية المعلومات، مسؤولية قانونية، أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي).
المنافسون	المنافسة العادلة و التزیهة، المعلومات الصادقة و الأمانة.
المجتمع	خلق فرص عمل جديدة، دعم الأنشطة الاجتماعية، احترام العادات و التقاليد، الصدق في التعامل.
البيئة	الاستخدام الأمثل و العادل للموارد، المحافظة على البيئة.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات و القوانين، المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية، احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
جماعات الضغط الاجتماعي	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية، التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، تلمسان، جامعة ابوبكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2010/2009، ص28.

المطلب الثاني: مناهج المسؤولية الاجتماعية

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات ومع تصاعد وتأثير قوى الضغط المختلفة على منظمات الاعمال فإن هذه المؤسسات من جانبها قد طورت من التزاماتها ازاء الطلب الاجتماعي المتزايد وبالتالي فإنها قد بررت مشروعية تواجدها عبر المراحل الزمنية المختلفة. بمنهجيات متباينة للنظر الى طبيعة العقد الضمني المبرم مع

المجتمع، ومن خلال مراجعة ادبيات المسؤولية الاجتماعية يلاحظ مناهج متعددة في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وانماطها ويمكن اجمالها كالاتي¹:

1. المنهج الأول: حيث أن هذا المنهج يقوم على أساس بلورة ثلاثة توجيهات أساسية للمسؤولية الاجتماعية معبرا عنها بثلاثة أنماط وهي:

أ. النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية: والذي تقوم فكرته على مبادئ الاقتصاد الحر والقوى المتحركة فيه والتي ترى أن المؤسسة تتبنى مسؤولياتها الاجتماعية من خلال التزامها بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع وتستجيب لحاجاته، وإن أية التزامات أخرى إضافية فإنها ترجع إلى تقدير المؤسسة وإدارتها والتي يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المؤسسة وإمكانياتها وبما لا يؤثر على أهدافها الاقتصادية وفي مقدمتها تحقيق أقصى الأرباح.

ب. النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية: وتأسست فكرة هذا النمط استنادا إلى النقد الموجه إلى النمط الاقتصادي، باعتبار أن إطار عمل المؤسسة يفترض أن يتسع ليشمل مجمل الأهداف الاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، حيث ذهبت بعض الأطروحات بعيدا في هذا النمط ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة، وهنا فإن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام المؤسسة بالعمل على وفق مصالح ومتطلبات المجتمع.

ت. نمط التكاليف الاجتماعية: والمستند إلى وجهة نظر أكثر تطورا عن طبيعة العقد الاجتماعي الذي أضاف مسؤوليات وأعباء جديدة تفرضها المجتمعات بقواها المختلفة على المؤسسات، وبهذا فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتبارها وظيفة ومهام جديدة تضاف إلى وظائف رجال الأعمال وبالتالي فإن ما تتحمله المؤسسة من مسؤولية اجتماعية يمكن أن تحسب كغيرها من التكاليف في ضوء بدائل متعددة القرار.

2. المنهج الثاني: في هذا المنهج يمكن النظر إلى المسؤولية الاجتماعية ببعدين أساسيين ينصب الأول على الداخل ويرتبط بالعاملين وتحسين ظروف عملهم بجميع أشكالها والثاني خارجي يرتبط بالتعامل مع

¹ محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص 34-35.

مجموعة كبيرة من الإشكالات التي يعاني منها المجتمع، وقد طور ضمن هذا المنهج ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية وهي¹:

أ. **النمط الكلاسيكي التقليدي:** وهذا النمط لا يبتعد كثيرا عن فكرة النمط الاقتصادي المشار إليه سابق و الذي يتمحور حول هدف تعظيم الربح في إطار نظرة عقلانية يؤمن بها مدير المؤسسات، وكذلك فإن التعامل مع المستهلك لا يخرج عن إطار تعظيم الربح هذا، كما أن نظرة الإدارة للعاملين تنطلق من فكرة أن العمل سلعة تباع وتشتري في ضوء العرض والطلب عليها.

ب. **النمط الإداري:** والمتضمن أن تحقيق المنفعة الذاتية للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق المجاميع الأخرى يمثل توجهها عقلانيا جديدا للإدارة، حيث أن العلاقة مع المستهلكين تقوم على أساس الموازنة في المصالح وعلى شكل علاقة مع مجهزي المواد الأولية للمؤسسة فضلا على أن تحقيق رضا المستهلكين يعد أمرا حيويا.

ت. **النمط البيئي:** إذ أن مسؤولية المؤسسة في هذا النمط هو المحافظة على البيئة وتحقيق حياة أفضل للعاملين وللمجتمع ككل، وكذلك ما هو نافع وضروري للمجتمع يجب أن يحظى بعناية خاصة من قبل إدارة المؤسسة.

3. **المنهج الثالث:** والذي يقوم على أساس تحديد ثلاث أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وهي:

أ. **المسؤولية الاقتصادية:** حيث أن وجهة النظر هذه ترى أن المؤسسات الاقتصادية يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح وان المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نتائج عرضية ومشتقة منه، ومن أنصار هذا التوجه "ميلتون فريدمان" الذي يرى أن المديرين هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وبهذا فهم يمثلون مصالح المالكين التي يفترض أن تنجز بأحسن الطرق لتعظيم الأرباح.

ب. **النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية:** وهو نقيض لتوجهات النمط الأول، في إطاره المؤسسات الاقتصادية تعتبر وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع.

¹ رابعة سالم النسور، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، ص20.

ت. النمط الاقتصادي _ الاجتماعي (المتوازن): حيث أن هذا النمط يرى إدارة المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة أو بعض جهات ذات مصلحة بل إنها تمثل مصالح جهات عديدة يفترض أن توازن إدارة المؤسسة بين مصالحها المجتمعة، ومع ازدياد القناعة بضرورته فالقطاع الخاص يلعب دوراً مهماً في العملية الاقتصادية والاجتماعية، فهذا يترتب عليه مسؤوليات اجتماعية تجاه المجتمعات على المستوى الوطني والإقليمي وتجاه المستهلكين والعاملين على المستوى المحلي، لذا فإن على القطاع الخاص أن يقابل توقعات الرأي العام منه من خلال تقديم المثل على الإدارة الرشيدة والشفافية، ومراعاة عدم الإضرار بالبيئة وصحة العاملين والمستهلكين، واحترام حقوق المستخدمين وزيادة معارفهم وخبراتهم، فضلاً عن القيام بدفع الضرائب ومكافحة الفساد واحترام القانون¹.

4. المنهج الرابع: ففي إطار هذا المنهج تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية بثلاث أبعاد مهمة²:

أ. البعد الخيري: والمتضمن تبرعات إنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة إلى الربح من جميع الأصناف، وتقع هذه التبرعات في إطار إستراتيجية خيرية تتبعها المؤسسة على الأمد البعيد دعماً لقضية مهمة من قضايا المجتمع.

ب. بعد المسؤولية الشامل: ويشتمل هذا على جميع المبادرات الاجتماعية مثل تشغيل العاملين والعمل على تحسين البيئة وتقليل التلوث وترشيد استخدام الطاقة والاستغلال العقلاني للموارد وتأمين بيئة عمل صحية ونظيفة وإنتاج منتجات آمنة وغيرها من الأمور التي تعكس مسؤولية عالية تجاه المجتمع.

ت. بعد السياسة الشاملة: ويشمل هذا البعد موقف المؤسسة الذي تتبناه تجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة المجتمع، حيث أن هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار بسبب التطور الحاصل في المجتمع وانعكاسات هذا التطور خاصة التكنولوجي على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي، لذلك تبادر المؤسسات إلى أن تحمل طوعاً بعض من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة أو بعض فئاته بشكل خاص.

¹ رابعة سالم النسور: مرجع سبق ذكره، ص21.

² محمد عاطف محمد ياسين: مرجع سبق ذكره، ص37.

من هنا يلاحظ انه مهما تعددت مناهج دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية فإنها تلقي توجهات عامة تبدأ مع بداية تطور الصناعة والتركيز على مصالح المالكين لتمتد لاحقا إلى مصالح الفئات المختلفة داخل المؤسسة لتصل إلى مرحلة اخذ مصالح الأطراف المختلفة والخارجية منها بشكل خاص بنظر الاعتبار.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية

تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ما تقدمه هذه الأخيرة من مساهمات إلزامية أو طوعية للمجتمع والبيئة وتتلخص فيما يلي¹:

1. المساهمات الاجتماعية تجاه العاملين: يمثل الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المؤسسة استثمارا استراتيجيا تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية، تلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي، وذلك من اجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المؤسسة وإدارتها، مما سترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضرة ومستقبلا، ومن أهم المساهمات الاجتماعية تجاه العاملين نجد: توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية، توفير سياسة ترقية لقدرات العاملين وتثمين مجهوداتهم، وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية لهم بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب، وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم، وضع نظم للحوافز والمكافآت اللازمة والتي تعود على أداء العمال، إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب، توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل، توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.

2. الأنشطة الخاصة بتحسين جودة المنتج والخدمة وحماية المستهلك: اكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية

كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حمايته كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية

¹ طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتيسة "SOMIPHOS"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص84.

الواجب على المؤسسة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات، وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المؤسسة في مجال تحسين جوانب جودة المنتج والخدمة إلى تحسين سمعة المؤسسة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك الأوساط الصناعية والتجارية مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصص مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها في الأسواق الخارجية من خلال القيام بالبحوث التسويقية وتوفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات والالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية¹.

3. المساهمات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع (المساهمات العامة): يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخا جذابا للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع، ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة من خلال التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمساهمة في مجال التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين وإعدادهم للدخول في سوق العمل، كذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراستهم العليا في الداخل والخارج، توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكل البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين، تدعيم الإنفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية، المساهمات في المجالات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة وحماية التراث الثقافي مثل الآثار، تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والأنشطة البيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة، التزام المؤسسة بدفع الضرائب، وهذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنية الأساسية، مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنموية التي تبناها الدولة².

4. أنشطة ومساهمات المؤسسة للحفاظ على البيئة: إن هذه الأنشطة كانت في وقت مضى مع بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعتبرها البعض من بين القضايا الأساسية التي تدخل ضمن مساهماتها ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت القضايا المتعلقة بالبيئة في نظر البعض الأخر تدخل في طيات ما يسمى بالمسؤولية البيئية التي تعبر أداة لتحسيد البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسة.

¹ طارق راشي: مرجع سبق ذكره، ص 84.

² فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيل وزارة التجارة والصناعة، ورقة بحث، بدون سنة، ص 19.

إن مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والموارد الطبيعية وتحقيق استدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي، وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5): يبين مجالات المسؤولية البيئية للمؤسسة

المجالات الرئيسية	العناصر الفرعية
المساهمة في حماية الموارد الطبيعية	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاقتصاد في استخدام المواد الخام ومنع الاستخدام التعسفي لها؛ ■ الاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة؛ ■ المساهمة في الاكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛ ■ المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية تنوع البيولوجي والغابات.
المساهمة في حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> ■ تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه؛ ■ التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات؛ ■ تسيير النفايات وإعادة استعمالها لتقليل من أثارها السلبية على البيئة

المصدر: طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة "SOMIPHOS"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2011، ص86.

المطلب الرابع: إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي¹:

1. إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: تمثل هذه الاستراتيجية نظرة

تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة الدور الاجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية

¹ بوسلامي عمر، دور الابتداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال(وحدة الدار البيضاء) الجزائر العاصمة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف 1، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص64.

الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وان القيام بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وان ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها، وان مجمل القرارات التي المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تلي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

2. الاستراتيجية الدفاعية: في إطار هذا النمط من التبني فإن المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور

اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة والقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجه لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير معتمدة.

3. إستراتيجية التكيف: يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، فهنا تخطو

المؤسسة في هذه الاستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع¹.

4. إستراتيجية المبادرة الطوعية: تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من

الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقا من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها، كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية

¹ رقيقة سنقر، اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة إيلاف ترين، الضياء، ليند غاز، ورقلة، شهادة ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص3.

في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز من سمعتها في السوق، ويعرض الشكل الموالي إستراتيجية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

المبحث الثالث: محاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

في ظل التزايد المشهود لأهمية المحاسبة كأداة لخدمة المجتمع، والذي ابعدها المحاسبة عن إطارها التقليدي إلى إطار يتصف بالشمولية والاتساع من خلال الدور المتمثل بتحديد وقياس الأحداث والظروف والعمليات وتوصيل التقارير التي توضح مدى مشاركة المؤسسات في تحقيق أهداف المجتمع، فقد ظهرت أواخر القرن العشرين المحاسبة الاجتماعية كفرع جديد من فروع المحاسبة، إذ ارتبط هذا الفرع بالعديد من المفاهيم المترادفة أبرزها محاسبة المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى محاسبة المحاسبة المسؤولية الاجتماعية في المطلب الأول ومشكلات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثاني ومعايير قياس المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية في المطلب الثالث الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية في المطلب الرابع

المطلب الأول: محاسبة المسؤولية الاجتماعية

أولاً: تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تعرف على أنها: "المحاسبة التي تقوم بقياس وتقييم الأحداث الاجتماعية والاقتصادية معا سواء للحكومات وللمشروعات، على اعتبار أن المحاسبة التقليدية هي التي تقوم بقياس الأحداث الاقتصادية فقط"، أو هي " نظام يهدف لتوفير البيانات والمعلومات المحاسبية خاصة بالنشاط الاجتماعي للوحدة الاقتصادية، ويتضمن مجموعة من الإجراءات المحاسبية بتسجيل وتبويب وعرض الأحداث والأنشطة ذات العلاقة بجوانب المسؤولية الاجتماعية للوحدة وفرض الرقابة عليها"¹.

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: " منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسات" حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقرير عن نتائج القياس، مما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع².

ومن خلال التعريف نجد أن هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية³:

1. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع التكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع وطبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاتهام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2. مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن

¹عدنان خضر كارزان، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومدى اعتمادها في المصارف الإسلامية العراقية- دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، تخصص علوم المحاسبة، جامعة السليمانية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص19.

²ضياي نوال: مرجع سبق ذكره، ص42.

³احمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات (مجالاً- تأثيرها على الأداء) -دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة اسيوط-" ، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لاغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصري بالبنك الاهلي سوسيتيه جنرال (NSGB)، طالب ماجستير العلوم MSc في الإدارة والسلوك التنظيمي، جامعة اسيوط، كلية التجارة، 2010، ص17.

البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

3. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة

في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة

المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثاني: مشكلة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهم مشكلات قياس المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية فيما يلي¹:

1. مشكلة قياس التكاليف: تكمن كافة المشكلات المتعلقة بالتكاليف الاجتماعية في التضارب الحادث

في تفسير ماهية التكاليف الاجتماعية، فمن وجهة النظر المحاسبية هي الأعباء المالية التي تنفقها المؤسسة ولا يتطلبها نشاط اقتصادي، فضلا عن عدم حصول المؤسسة على أية منفعة أو عائد اقتصادي مباشر

مقابل هذه التكاليف، بل يتم إنفاقها نتيجة التزام المؤسسة ببعض المسؤوليات الاجتماعية أو تطبيقا

لقوانين تفرضها الحكومة، أما من وجهة النظر الاقتصادية فإنها قيمة ما يتحملها المجتمع من أضرار

نتيجة لممارسة المشروع لنشاطه الاقتصادي، فقد يترتب على هذا النشاط تلوث الهواء أو المياه أو

تشويه الجمال الطبيعي أي أن التكلفة الاجتماعية تمثل الأعباء التي ترتبت على المجتمع نتيجة للآثار

¹ حامد احمد صالح أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات المؤسسات-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009، ص31-32.

الخارجية السلبية للمشروع، ولا يخفى أن هناك صعوبات في تحديد قيمة نقدية للأضرار التي تصيب المجتمع، أي تحديد التكاليف أو الأعباء الاجتماعية الناتجة عن ممارسة المشروع لنشاطه، ومن النادر جدا أن تتطابق التكاليف الاجتماعية التي ينفقها المشروع بالفعل مع التكلفة الاجتماعية من وجهة نظر الاقتصاد الكلي هذا ما يزيد من صعوبة قياس التكاليف الاجتماعية، ومن أهم أساليب المستخدمة لقياس التكاليف الاجتماعية هي:

- قياس منع حدوث الأضرار حيث تعتبر التكلفة الاجتماعية هي قيمة الأضرار التي تقع على المجتمع نتيجة قيامه بأنشطته الاقتصادية؛
- تكاليف إعادة الوضع على ما كان عليه (تكاليف التصحيح) وهي تكاليف تقريبية أخرى بديلة للتكاليف الاجتماعية، وهي المبالغ التي يقوم عليها المشروع بإنفاقها سواء لإعادة بعض موارد المجتمع لحالتها الأصلية تقريبا أو لإنشاء مورد جديد يحل محل المورد الاجتماعي الذي تأثر بالأنشطة الاقتصادية للمشروع.

2. مشكلة قياس العوائد الاجتماعية: يعرف الدخل الاجتماعي بأنه: " صافي المساهمات الاجتماعية المادية

للمؤسسة الناتجة عن إجراء المقابلة المحاسبية بين العائد الاجتماعي والتكاليف التي أحدثت ذلك العائد (التكاليف الاجتماعية) كتكاليف منع التلوث على سبيل المثال، والعوائد الاجتماعية تختلف عن التكاليف الاجتماعية من حيث صعوبة قياسها وذلك لكونها نظرا تتحقق لأطراف قد تكون من خارج التنظيم كالعاملين، أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج التنظيم... فضلا عن أن العديد من العوائد الاجتماعية يصعب قياسها نقديا بصورة مباشرة وخاصة بالمقاييس المحاسبية التقليدية المتعارف عليها وتكون بعيدة عن التقدير الشخصي، الأمر الذي يقلل درجة الثقة في النتائج إلى حد كبير، وهناك العديد من الصعوبات التي تواجه عملية قياس المنافع الاجتماعية كميًا وترجمتها في صورة نقدية مثل عملية قياس المنافع الاجتماعية لكونها لا تخضع للسوق، ولا توجد معدلات تسعير ملائمة لهذه المنافع، بعض المنافع الاجتماعية لا يمكن قياسها باستخدام وحدة النقد، وإنما التعبير عنها إما بالقياس غير النقدي أو التعبير عنها في شكل وصفي مثل ارتفاع المستوى الثقافي أو العلمي¹.

3. مشكلة خلق المعايير الاجتماعية الملائمة للقياس والإفصاح المحاسبي: إن محاولات التنظير المحاسبي-

بصفة عامة- تنقسم إلى مدرستين فكريتين إحداهما المدرسة الوصفية التي تقوم على طريقة الاستقراء

¹ حامد احمد صالح أبو سمرة: مرجع سبق ذكره ، ص ص35-36.

من الواقع وتتخذ القواعد المحاسبية في ظلها شكل المبادئ المقبولة قبولاً عاماً، والمدرسة الثانية هي المدرسة المعيارية التي تقوم على طريقة الاستنباط المنطقي وتتخذ القواعد المحاسبية في ظلها المعايير المحاسبية التي تلقى اتفاقاً عاماً، ومن الصعب ترجيح مدرسة على أخرى ببساطة إن أسلوب الاستنباط العلمي هو أنسب أسلوب لهذا الفرع المحاسبي الجديد (محاسبة المسؤولية الاجتماعية)، الذي اصطحب أهدافاً جديدة كتنظيم الرفاهية الاجتماعية واستحداث طرقاً للقياس المحاسبي كما هو الحال لقياس العوائد الاجتماعية، وعلى ذلك فإن الحاجة تكون ماسة لإيجاد معايير اجتماعية ملائمة للقياس في المحاسبة الاجتماعية.

المطلب الثالث: معايير قياس المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

يرى البعض أن المعايير المالية التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963م ونشرت في عام 1966م هي أنسب أسلوب وعلى هذا الأساس فإن المعايير الاجتماعية المقترحة تتمثل فيما يلي¹:

1. **معيار الصلاحية:** حيث لا بد أن تكون البيانات والمعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة والارتباط بالهدف من استخدامه وان تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تُبعثُ على الثقة وفي الوقت المناسب وبشكل يحقق الأهداف المرجوة من إعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
2. **معيار الحيادية:** يتبلور مضمون هذا المعيار في ضرورة تحديد الحقائق والتقارير عنها بتراهة وتجرد، بحيث لا تنطوي على أي تحيز بالتضمين أو استخدام طرق القياس التي يظهر بها التمييز واضحا والاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية.

¹ فياض علان فياض المساعيد، نموذج مقترح لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المساهمة الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 2013، صص 65-66.

3. معيار النسبية: مضمون هذا يكمن في ضرورة تبيان أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام وإشباع حاجة طالبي المعلومات الاجتماعية وكذلك حق المجتمع في أن يعرف النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.

4. معيار التكلفة الاجتماعية التاريخية: يقابل هذا المعيار (مبدأ التكلفة التاريخية) المتعارف عليه في مجال القياس المحاسبي للنشاط الاقتصادي وبالرغم من تعرضه للنقد الشديد إلا أنه في ظل القياس المحاسبي للأداء الاجتماعي يتوقع أن تزداد أهمية هذا المعيار لما يتحقق عنه قدر ليس بالقليل من الموضوعية والقابلية للمقارنة.

5. معيار العائد الاجتماعي: ويمكن أن يحل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية محل مبدأ تحقيق الإيراد في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.

6. معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف) في حالة المحاسبة المالية، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد ويتسع ليشمل الاساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية والعائد الاجتماعي.

المطلب الرابع: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي

أولاً: أسباب الاهتمام بالإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية

من خلال المشاكل التي تتعرض لها المحاسبة عن المسؤولية إلا أنها تتطلب نموذجاً محاسبياً مبنياً على أساس علمي هدفه وضع نظام محاسبي يتميز بالإفصاح عن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية¹.

ويمكن تعريف الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية على أنه: "عرض البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط الاجتماعي بشكل يمكن من تقويم الأداء الاجتماعي للمشروع"، ولقد تزايد الاهتمام بالإفصاح عن بيانات الأداء الاجتماعي التي يتحملها المشروع وذلك للأسباب التالية²:

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي، بحث لمادة المشاكل المحاسبية، طالب ماجستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص12.

² محمد سالم اللولو، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات المساهمة العامة- دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009، ص65.

1. أسباب تتعلق بتحسين المستوى الإعلامي للتقارير المالية من خلال:

- إن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يساهم في معالجة القصور بشأن قابلية القوائم المالية للمقارنة بين المشروعات؛
- إن تضمين القوائم المالية عن الأنشطة الاجتماعية يساهم بشكل أفضل في تقويم أداء المشروع اجتماعياً؛
- لم يقتصر المستثمرون على الجانب الاقتصادي فقط لانتخاذ قرار الاستثمار، بل تعدى ذلك إلى الجوانب والمعايير الأخرى مثل الدينية والسياسية والاجتماعية، وهذا ما نتج عنه ظهور عنهما يعرف بالمستثمر الأخلاقي (Ethic ivistors)؛
- ازدياد ضغط الرأي العام بالنسبة للمشكلات البيئية والاجتماعية التي قد تسببها مشاريع الأعمال، مما دفع الحكومات لإصدار القوانين وتحقيق نوع من الإشراف وفرض العقوبات والغرامات على المشروعات المخالفة، الأمر الذي أدى إلى حث المشروعات على إعطاء قدر أكبر من الاهتمام ببيانات التكلفة الاجتماعية لتجنب العقوبات والإجراءات القانونية، وإن التحديد السليم للوعاء الخاضع للضريبة يتم بالمقابلة السليمة بين الإيرادات والتكاليف التي قد تكون غير موضوعية بسبب عدم اخذ التكلفة الاجتماعية بعين الاعتبار.

2. أسباب تتعلق بمسؤولية المحاسب ومهنة المحاسبة

- أوضحت جمعية المحاسبين الأمريكية (AAA) أسباب ضرورة اهتمام المحاسبين بالإفصاح عن بيانات المسؤولية الاجتماعية يمكن تلخيصها كالتالي:
- إن البيانات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية هي ذات طبيعة كمية ومالية تؤثر على أصول المشروع ونفقاتها والتزاماتها وهي طبيعة من عمل المحاسب؛
- إن التغيير في فلسفة الاجتماعية التي تميل نحو وجهة النظر بضرورة تحمل المشروع لتكاليف المحافظة على البيئة يؤدي إلى معالجة بيانات الأنشطة الخاصة بالبيئة عن طريق وظيفة المحاسبة في المشروعات.

ثانياً: الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي

- من أهم أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية الإفصاح والتقرير عن المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمشروع، ويعد الإفصاح المحاسبي أحد أهم مبادئ المحاسبة الأساسية، وقد أوصت العديد من الجمعيات والمؤسسات المهنية بإلزام المشروعات بالإفصاح عن أنشطتها المرتبط بالمتجمع، بحيث تعددت وجهات

النظر بين الباحثين فيما يتعلق بأساليب الإفصاح عن المسؤولية، ومن بين الأساليب المقترحة للإفصاح عن النشاطات التالية¹:

- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية في تقرير منفصل عن التقارير المالية، ويتضمن المبالغ التي أنفقت على كل نشاط من الأنشطة الاجتماعية، ويعرض مترامنا مع القوائم المالية، ولا يتضمن المنافع التي حققتها تلك النشاطات، ضمن القوائم المالية مع إظهار جميع المبالغ التي أنفقت على كل نشاط، ويعتمد هذا الأسلوب على الإفصاح عن المعلومات الكمية والنشاطات المنجزة وعن قياس المنفعة من هذه النشاطات بما يتناسب مع قيمة ما انفق؛
- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية بشكل منفصل عن القوائم المالية متضمنة التكاليف والمنافع والأنشطة الاجتماعية، وتطلق عليها اسم قائمة التأثير الاجتماعي، وفيها يتم الإفصاح عن كل المنافع والتكاليف وصافي العجز أو الفائض الاجتماعي الذي تحقق للمجتمع؛
- أسلوب عرض النشاطات الاجتماعية ضمن القوائم المالية دون الاعتماد على تحليل التكاليف والمنافع من هذه الأنشطة، ويتخذ شكل وصفي لا يحتوي على قيم مالية، ومن ثم تبويب النشاطات الاجتماعية في هذا الأسلوب إلى أربع مجموعات، العاملين أو الموارد البشرية، البيئة، المجتمع والمستهلكين.

المبحث الرابع: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

بعد إعطاء فكرة عن الحوكمة، كان لزاما ربط هذا الأخير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي تعرف بالاندماج الطوعي من طرف المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتها الاقتصادية وعلاقتها مع شركائها. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأصحاب المصالح في المطرب الأول والسلوك الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وعلاقته بحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح

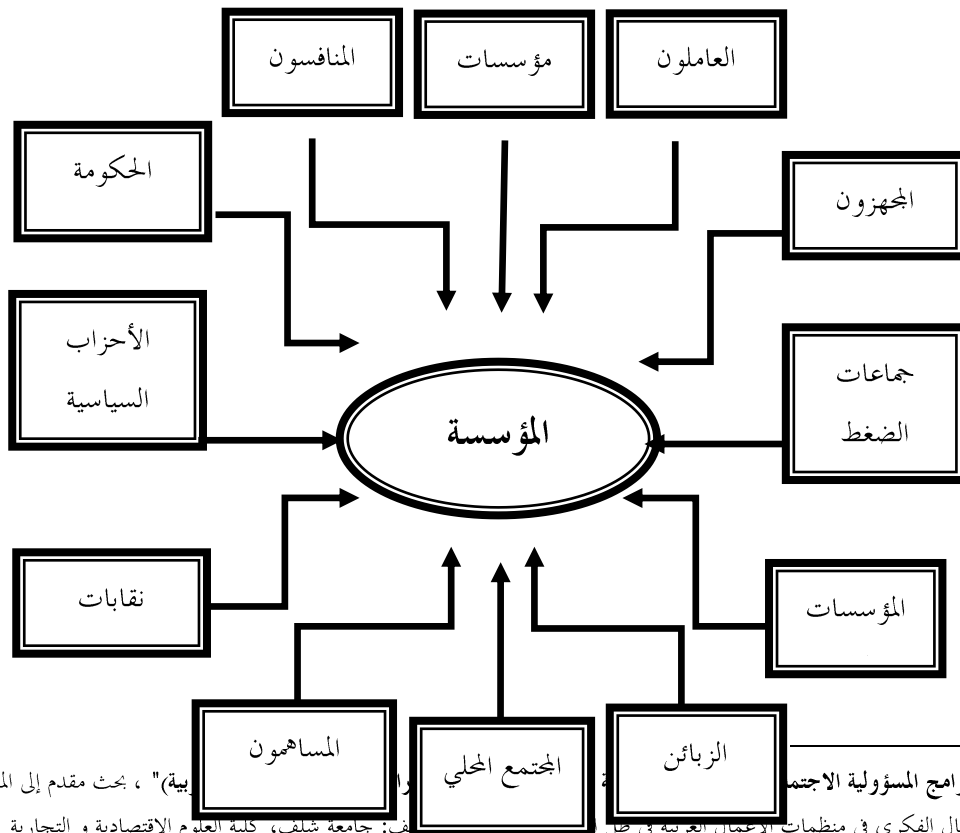
أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة: أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المؤسسة مثل الزبائن، المالكين، العاملين في المؤسسة، الموردين، الدائنين، الاتحادات أو الشركات أو المجتمع، ويعرف أيضا صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها أو هو

¹ محمد سالم اللولو: مرجع سبق ذكره، ص68.

أي شخص أو جماعة أو مؤسسة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما، وفي هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة: الذين لهم رأسمال مستثمر في المؤسسة أو الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام ومصلحة في المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسات تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم¹.

الشكل الموالي يوضح أصحاب المصلحة في المؤسسة:

الشكل رقم (2-4): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسات



¹ وهيبة مقدم، "سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية"، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في صنف: جامعة شلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

المصدر: وهيبة مقدم، "سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)"، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، شلف: جامعة شلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية تجاه أهم أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال

يجب أن تلتزم المؤسسة بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة و يؤثرون و يتأثرون بنشاطاتها، فيما يلي نذكر بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة للمؤسسات¹:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمؤسسة شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية والترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية و العلمية رعاية الأعمال الخيرية.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار و نوعيات مناسبة، الإعلان الصادق و تقديم منتجات صديقة و آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة

¹ خيرة عيشوش و عبد اللطيف كرزاي، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال"، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2012، ص7.

الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن وحماية أصول المؤسسة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة.

خامسا: المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: وتتضمن احترام قوانين العمل، وضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، وإشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل.

المطلب الثاني: السلوك الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وعلاقته بحوكمة المؤسسات

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل المؤسسات فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي (code of ethics) يركز على القيم الأخلاقية والتزاهة، ويجب أن يركز على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للمؤسسة، ونظرا لأهميته داخل المؤسسات وجهت العديد من تلك الهيئات العلمية والمهنية النظر في مجالس إدارة المؤسسات على أهميته ودوره في تحسين سمعة المؤسسة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال التي تنشأ نتيجة تسرب المعلومات من قبل العاملين، ووضع سياسة تخص به تهدف إلى الالتزام بتحقيق مستوى عال للأخلاق وتشجيه ومعاقبة عدم الالتزام به وتنمية ثقافته داخل المؤسسة¹.

أولاً: تعريف السلوك الأخلاقي: تعرف الأخلاقيات (Ethics) بوجه عام على أنها: "مجموعة من المبادئ أو

القيم، والتي تتمثل في القوانين، والقواعد التنظيمية والمواعظ الدينية ومواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمؤسسات المختلفة، وتكمن قيمة الميثاق الأخلاقي في كونه أكثر من مجرد عبارات

¹ فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة ،دراسة لبعض المؤسسات الصناعية ،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،سطيف: جامعة فرحات عباس،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010، ص28.

تلخص معتقدات المؤسسة الأخلاقية، فالميثاق المتقن صياغته إنما هو التزام حقيقي تجاه ممارسات العمل المسؤولة، إذ أنه يوجز الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف التي يثبت بها وجود فشل على المستوى الأخلاقي، بينما تعرف أخلاقيات الأعمال: على أنها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"، أو "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى تحقيق الأهداف"¹. ويرجع سبب الاهتمام إليها من خلال التحول في مفاهيم الكفاءة واهداف المؤسسات، تعقد وتداخل المصالح في المؤسسات الحديثة، إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة)، الاهتمام بالتعليم والتدريب، الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي، البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة.

ثانيا: تأثير السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال

تساهم أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح على النحو التالي²:

1. **علاقة المؤسسة مع المالكين:** المالكين يتوقعون حصولهم على عائد من الاستثمار، وقد يختلف الملاك بشكل فردي في تفضيلهم للربح الحالي مقابل المستقبل، واحتمالات زيادة المخاطرة، والتمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية ومدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة للملكي الاستثمار.
2. **علاقة المؤسسة مع العمال:** تبرز الأخلاقيات اتجاه العمال من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات ومترلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل، كما يتطلب الأمر اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة، كما يتوجب تعزيز مصالح العاملين التي تتعلق بمكافأة فرص العمل، امن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية.
3. **علاقة المؤسسة بالزبائن:** تبرز الأخلاقيات تجاه الزبائن من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع والخدمات، والتقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية والوكالات القانونية لحماية

¹ بومدين يوسف، "أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013، ص 121.

² نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة —دراسة حالة مجمع صيدال:مصنع قسنطينة، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، شهادة الماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، معسكر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص 81.

المستهلك ، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينه في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم الثقة في هذه المؤسسة.

4. **علاقة المؤسسة بالمجتمع:** يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد للمجتمع، و بما 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 بالموردين:** عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإنهم يفضلون استمرار علاقتهم مع المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بينهما 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.

ويتطلب دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات حوكمة المؤسسات التدرج وفق عدة خطوات بدءا بمجرد الالتزام بها مرورا بتطبيق برامجها وصولا إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها، وتتمثل هذه الخطوات في: المفاضلة بين الموائيق التنظيمية والموائيق الأخلاقية، التشاور مع أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بميثاق الأخلاق، اعتماد مجلس الإدارة للميثاق وتطبيقه، مراقبة آليات تطبيق الميثاق.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

أولا: المسؤولية الاجتماعية استناد إلى خصائص حوكمة المؤسسات

تتصف حوكمة المؤسسات بعدة مميزات كما ذكرنا سابقا ومن أهم هذه المميزات نجد المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بمسؤوليتها الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة، لأن من اجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة، وهذا ما أشار إليه التقرير الذي صدر في أبريل 2002 من طرف "برنامج الأمم المتحدة للبيئة" ومجلس الأعمال العلمي من اجل التنمية المستدامة" و"معهد الموارد العالمي" تحت عنوان "أسواق الغد التوجهات

العامة وأثارها على الأعمال"، والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية من جهة وتطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل¹.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

إن الإطار العام لمفهوم الحوكمة لا يرتبط بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية للمؤسسات فقط، ولكنه يرتبط كذلك ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وسلطة التحكم بوجه عام، ويمكن القول إذا صلحت المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فان تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضرب عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، وتجدر هنا الإشارة لأهمية المسؤولية للمؤسسات، والتي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة وربحية المؤسسة، ولكنها تهتم كذلك بتطور الصناعة واستقرار الاقتصاد وتقديم نمو المجتمع ككل.

¹ صديقي خضرة: مرجع سبق ذكره، ص10.

خلاصة:

تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا كبيرا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمؤسسة ليست وحدة آلية ولا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة، ففي ظل هذه الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على الموارد المختلفة تعتبر المسؤولية الاجتماعية بأنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشفافية ومحاسبية ليطم تطبيق أحسن الممارسات، فللاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية أصبحت الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على أعمال المؤسسة وفعاليتها، وأصبحت من أكبر التحديات التي تواجه أصحاب رجال الأعمال، فهي مطالبة بتطبيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية تجاه أصحاب المصالح وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها عند القيام بممارسة عملياتها؛ مساهمة التشريعات في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دون الحد من قدرتها على المبادرة والقيام بالأعمال المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين لتحقيق أهدافها في ظل المنافسة وتحديات البيئة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية.

سنحاول في هذا الفصل ترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة والتعرف على واقع تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات (جانب تطبيقي)، فمن أجل تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث ونظرا لعدم وجود دراسات ميدانية حول العلاقة بينهما تم تصميم استبانته وتوزيعها على عينة ومن ثم قياس النتائج واختبار الفرضيات.

ولإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى اربع مباحث:

المبحث الأول: المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية للاستبيان

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية الوصفية للاستبيان

المبحث الرابع: اختبار الإحصائي لفرضيات الدراسة

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب لها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية وحدودها في المطلب الأول وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، ومجتمع وأداة الدراسة المستخدمة التي اعتمدت عليها لمساعدتنا في تحليل الدراسة في المطلب الثاني ومتغيرات الدراسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها وتستطيع الباحثة أن تتفاعل معها فتصفها وتحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

اشتمل البحث في الجانب الميداني من الدراسة على توزيع استبانات تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج و توصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

2. البيانات الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث حاولت الباحثة حسب استطاعتها و ما توفرت لديها من وسائل وأدوات بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجال المسؤولية الاجتماعية وكذا حوكمة المؤسسات، وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات و المنشورات للمنظمات المهنية والهيئات المهمة بتنظيم وتطوير مهنة المسؤولية الاجتماعية، وكذا حوكمة المؤسسات والتي تعتبر من المصادر الأساسية في هذا البحث.

ثانياً: حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود الدراسة الميدانية في:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية لولاية تيسمسيلت من اجل دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المهنيين وباستعمال الاستبيانات التي قدمت لهم.
الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي اجريت فيه والمقدر من 5ماي 2015 الى 10 ماي من نفس السنة.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لاراء واجابات اطارات في المؤسسة والحائزين على مؤهل علمي ليسانس او شهادة مهنية متخصصة.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة اساسا بموضوع المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات دون سواها من المواضيع الاخرى، ويتوقف ذلك على نوعية الاجابات المتحصل عليها.

المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة

أولاً:مجتمع الدراسة

روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون مفرداتها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والقدرة على الحكم على العوامل المحددة لحوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، وتمثل العينة المختارة من جميع المهنيين المتخصصين في مجال المحاسبة، كما انه لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع (50) استمارة، شملت إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية تيسمسيلت، بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على (40) استمارة من مجموع الاستمارات التي قدمت للمؤسسات لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة (10)، استبعدت لنقص المعلومات المدونة عليها.
والجدول التالي يبين الحصيلة العامة للاستبيانات:

الجدول رقم (3-1): الحصيلة العامة للاستبيانات

عدد الاستبيانات		البيان
50	100%	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
07	14%	عدد الاستثمارات المفقودة أو المهملة
03	6%	عدد الاستثمارات الملغاة
40	80%	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على الاستبيانات)

ثانيا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث الميداني ووسيلة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من اجل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى تدعم موضوع الدراسة، وذلك لما توفره من وقت وجهد، هذا وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- تم عرض الاستبانة على المشرف والذي قام بدوره بتقديم النصح و الإرشادات وتعديل وحذف ما يلزم؛
- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج فإن الدراسة الميدانية تشمل على متغيرين ، المتغير التابع المتمثل في حوكمة المؤسسات والثاني يتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهو المتغير المستقل.

أولاً: المتغير التابع

يتمثل هذا المتغير في مبادئ حوكمة المؤسسات، وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام مدى معين يعكس مستوى فعالية حوكمة المؤسسات القائم فعلا، وذلك من خلال مجموعة من العبارات التي تم صياغتها اعتمادا على مدى الالتزام بالمبادئ الستة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD).

ثانياً: المتغير المستقل

يتمثل هذا المتغير في أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتي تشمل على العوامل المتحكمة في عملها والتي تؤثر في تطبيق حوكمة المؤسسات ويمكن إدراجها في أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي- البعد الاجتماعي- البعد القانوني- البعد الأخلاقي).

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية للاستبيان

يتناول هذا البحث وصفا لطريقة تصميم قائمة الاستبيان انطلاقا من مرحلة إعدادها والمتضمنة بناء قائمة الاستبيان، نشرها وإدارتها بالإضافة إلى هيكل الاستبيان، ثم إلى اختبار قائمته وهذا فيم يخص صدق وثبات الاستبانة.

المطلب الأول: مراحل إعداد الاستبيان

1. مرحلة إعداد الاستبيان:

- أ. بناء الاستبيان: تم تحميل الاستبيان على ورق عادي (Format A4)، كما أعد باللغة العربية وتضمن سبعة وثلاثون سؤالاً مقسم إلى جزأين، الأول خاص بالمتغير التابع وهو حوكمة المؤسسات والثاني خاص بالمتغير المستقل ألا وهو المسؤولية الاجتماعية.
- ب. نشر وإدارة الاستبيان: اعتمدنا في توزيعه على طريقة التسليم والاستلام المباشر وذلك عن طريق المقابلة مما مكننا من شرح الاستبيان لهم والإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم، الأمر الذي سهل من إمكانية إرسال الاستمارات والحصول عليها في اقصر وقت ممكن.

2. هيكل الاستبيان

تضمنت قاعدة الاستقصاء (40) سؤالاً توزعت على قسمين رئيسيين، الأول يشمل البيانات الشخصية للعيينة المدروسة تضمنت ثلاثة أسئلة، أما القسم الثاني فيضم محورين يتعلقان بموضوع الدراسة يشملان سبعة وثلاثون سؤالاً (37)، فتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناوّلها الاستبيان، و بالتالي فهو يسهل على الباحثة ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss،

ادارة البرامج و الشؤون الخارجية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2009، ص7.

ولقد توزعت الأسئلة على قسمين رئيسيين كما يلي:

- القسم الأول: يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة وعددها ثلاثة (03) أسئلة.
- القسم الثاني: يضم الأسئلة الممتدة من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (37) في خمسة محاور كما يلي:
- المحور الأول: يتعلق بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، موضوعة في شكل عبارات، من العبارة (01) إلى العبارة (08).
- المحور الثاني: يتعلق بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، ويضم العبارات الممتدة من الرقم (09) إلى الرقم (15).
- المحور الثالث: يتعلق بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية، ويضم العبارات الممتدة من الرقم (16) إلى الرقم (21).
- المحور الرابع: يتعلق بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، ويضم العبارات الممتدة من الرقم (22) إلى الرقم (25).
- المحور الخامس: يتعلق بممارسة حوكمة المؤسسات، يضم العبارات الممتدة من الرقم (26) إلى الرقم (37).

المطلب الثاني: اختبار قائمة الاستبيان

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

قبل نشر الاستبيان تم اخضاعه لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة في المركز الجامعي تيسمستيلت والمتخصصين في المحاسبة والمالية، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- مدى شمولية الاستمارة؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية؛
- الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية؛

وفي الأخير وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات من خلال فترات زمنية معينة.

ولاختبار ثبات الإستبانة والرد عليها من قبل المجتمع فقد تم استخدام معامل الفاكرونباك وهي طريقة لقياس مصداقية الاستبانة المستخدمة لجمع بيانات وقد بلغت قيمة الفاكرونباك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-3): معامل الثبات (طريقة الفاكرونباك)

معامل الفاكرونباك	مجموع عبارات الاستبيان
0.83	37

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)، الملحق الثاني، ص 163

يتضح من خلال الجدول رقم (3-3) أن معاملات الفاكرونباك 0.83 لعوامل الدراسة وجميعها تطمئن على ثبات أداة الدراسة مع أن معامل الفاكرونباك تتراوح قيمته ما بين الصفر والواحد طبقا لقاعدة قياس كل اختبار ثابت صادق وليس كل اختبار صادق ثابت، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة

بعد ان تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج اكسل (EXCEL) لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها الى رسومات بيانية في شكل اعمدة بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (Statistical Package For Social Sciences- SPSS)، ومن تلك الاساليب انتهجنا التحليل الوصفي الاحصائي وما يندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات افرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها اداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات كل عنصر حسب اعلى متوسط، كما مكنتنا برنامج (SPSS) من حساب الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية، التي تتمثل فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان بالاستناد الى اجابات او اختيارات افراد العينة المشار اليها بالاستبيان والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع؛

- قياس الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى انحراف اجابات افراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛
- استعمال اختبار ستيودنت (Student Test) لاختبار فرضيات الدراسة بمستوى معنوية تساوي $(\alpha=0.05)$ ؛
- حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربطهما.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للاستبيان

يتناول هذا المبحث التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة في المطلب الأول التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة وفي المطلب الثاني تحليل الاستبيان وفي المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبانة وتفسيرها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجتمع الدراسة

سنقوم بتحليل القسم الأول من الاستبانة المتمثلة في البيانات الشخصية الخاصة بمجتمع الدراسة من ناحية المؤهل العلمي والتخصص العلمي وسنوات الخبرة التي اكتسبها في مجال العمل.

1. المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم (3-4) المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

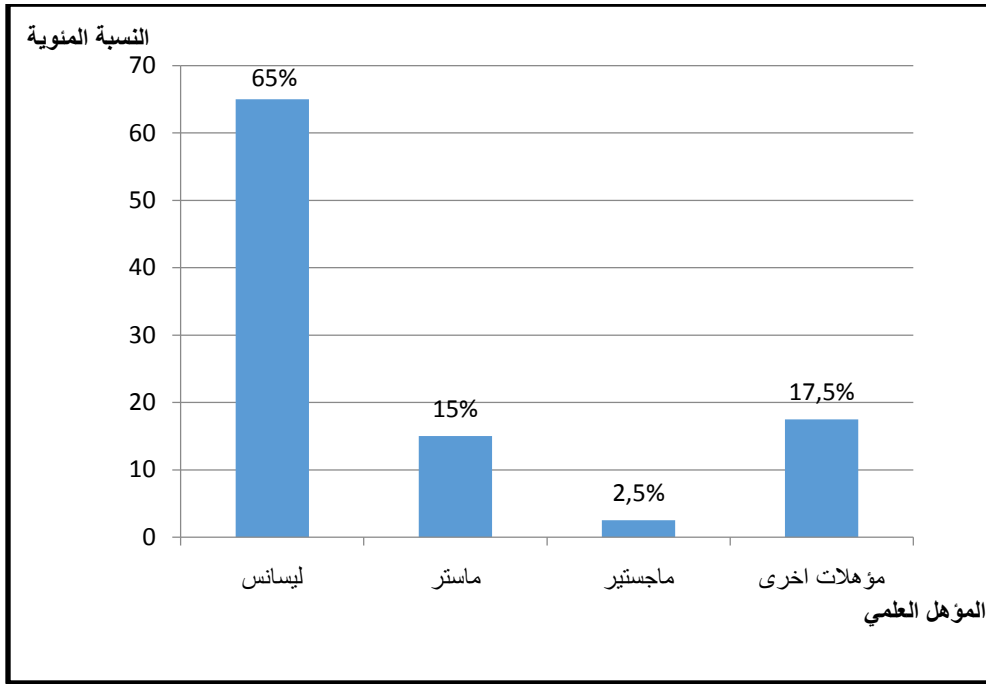
الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
65%	26	ليسانس
15%	6	ماستر
2.5%	1	ماجستير
لا يوجد	-	دكتوراه
17.5%	7	شهادات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الدرجة العلمية لأفراد العينة من المهنيين، حيث نجد أن أغليتهم متحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 65% ونسبة 17% متحصلين على شهادات أخرى، أما بالنسبة لحاملي شهادة الماستر فقد بلغت نسبتهم 15% والباقي بنسبة 2.5% لشهادة الماجستير، وتدل هذه النسبة الكبيرة من حاملي شهادة لسانس والشهادات أخرى على صدق إجابات الاستبانة وتفهم العينة للدراسة ومدى أهميتها، ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): تمثيل عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS و EXCEL)

2. التخصص العلمي

يبين الجدول رقم (3-5) التخصص العلمي لأفراد العينة

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

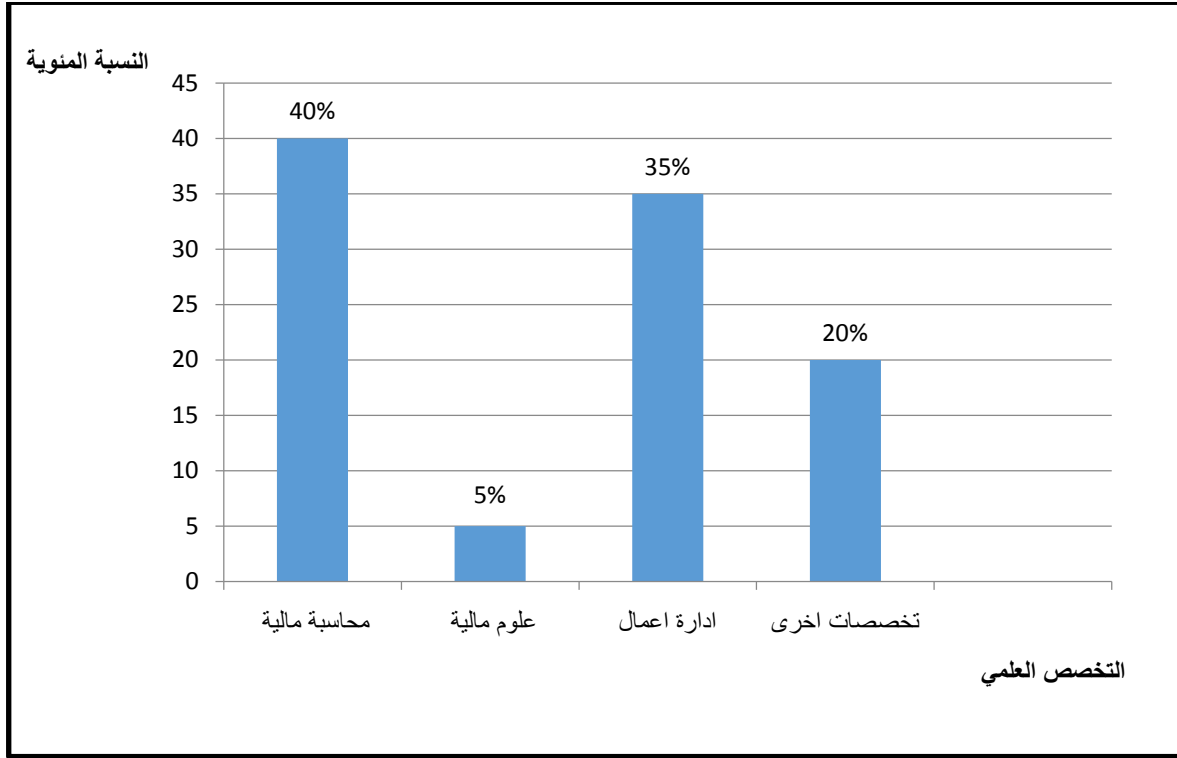
النسبة	التكرار	التخصص العلمي
40%	16	محاسبة مالية
5%	2	علوم مالية
35%	14	إدارة أعمال
20%	8	تخصصات أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على مخرجات الاستبيان و SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5) يتضح لنا توزيع النسب حسب التخصص العلمي من مهنيين، حيث نجد أن أغلبيتهم لهم تخصص محاسبة ومالية (محاسبة) أي ما نسبته 40% ونسبة 35% لديهم تخصص إدارة أعمال

ونسبة 20% لهم تخصصات أخرى، وأما الباقي لهم تخصص علوم مالية بنسبة 5% مما يدل على أن النسبة الكبرى من العينة لديهم تخصص محاسبة وإدارة أعمال وذلك ما يتناسب مع طبيعة أعمال عينة الدراسة، ويمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): تمثيل عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS و EXCEL)

3. سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (3-6) سنوات الخبرة لعينة الدراسة

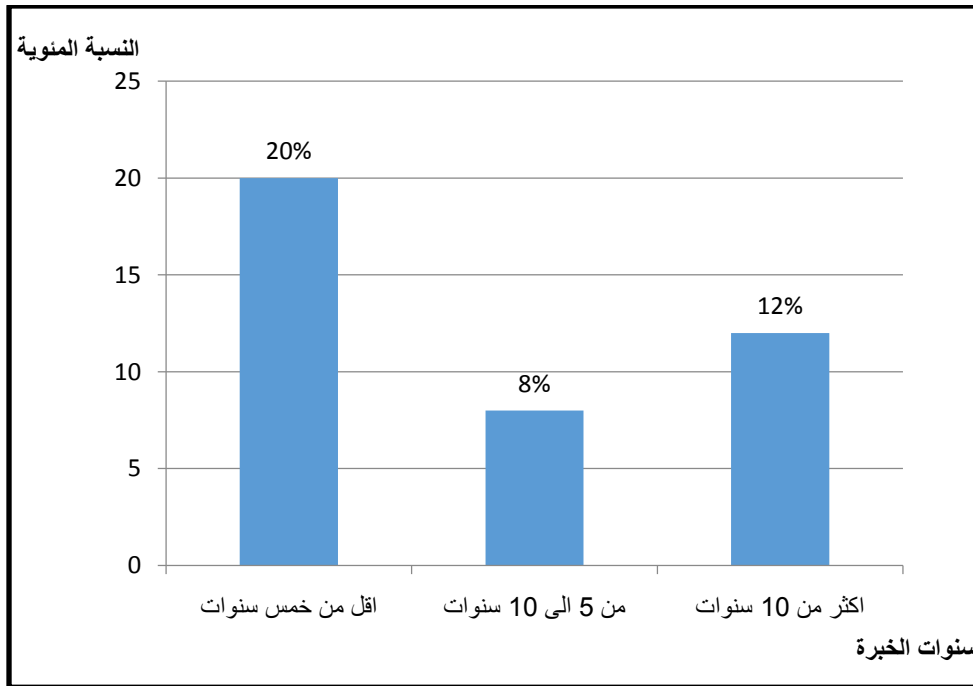
الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
50%	20	اقل من 5 سنوات
20%	8	من 5 إلى 10 سنوات
30%	12	أكثر من 10 سنوات
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة (بالاعتماد على مخرجات الاستبيان و SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة من المهنيين حيث نجد أن نسبة 50% خبرتهم اقل من خمس سنوات ونسبة 30% خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات والباقي بنسبة 20% خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وهو ما يتناسب مع الخبرة المهنية مع أفراد العينة، والشكل التالي سيوضح لنا النسبة المئوية في شكل أعمدة بيانية:

الشكل رقم (3-3): تمثيل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS و EXCEL)

وعند دراستنا للخصائص الشخصية لأفراد العينة نجد أنها مقبولة - إلى حد كبير - للحكم على العوامل المؤثرة في المسؤولية الاجتماعية والمجالات التي تساهم في تطبيق حكومة المؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

ومن أجل حوصلة النتائج، تم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم حساب النتيجة من خلال المتوسط الحسابي عن طريق حساب المدى (4=1-5)، حيث 4 تمثل عدد المسافات ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل (0.8=5/4)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج كالتالي:

- من 1 إلى 1.8 تمثل غير موافق بشدة.
- من 1.81 إلى 2.6 تمثل غير موافق.
- من 2.61 إلى 3.4 تمثل محايد.
- من 3.41 إلى 4.2 تمثل موافق.
- من 4.21 إلى 5 تمثل موافق بشدة.

المطلب الثالث تحليل فقرات الاستبانة وتفسيرها

تحليل فقرات الاستبانة للمحور الأول: مدى تحقق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
لمدى معرفة تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-7): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الرقم	العامل	في رأيك هل العناصر التالية تساعد على تدعيم المسؤولية	التكرار	المقياس	المؤشرات الإحصائية
			ر		

م	الاجتماعية للمؤسسات	النسبة						النتيجة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1	المساهمين	العدد الاقتصادي	15	25	-	-	-	موافق
			37.5	62.5	-	-	-	0.49
2	المساهمين	العدد الاقتصادي	10	30	-	-	-	موافق بشدة
			25	75	-	-	-	0.43
3	المساهمين	العدد الاقتصادي	25	15	-	-	-	موافق بشدة
			62.5	37.5	-	-	-	0.49
4	المساهمين	العدد الاقتصادي	15	25	-	-	-	موافق بشدة
			37.5	62.5	-	-	-	0.49
5	المساهمين	العدد الاقتصادي	-	32	8	-	-	موافق بشدة
			-	80	20	-	-	0.40
6	المساهمين	العدد الاقتصادي	-	19	8	13	-	موافق
			-	47.5	20	32.5	-	0.89
7	المساهمين	العدد الاقتصادي	4	36	-	-	-	موافق
			10	90	-	-	-	0.30
8	المساهمين	العدد الاقتصادي	11	21	8	-	-	موافق
			27.5	52.5	20	-	-	1.04

رقم الفقرة	0.12	4.05	المتوسط العام للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية
------------	------	------	--

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)، الملحق الثالث*، ص 163

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-7) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.05 والذي يقع بين [3 و 5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.12.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق جدا على العبارة رقم (7) بنسبة 90% على أن تتخذ المؤسسة كافة التدابير اتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم، وتعتبر من أولى العبارات من حيث النسبة المئوية، لتليها العبارة رقم (5) في المرتبة الثانية بنسبة 80% وهو ما يدل على أن المؤسسة تبذل أقصى جهد من اجل إرضاء زبائنهم وذلك من خلال تقديم أسعار مناسبة لهم، أما العبارة رقم (2) فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ب 75% وهو ما يدل على أن المؤسسة تحاول جاهدة لحماية موجوداتها وأصولها والحفاظة عليها، كما بينت الفقرة (1) و(4) ان نسبة الموافقة عليها كانت بنسبة 62.5% وهو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة، لتحتل كل من العبارة (3،6،8) المراتب الأخيرة بنسب مقلوثة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، وهو التي يجب على المؤسسة أن تتخذها كخطوة من خطواتها حسب ما أكدته مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وتحتل المرتبة الرابعة لحصولها على متوسط حسابي (4.10) في هذا المحور.

تحليل فقرات الاستبانة للمحور الثاني: مدى تحقق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

لمدى معرفة تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

المؤشرات الإحصائية	المقياس							التكرار النسبة (%)	العامل	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
النتيجة								(ت)	الموقع المحلي البعيد الاجتماعي	1	
موافق	0.79	3.07	-	11	15	14	-	(%)		تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج وإسكان وغيرها	
موافق بشدة	0.49	4.40	-	-	-	24	16	(ت)		تعمل المؤسسة على خلق فرص عمل جديدة ودعم الأنشطة الاجتماعية	2
محايد	0.62	2.62	-	18	19	3	-	(ت)		تعمل المؤسسة على توظيف العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة وزيادة مهاراتهم في العمل	3
موافق بشدة	0.40	4.20	-	-	-	32	8	(ت)		تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة	4
موافق بشدة	0.50	4.55	-	-	-	18	22	(ت)		تمتلك المؤسسة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة موظفيها	5
موافق بشدة	0.50	4.42	-	-	-	23	17	(ت)		تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بشكل عادل وإقناعهم بها	6
موافق بشدة	0.49	4.62	-	-	-	15	25	(ت)	من مسؤولية المؤسسة أنها تحتم بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية	7	
موافق	0.16	3.85	المتوسط العام للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية								

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على نتائج الاستبيان و SPSS)، الملحق* الثالث، ص165.

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-8) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.85 والذي يقع بين [3 و 4] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الوابعة من فئات مقياس لكارث وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.16.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق تماما على

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا

المتوسطات الحسابية، حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق جدا على العبارة رقم (7) بنسبة 62.5% على أن تتحمل المسؤولية الكاملة وتهتم بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية لتليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية بنسبة 57.5% وهو ما يدل على التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بشكل عادل وإقناعهم بما ما يدل على أن المؤسسة، أما العبارة رقم (2) فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ب 60% وهو ما يدل على أن المؤسسة تعمل على خلق فرص عمل جديدة ودعم الأنشطة الاجتماعية، كما بينت الفقرة (1) و(4) أن نسبة الموافقة عليها كانت بنسبة 47.5% وهو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة للمحور الثالث: مدى تحقق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

لمدى معرفة تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

المؤشرات الإحصائية	المقياس							التكرار النسبة	العامل	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
النتيجة								(%) (ت)	في رأيك هل العناصر التالية تساعد على تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات		
موافق بشدة	0.43	4.75	-	-	-	10	30	(ت)	تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساهم في تقليل النفايات	1	
			-	-	-	25	75	(%)			
موافق بشدة	0.48	4.35	-	-	-	26	14	(ت)	تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام	2	
			-	-	-	65	35	(%)			
موافق	0.75	3.50	-	6	8	26	-	(ت)	تساهم المؤسسة بحل بعض المشاكل المتعلقة بالبيئة	3	
			-	15	20	65	-	(%)			
موافق بشدة	0.50	4.42	-	-	-	23	17	(ت)	تتكرم المؤسسة قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين الاقتصاديين	4	
			-	-	-	57.5	42.5	(%)			
موافق بشدة	0.50	4.45	-	-	-	22	18	(ت)	تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين	5	
			-	-	-	55	45	(%)			
موافق بشدة	0.46	4.30	-	-	-	28	12	(ت)	تحرص مؤسستكم على تسديد التزاماتها المالية	6	
			-	-	-	70	30	(%)			
موافق	0.16	4.39	المتوسط العام للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية								

المصدر: من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)، الملحق الثالث، ص166

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-9) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.39 والذي يقع بين [4 و 5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.16.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق جدا على العبارة رقم (1) بنسبة 75 % وهو ما يدل على أن المؤسسة تتبع أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساهم في تقليل من النفايات لتليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثانية بنسبة 70% وهو ما يدل على أن المؤسسة تحرص على تسديد التزاماتها المالية، وأظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (2) و(3) بلغت نسبة الموافقة عليها 65%، لتحتل كل من العبارة (4،5،6) المراتب الأخيرة بنسب متفاوتة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، وهو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة للمحور الرابع: مدى تحقق البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات
لمدى معرفة تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-10): نتائج آراء عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

الرقم	العامل	في رأيك هل العناصر التالية تساعد على تدعيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	التكرار النسبة (%) (ن)	المقياس					المؤشرات الإحصائية	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البعد الأخلاقي	تسعى مؤسستك م مراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات	(ت) 26	14	-	-	-	-	4.65	0.48
			(%) 65	35	-	-	-	-		
2		تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه كما تمتلك دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	(ت) 21	19	-	-	-	-	4.52	0.50
			(%) 52.5	47.5	-	-	-	-		
3	البعد الأخلاقي	تمتلك المؤسسة ضمن برامجها التدريبية آليات لكيفية تطبيق دليل العمل الأخلاقي	(ت) 10	30	-	-	-	-	4.25	0.43
			(%) 25	75	-	-	-	-		
4		تلتزم المؤسسة بالتشريعات والتوجيهات الصادرة من الحكومة باحترام تكافؤ الفرص.	(ت) 10	24	6	-	-	-	4.10	0.63
			(%) 25	60	15	-	-	-		
		المتوسط العام للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية							4.39	0.16

المصدر من إعدادات الطالبة (اعتمادا على مخرجات الاستبيان و SPSS)، الملحق * الثالث، ص 167.

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-10) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.39 والذي يقع بين [4 و 5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بشدة والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.16.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق جدا على العبارة رقم (3) بنسبة 75 % وهو ما يدل على أن المؤسسة تمتلك ضمن برامجها التدريبية آليات لكيفية تطبيق دليل العمل الأخلاقي لتليها العبارة رقم (4) في المرتبة الثانية بنسبة 60% وهو ما يدل على أن المؤسسة تلتزم بالتشريعات والتوجيهات الصادرة من الحكومة باحترام تكافؤ الفرص، وأظهرت نتائج الدراسة أن العبارة رقم (2) بلغت نسبة الموافقة عليها 47.5%، لتحتل العبارة (1) المرتبة الأخيرة بنسبة 35% حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، وهو ما يؤكد رضا غالبية عينة الدراسة.

تحليل فقرات الاستبانة للمحور الخامس: مدى تحقق من ممارسة الحوكمة في المؤسسات
لمدى معرفة تحقق العنصر الأول من وجهة نظر المهنيين تم حوصلة النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11): نتائج آراء عينة الدراسة حول ممارسة حوكمة المؤسسات

الرقم	في رأيك هل العناصر التالية تعمل على تدعيم ممارسة الحوكمة في المؤسسات	التكرار النسبة (%)	المقياس					المؤشرات الإحصائية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في المؤسسات	(ت)	19	21	-	-	-	4.47	0.50
		(%)	47.5	52.5	-	-	-		
2	توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة	(ت)	15	25	-	-	-	4.37	0.49
		(%)	37.5	62.5	-	-	-		
3	يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب عن	(ت)	24	16	-	-	-	4.60	0.49

			-	-	-	40	60	(%)	مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة	
موافق بشدة	0.48	4.35	-	-	-	26	14	(ت)	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تمهم في الوقت المناسب	4
			-	-	-	65	35	(%)		
موافق بشدة	0.48	4.35	-	-	-	26	14	(ت)	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية.	5
			-	-	-	65	35	(%)		
موافق بشدة	0.49	4.37	-	-	-	25	15	(ت)	تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة	6
			-	-	-	37.5	62.5	(%)		
موافق بشدة	0.49	4.62	-	-	-	15	25	(ت)	يتضمن التقرير السنوي الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الدائنين والمستهلكين والمجتمع المحلي وغيرهم	7
			-	-	-	37.5	62.5	(%)		
موافق بشدة	0.46	4.30	-	-	-	28	12	(ت)	يعتبر الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة ضروري لترشيد قرار الاستثمار.	8
			-	-	-	70	30	(%)		
موافق بشدة	0.49	4.37	-	-	-	25	15	(ت)	تقييم مجلس الإدارة لأدائه على أسس منتظمة وبأحداث التغييرات عند الحاجة	9
			-	-	-	62.5	37.5	(%)		
موافق بشدة	0.48	4.35	-	-	-	26	14	(ت)	يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من قبل المساهمين ويعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزما بالقيام بما يحقق مصلحة المؤسسة	10
			-	-	-	65	35	(%)		
موافق بشدة	0.49	4.37	-	-	-	25	15	(ت)	تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور المؤسسة على مجلس الإدارة	11
			-	-	-	62.5	37.5	(%)		
موافق بشدة	0.49	4.62	-	-	-	25	15	(ت)	إعطاء مجلس الإدارة دورا مهما في اختيار وإدارة و تغيير المدراء التنفيذيين.	12
			-	-	-	62.5	37.5	(%)		
موافق بشدة	0.50	4.42	المتوسط العام لممارسة حوكمة المؤسسات							

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق* الثالث، ص168.

تشير الأرقام في الجدول رقم (3-11) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بالبعد الأخلاقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.42 والذي يقع بين [4 و 5] كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس لكارث وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق بشدة والتي تؤكد رضا غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري الكلي 0.50.

كما قمنا بتحليل العبارات وترتيبها حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية حيث أظهرت لنا النتائج أن عينة الدراسة توافق جدا على العبارة رقم (8) بنسبة 70% لتليها كل من العبارة (4،5) بنسبة 65%، واحتلت العبارات رقم (2،9،10،11،12) المرتبة الثالثة بنسبة 62% وهذا يدل على رضا عينة الدراسة، وفي الأخير احتلت كل من العبارة (1،3،6) المراتب الأخيرة بنسب متفاوتة بلغت النسبة الموافقة عليها 52.5%، 40%، 37.5% حسب ما أظهرته نتائج عينة الدراسة.

المبحث الرابع: تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

سنتطرق في هذا البحث بجزء من التفصيل إلى اختبار فرضية الدراسة الميدانية ومدى قبولها أو رفضها، ففي المطلب الأول تطرقنا إلى اختبار مدى تأثير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات وفي المطلب الثاني اختبار مدى تأثير البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات وفي المطلب الثالث المؤسسات مدى تأثير البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات وفي المطلب الرابع مدى تأثير البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

المطلب الأول: تأثير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

لمعرفة مدى تأثير البعد الاقتصادي على ممارسة حوكمة المؤسسات لابد من تحديد العلاقة بين هما وذلك باستعمال نموذج معادلة الانحدار البسيط، وذلك بقياس العلاقة ما بين البعد الاقتصادي- ممارسة حوكمة المؤسسات.

أولاً: نموذج العلاقة ما بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وتأثيره على ممارسة حوكمة المؤسسات.

حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية:

- **الفرضية الأولى H0:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات؛

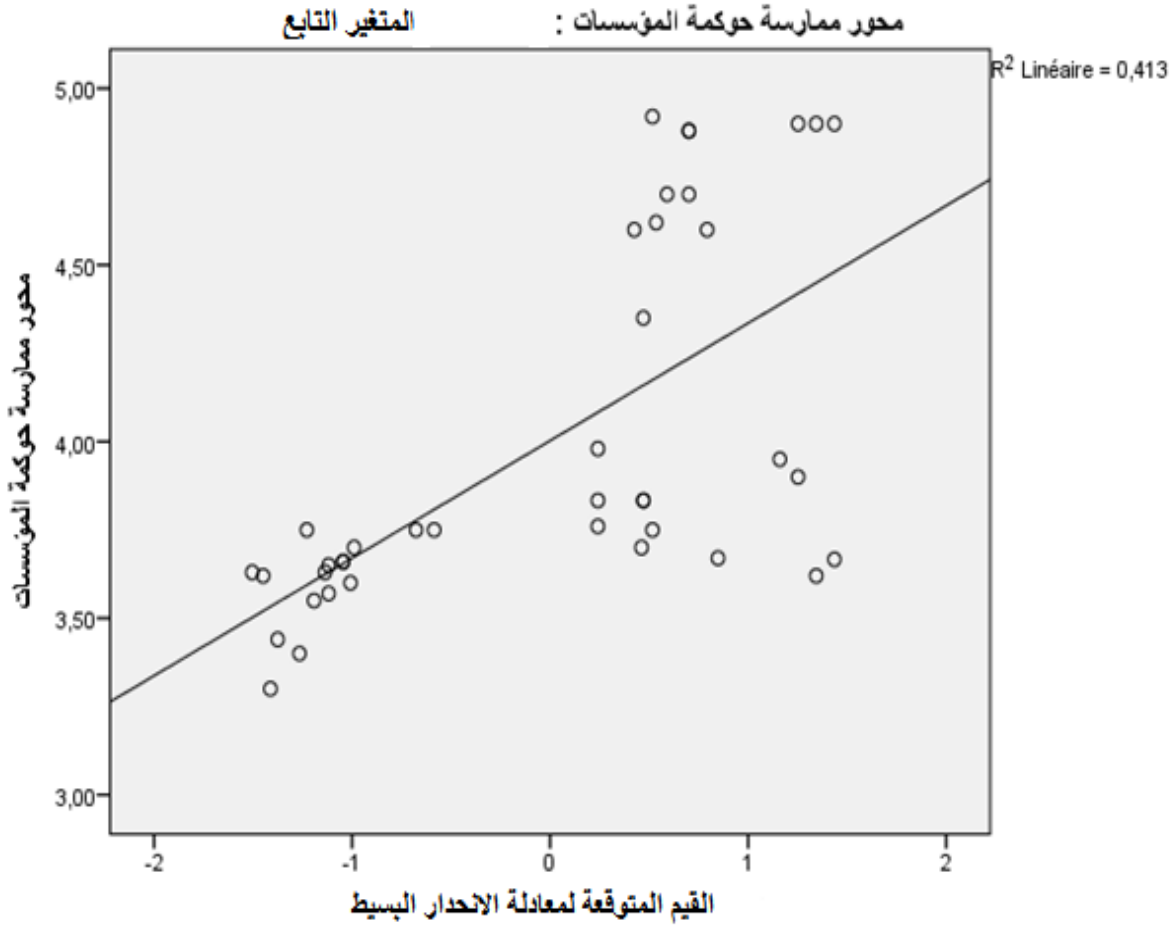
- **الفرضية الثانية H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات.

ولتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط

ثانياً: نموذج معامل الانحدار البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات

التعريف بالنموذج: في هذا النموذج يعتبر البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية متغير مستقل وممارسة حوكمة المؤسسات هي المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (03-04): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X1 و المتغير التابع Y



المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:172.

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية، من هنا يمكن القول بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(X_1) \text{ بحيث:}$$

- Y: هو المتغير التابع والممثل ممارسة حوكمة المؤسسات

- X₁: هو المتغير المستقل والممثل في البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: تقدير نموذج البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات، نقوم بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول (03-12): تقدير و اختبار نموذج $Y = a + b(X_1)$

معامل الارتباط R	معامل التحديد R²	الخطأ المرافق لاختبار T_Sig(T_test)	قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات	قيمة المعلمة	المعلمة
0.642	0.413	0.001	1.637	1.637	Y
		0.000	2.444	0.611	X1

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع* ص:171

قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات = قيمة المعلمة × 5 لأن قيمة المعلمة تعبر عن قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات بعد زيادة المتغير المستقل بوحدة واحدة وهذه الأخيرة تم إعطاؤها علامة 5 أي الإجابة بموافق بشدة في الاستبيان، لكن الملاحظ بالنسبة للمعلمة الأولى Y لم تطبق عليها هذه العلاقة وهذا راجع إلى طبيعتها في النموذج أي أنها لا تؤثر فيها الزيادة والنقصان في قيمة المتغيرات المستقلة.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يفسر تغير 64.2% من التغير في ممارسة حوكمة المؤسسات (معامل التحديد = 41.3%) وذلك عند درجة ثقة 95% و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى:

- اختبار (T_test) نستنتج ان المتغير المستغل (البعد الاقتصادي) كانت معنوي من الناحية الاحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الأولى H0 [لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات]، ونقبل الفرضية البديلة H1 [يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات] عند مستوى ثقة 95% ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

- وتظهر معادلة الانحدار كما يلي: $Y=1.637+0.611X_1$

- معامل التحديد R^2 بلغ 0.413% مما يعني أن المتغير المستقل يستطيع أن يفسر — 64.2% من التغيرات التي تحصل للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

- معامل الارتباط R بلغ 0.642 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع — 90.4% وهذا ما يمثل متغيرا هاما في تأثير البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات.

* انظر الملحق رقم 04:ص171.

ثالثا: اختبار نموذج البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): اختبار ANOVA البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة

المؤسسات

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F_Sig(F_test)F
الانحدار	4.318	1	4.318	26.707	0.000
المتبقي	6.144	38	0.162		
المجموع	10.463	39	-		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق* الرابع، ص: 172. اختبار F_test الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ P=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج و القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الاحصائية.

المطلب الثاني: تأثير البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

لمعرفة مدى تأثير البعد الاجتماعي على ممارسة حوكمة المؤسسات لابد من تحديد العلاقة بين هما وذلك باستعمال نموذج معادلة الانحدار البسيط، من اجل قياس العلاقة ما بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات.

ولتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

أولاً: نموذج العلاقة ما بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية و تأثيره على ممارسة حوكمة

المؤسسات.

حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية:

- الفرضية الأولى H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد

الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية و حوكمة المؤسسات؛

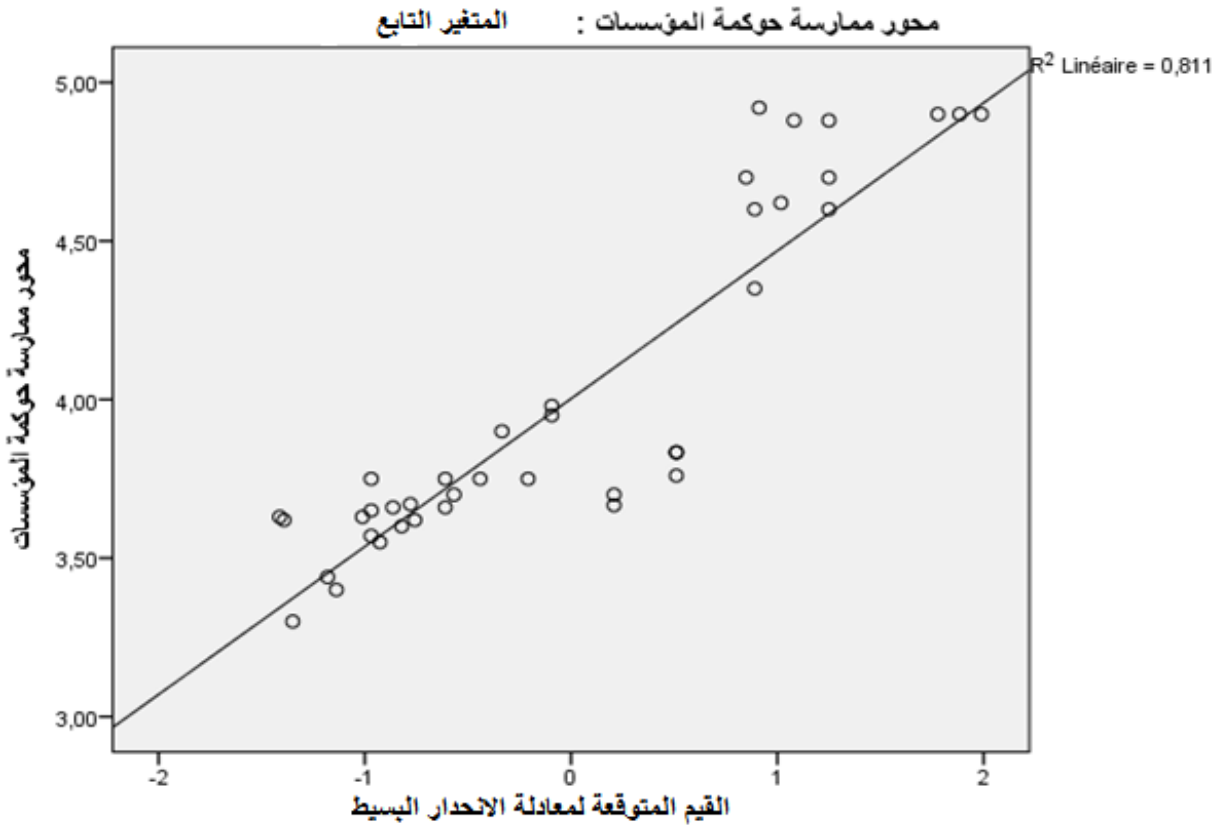
*انظر الملحق رقم 04: ص 172.

- الفرضية الثانية **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات.

ثانيا: نموذج معامل الانحدار البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات التعريف بالنموذج

في هذا النموذج يعتبر البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية متغير مستقل وممارسة حوكمة المؤسسات هي المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (03-05): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_2 والمتغير التابع Y



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:173.

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية قد تحقق إذا بلغت، من هنا يمكن القول بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(X_2) \text{ بحيث:}$$

- Y : هو المتغير التابع والمتمثل بممارسة حوكمة المؤسسات

- X_2 : هو المتغير المستقل الثاني والتمثل في البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

ثانيا: تقدير نموذج البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات، نقوم

بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): تقدير و اختبار نموذج $Y=a+b(X_2)$

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات	الخطأ المرافق لاختبار $T_Sig(T_test)$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
Y	0.298	0.810	0.315	0.811	0.910
X_2	0.986	4.93	0.000		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:173*

قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات = قيمة المعلمة $\times 5$ لأن قيمة المعلمة تعبر عن قيمة التأثير على

ممارسة حوكمة المؤسسات بعد زيادة المتغير المستقل الثاني بوحدة واحدة وهذه الأخيرة تم إعطاؤها علامة 5

أي الإجابة بموافق بشدة في الاستبيان، لكن الملاحظ بالنسبة للمعلمة الأولى Y لم تطبق عليها هذه العلاقة وهذا

راجع إلى طبيعتها في النموذج أي أنها لا تؤثر فيها الزيادة والنقصان في قيمة المتغيرات المستقلة.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل الثاني البعد الاجتماعي

للمسؤولية الاجتماعية يفسر تغير 81.1% من التغير في ممارسة حوكمة المؤسسات (معامل التحديد =

81.8%)، وذلك عند درجة ثقة 95% و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى:

اختبار (T_test) نستنتج ان المتغير المستغل (البعد الاجتماعي) كانت معنوي من الناحية الإحصائية حسب

اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الأولى H_0 [لا يوجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات]، ونقبل الفرضية

البديلة H_1 [يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة

المؤسسات عند] مستوى ثقة 95% ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط، وتظهر معادلة

الانحدار كما يلي: $Y=0.298+0.986X_2$

- معامل التحديد R^2 بلغ 0.811 مما يعني أن المتغير المستقل الثاني يستطيع أن يفسر بـ 81.1% من التغيرات التي تحصل للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، والباقي 18.9% يعود إلى عوامل عشوائية أخرى؛
- معامل الارتباط R بلغ 0.901 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع بـ 90.1%.

ثالثاً: اختبار نموذج البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): اختبار ANOVA البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة

المؤسسات

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار $F_{Sig}(F_{test})F$
الانحدار	8.485	1	8.485	163.018	0.000
المتبقي	1.978	38	0.052		
المجموع	10.463	39	-		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:173.

اختبار F_{test} الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $P=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج والقوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية.

المطلب الثالث: تأثير البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

لمعرفة مدى تأثير البعد القانوني على ممارسة حوكمة المؤسسات لابد من تحديد العلاقة بينهما وذلك باستعمال نموذج معادلة الانحدار البسيط، من اجل قياس العلاقة ما بين البعد القانوني- ممارسة حوكمة المؤسسات. ولتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

أولاً: نموذج العلاقة ما بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية و تأثيره على ممارسة حوكمة المؤسسات. حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية:

* انظر الملحق رقم 04: ص:173.

- الفرضية الأولى H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات؛

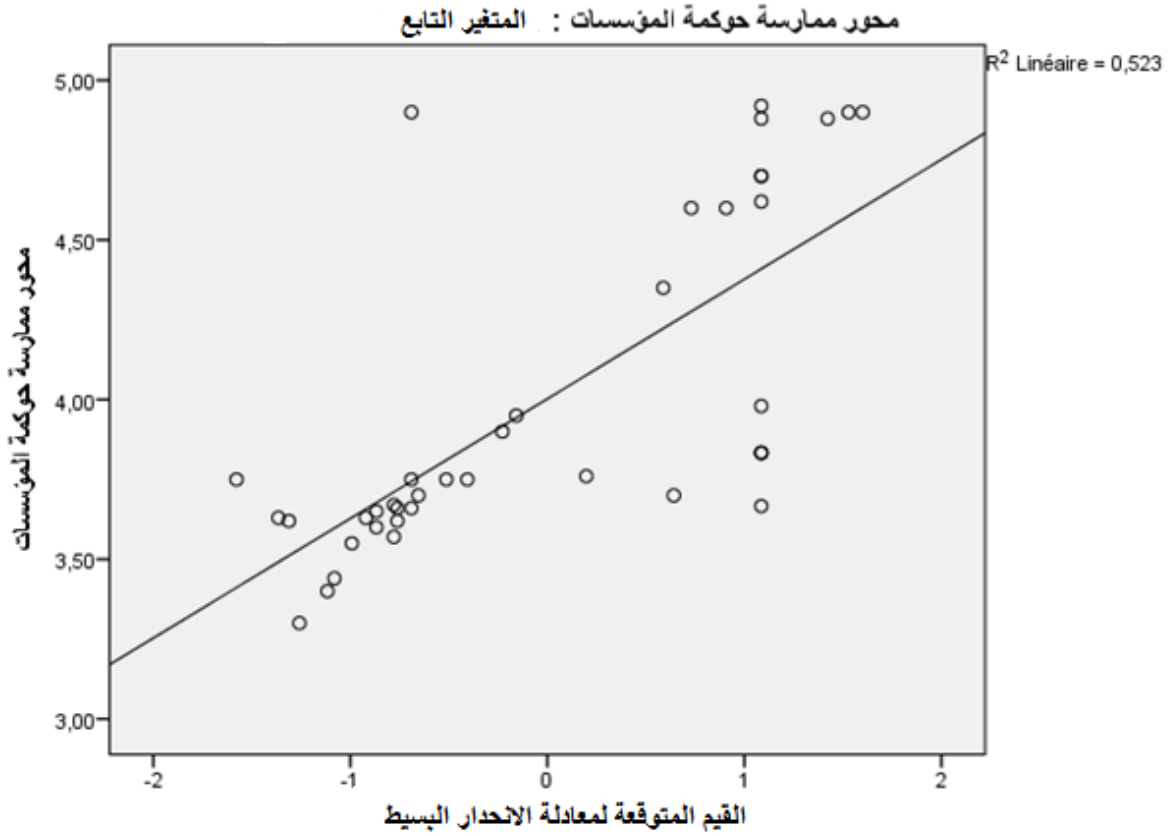
- الفرضية الثانية H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات.

ثانياً: نموذج معامل الانحدار البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات

التعريف بالنموذج

في هذا النموذج يعتبر البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية متغير مستقل وممارسة حوكمة المؤسسات هي المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (06-03): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_3 والمتغير التابع Y



المصدر: من إعداد مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص: 174

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل الثالث والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية قد تحقق إذا بلغت، من هنا يمكن القول بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(X_3)$$

بحيث:

- Y: وهو المتغير التابع والممثل ممارسة حوكمة المؤسسات

- X₃: وهو المتغير المستقل الثالث والممثل في البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: تقدير نموذج البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات، نقوم بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): تقدير واختبار نموذج $Y = a + b(X_3)$

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة التأثير على ممارسة حوكمة	الخطأ المرافق لاختبار	معامل التحديد	معامل الارتباط
			T_Sig(T_test)	R ²	R

			المؤسسات		
0.723	0.523	0.001	1.146	1.146	Y
		0.000	3.325	0.665	X1

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع* ص:174

قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات = قيمة المعلمة $\times 5$ لأن قيمة المعلمة تعبر عن قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات بعد زيادة المتغير المستقل الثاني بوحدة واحدة وهذه الأخيرة تم إعطاؤها علامة 5 أي الإجابة بموافق بشدة في الاستبيان، لكن الملاحظ بالنسبة للمعلمة الأولى Y لم تطبق عليها هذه العلاقة وهذا راجع إلى طبيعتها في النموذج أي أنها لا تؤثر فيها الزيادة والنقصان في قيمة المتغيرات المستقلة. نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل الثالث البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية يفسر تغير 52.3% من التغير في ممارسة حوكمة المؤسسات (معامل التحديد = 52.3%) وذلك عند درجة ثقة 95% و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى :

- اختبار (T_test) نستنتج ان المتغير المستقل (البعد القانوني) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الأولى H0 [لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات]، ونقبل الفرضية البديلة H1 [توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات] عند مستوى ثقة 95% ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

- وتظهر معادلة الانحدار كما يلي: $Y=1.146+0.665X_3$

- معامل التحديد R^2 بلغ 0.811% مما يعني أن المتغير المستقل الثاني يستطيع أن يفسر بـ 81.1% من التغيرات التي تحصل للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، والباقي 18.9% يعود الى عوامل عشوائية أخرى.

- معامل الارتباط R بلغ 0.901 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع بـ 90.1%.

ثالثا: اختبار نموذج البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

* انظر الملحق رقم 04:ص174.

الجدول رقم (3-17): اختبار ANOVA البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F_Sig(F_test)F
الانحدار	5.474	1	5.474	41.701	0.000
المتبقي	4.989	38	0.131		
المجموع	10.463	39			

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، الملحق الرابع* ص:174

- اختبار F_{test} الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ $P=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج والقوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية.

المطلب الرابع: تأثير البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على ممارسة حوكمة المؤسسات

لمعرفة مدى تأثير البعد الأخلاقي على ممارسة حوكمة المؤسسات لابد من تحديد العلاقة بين هما وذلك باستعمال نموذج معادلة الانحدار البسيط، من خلال قياس العلاقة ما بين البعد الأخلاقي - ممارسة حوكمة المؤسسات.

ولتحديد العلاقة بينهما نستعمل معادلة الانحدار البسيط.

أولاً: نموذج العلاقة ما بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية و تأثيره على ممارسة حوكمة المؤسسات. حتى تكون دراستنا مرتكزة على أسس علمية نفرض فرضيتين رئيسيتين من الفرضية الثالثة الخاصة بالدراسة الميدانية:

- الفرضية الأولى H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية و حوكمة المؤسسات؛

- الفرضية الثانية H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية و حوكمة المؤسسات.

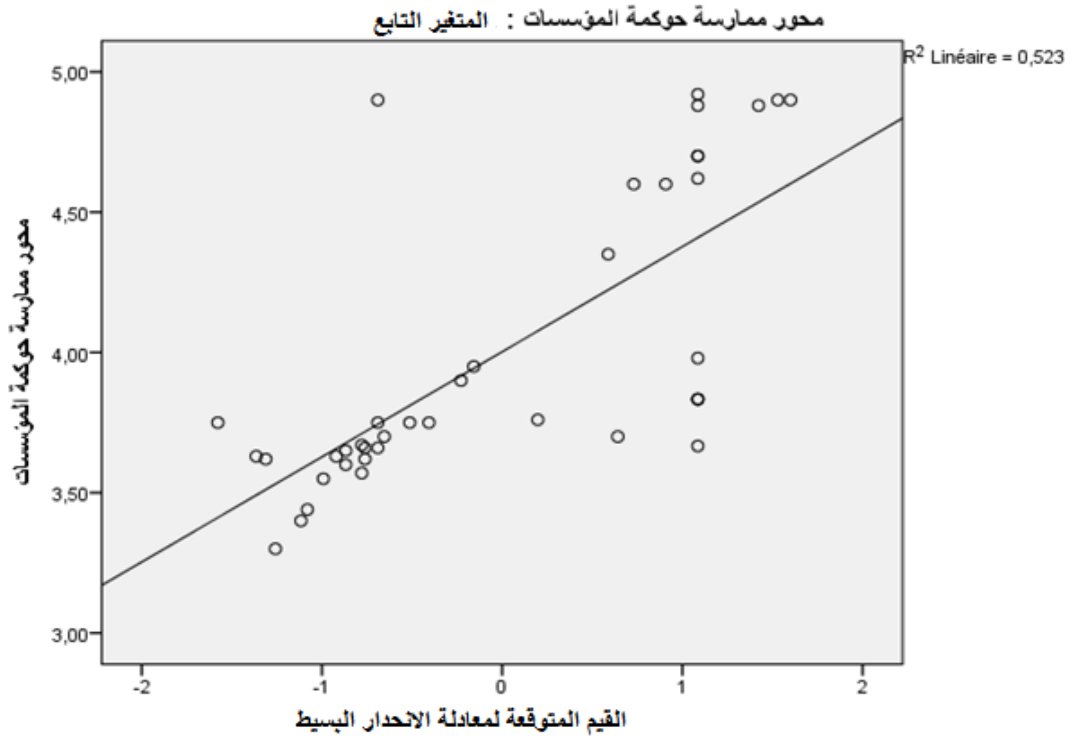
ثانياً: نموذج معامل الانحدار البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

* انظر الملحق رقم 04: ص174.

التعريف بالنموذج:

في هذا النموذج يعتبر البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية متغير مستقل رابع وممارسة حوكمة المؤسسات هي المتغير التابع، ومن خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS لاحظنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية طردية مستقيمة كما هو موضح في الشكل:

الشكل (03-07): تمثيل العلاقة الخطية بين المتغير المستقل X_3 والمتغير التابع Y



المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على مخرجات برنامج الاحصائي SPSS)

نلاحظ من الشكل أن العلاقة بين المتغير المستقل الرابع والمتغير التابع هي علاقة خطية، إذ أن معظم النقاط منتشرة حول الخط المستقيم، وبالتالي يمكن القول أن شرط العلاقة الخطية قد تحقق إذا بلغت، من هنا يمكن القول بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط سيكون مناسباً لهذه العلاقة ويمكن أن يأخذ الصيغة التالية:

$$Y = a + b(X_3) \text{ بحيث:}$$

- Y: وهو المتغير التابع والممثل ممارسة حوكمة المؤسسات

- X_4 : هو المتغير المستقل الرابع والممثل في البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

ثانياً: تقدير نموذج البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية- ممارسة حوكمة المؤسسات

من أجل تقدير نموذج العلاقة بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات، نقوم بإدخال المعطيات إلى برنامج (SPSS) فنحصل على المعلومات التالية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): تقدير و اختبار نموذج $Y=a+b(X_4)$

المعلمة	قيمة المعلمة	قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات	الخطأ المرافق لاختبار $T_Sig(T_test)$	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
Y	1.180	1.180	0.016	0.535	0.731
X1	0.721	3.605	0.000		

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:175*

قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات = قيمة المعلمة $\times 5$ لأن قيمة المعلمة تعبر عن قيمة التأثير على ممارسة حوكمة المؤسسات بعد زيادة المتغير المستقل الثاني بوحدة واحدة وهذه الأخيرة تم إعطاؤها علامة 5 أي الإجابة بموافق بشدة في الإستبيان، لكن الملاحظ بالنسبة للمعلمة الأولى Y لم تطبق عليها هذه العلاقة وهذا راجع إلى طبيعتها في النموذج أي أنها لا تؤثر فيها الزيادة والنقصان في قيمة المتغيرات المستقلة.

نلاحظ من الجدول السابق أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغير المستقل الرابع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية يفسر تغير 0.535% من التغير في ممارسة حوكمة المؤسسات (معامل التحديد = 81.8%) وذلك عند درجة ثقة 95% و بمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية 0.000.

ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى:

اختبار (T_test) نستنتج ان المتغير المستقل (البعد الأخلاقي) كانت معنوية من الناحية الإحصائية حسب اختبار t (عند مستوى معنوية $p \leq 0.05$)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الأولى H_0 [لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات]، ونقبل الفرضية البديلة H_1 [يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات] عند مستوى ثقة 95% ويمكن صياغتها في شكل نموذج خط الانحدار البسيط.

$$Y=1.180+0.721X_4$$

- وتظهر معادلة الانحدار كما يلي:

- معامل التحديد R^2 بلغ 0.535 مما يعني أن المتغير المستقل الثاني يستطيع أن يفسر بـ 35.5% من المتغيرات التي تحصل للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، والباقي 64.5% يعود الى عوامل عشوائية أخرى.

* انظر الملحق رقم 04:ص175.

- معامل الارتباط R بلغ 0.731 مما يعني أن المتغير المستقل يرتبط بالمتغير التابع بـ 73.10%.

ثالثاً: اختبار نموذج البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

لاختبار النموذج نقوم بتحليل التباين ANOVA، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): اختبار ANOVA البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجات حرية الانحدار	متوسط المربعات	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	الخطأ المرافق لاختبار F_Sig(F_test)F
الإنحدار	4.635	1	4.635	43.667	0.000
المتبقي	4.033	38	0.106		
المجموع	8.668	39	-		

- المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، الملحق الرابع، ص:175

اختبار F_test الخطأ المرافق لـ F (مستوى دلالة الاختبار) بلغ P=0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، مما يؤكد القبول الكلي للنموذج والقوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية.

خلاصة

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المهنيين، ومن خلال الدراسة والتحليل لهذه الآراء نستنتج ما يلي:

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لعينة الدراسة على أن هناك التزام بالمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات؛

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لعينة الدراسة على أن هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات، حيث بلغت معاملات الارتباط ما بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة الشركات:

• بلغ معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات 0.664

• بلغ معامل الارتباط بين البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات 0.901

• بلغ معامل الارتباط بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات 0.723

• بلغ معامل الارتباط بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية وممارسة حوكمة المؤسسات 0.731

- تشير نتائج الاستبيان بالنسبة لمجتمع الدراسة على أن للمسؤولية الاجتماعية تأثير فعال على حوكمة المؤسسات .

بعد أن كان الهدف الأساسي للمؤسسات هو مضاعفة الأرباح، أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات، وأصبح أنصار المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر، فالمؤسسات اليوم يجب أن تفكر في مصلحة المجتمع أولاً، كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور اهتمامها، في محاولة منها لتحسين صورتها من جهة وللعب دور فعال وإيجابي في المجتمع من جهة أخرى. وعليه فالمؤسسات مطالبة اليوم بتطبيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية تجاه أصحاب المصالح وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها عند القيام بممارسة أعمالها، وبالتالي يمكن القول بأن الحوكمة تمثل الصورة والمجسم الحقيقي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

ففي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والمسماة بـ: "حوكمة المؤسسات"، والتركيز على احد خصائصها وهي: "المسؤولية الاجتماعية"، والتي بإمكانها إحداث مساهمة فعالة في تطبيق حوكمة المؤسسات - إن حسن استعمالها- ومحاولة منا دراسة هذا المجال بالتعرف على الإطار العام لحوكمة المؤسسات وتبيين مختلف العناصر والأبعاد التي تركز عليها المسؤولية الاجتماعية وكيفية الاستفادة منها في تطبيق حوكمة المؤسسات، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات"، وذلك انطلاقاً من الفصول الثلاثة التي تضمنتها المذكورة، والتي حاولت الإجابة عن الفرضيات الأساسية للبحث باستخدام الأدوات السابق ذكرها.

نتائج البحث:

باختبار مختلف فرضيات الدراسة التي تعتبر كإجابات أولية لإشكالية بحثنا المتمثلة في "إلى مدى يمكن ان تساهم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في تعزيز حوكمة المؤسسات؟"، تم التأكد من مدى صحتها وذلك انطلاقاً من الدراسة النظرية والميدانية التي اعتمدت في هذا البحث وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

1. الفرضية الأولى:

بدراستنا للفصل الأول والمتمثل في الإطار العام لحوكمة المؤسسات تمكنا من اختبار الفرضية الأولى

حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

تم قبول وإثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

- وجود اتفاق على هذا المفهوم من خلال إعطاء تعريف للحوكمة على أنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من اجل تحقيق نتائج تعمل على إدارة الشركة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة، كما أثبتت أن الممارسات العالمية للحوكمة أن فعالية الحوكمة تعتمد على تبني المؤسسات لمبادئ الحوكمة من خلال تفعيل الآليات الداخلية والخارجية للوصول إلى حوكمة جيدة للمؤسسات.

وبذلك فهي تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي:

- السلوك الأخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، الشفافية عند تقييم المعلومات، القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة؛

- الرقابة والمساءلة، ويتم هذا بتفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح المؤسسة، وجود أطراف رقابية؛

- إدارة المخاطر، يتضمن وضع نظام إدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

2. الفرضية الثانية

بدراستنا للفصل الثاني والمتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ الحوكمة

المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح من اجل

تحسين الأداء المالي وتخفيض تكاليف الأنشطة.

تم قبول وإثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع؛

- لا وجود للتعارض بين الأداء الاقتصادي و الأداء 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 الادائين؛

- إن ما يمكن أن تقدمه المسؤولية الاجتماعية اليوم وغدا يجب أن يفكر من جانب خلق الترابط والتناسق مع القيادة وحوكمة المؤسسات متجاوزين بذلك فحص مدى تطابق الوثائق والإجراءات مع قيادة أساسية تساهم في تطوير التطبيقات السليمة لحوكمة المؤسسات؛

3. الفرضية الثالثة:

وبعد دراستنا للفصل الثالث وتحليلنا للدراسة الميدانية

قمنا بإثبات الفرضية الثالثة: " التطبيق الجيد للمسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات يمكن صياغتها في شكل نموذج:"

تم قبول وإثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

- إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا المنهج؛
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم؛
- تقتصر ممارسات الحوكمة على مستوى المؤسسات في دور الرقابة المحاسبية، البيئية، كما تحرص على شفافية وعدالة انتقال المعلومات؛
- للمسؤولية الاجتماعية دور مهم وفعال من اجل التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات عند مستوى ثقة 95%

التوصيات:

من خلال التحليل والنتائج السابقة المتوصل إليها، فإن الباحثة تتناول أهم التوصيات التي تراها مناسبة لمعالجة مشكلة البحث من أهمها:

- يجب على المؤسسات الاهتمام باختيار المسيرين على أساس متوازن من الكفاءة والمسؤولية والأخلاق لتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة؛
- نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، لان المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة؛
- يجب أن تحظى المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة؛
- إعداد دليل لأخلاقيات العمل في كل مؤسسة مع ضرورة تعديله ليساير التطورات في بيئة العمل؛

- التشديد على ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وتطبيق الحوكمة في المؤسسات وتبنيها وخاصة من طرف المؤسسات العمومية؛
- محاولة التأكيد على تبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين لأنهم رأس المال الحقيقي الذي من شأنه أن يدعم تفوقها التنافسي، والتأكيد أكثر على مسؤوليتها تجاه المجتمع و البيئة؛
- ضرورة توظيف المؤسسات بنسبة معينة من الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- ضرورة المؤسسات بزيادة الدور الرقابي وذلك بإلزامهم بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- خلق محفزات وطرق تشجيعية من قبل السلطات العمومية من اجل تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية كاستحداث جوائز ومنح الامتيازات والدعم؛
- العمل على تكوين المستخدمين والمدراء في مجال الحوكمة وجعلها منهجا تطبيقيا يجتهد به كل موظف ومدير والابتعاد عن الدراسات الأكاديمية الجوفاء؛
- وضع قنوات مرافقة من قبل الدولة للمؤسسات التي يتم خصصتها من اجل ضمان سيرورة عملها على أساس متين من حوكمة المؤسسات؛
- عدم اكتفاء الحكومة بإصدار قوانين حوكمة المؤسسات بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، أي تلك البيئة التي تؤمن سيادة الشفافية ودولة القانون؛
- لا بد من تبني فعلي لنظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاد الجزائري إلى مستويات التنافسية الدولية؛
- تأسيس نظام حوكمة يقوم على أساس القوانين وليس على أساس العلاقات و مكافحة المصالح او الحقوق المكتسبة؛
- تفعيل القوانين والتشريعات لبناء إطار قانوني ورقابي قوي، حيث أن إصدار الأنظمة هو خطوة مهمة في طريق الإصلاح لكن الأهم تفعيل هذه القوانين والأنظمة على ارض الواقع، والذي من شأنه يضمن جودة التشريعات وتطبيقها ويرفع كفاءة وفعالية أداء المؤسسات.

أفاق البحث:

- تبقى الدراسة ومجال البحث مفتوحا لتناول جوانب أخرى هامة في الموضوع لذا نقترح ما يلي:
- أبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي والإداري.
 - الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثره في تفعيل حوكمة المؤسسات.
 - المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات.
 - دور المسؤولية الاجتماعية في معالجة الأزمة المالية.

أولاً: الكتب

1. احمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون المؤسسات، ط1، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2012.
2. طارق عبد العال حماد، "حوكمة المؤسسات، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات"، القاهرة، الدار الجامعية، 2008-2009.
3. طارق عبد العال، حوكمة المؤسسات (تطبيقات الحوكمة قطاع عام وخاص والمصارف) المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات، دار الجامعية، ط2، 2008/2007.
4. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية و الدولية، الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007/2006.
5. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 17-18.
6. علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
7. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2004.
8. فؤاد محمد الليثي، نظرية المحاسبة، ط3، القاهرة، دار النهضة العربية، 2009/2010.
9. محسن احمد الخضيري، حوكمة المؤسسات، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.
10. محمد صالح علي عياش، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية - طبيعتها وأهميتها، دار النشر البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ط2010، 1.
11. محمد مصطفى سليمان، الفساد المالي والإداري، ط2، الإسكندرية، الدار الجامعية-الإبراهيمية، 2009.
12. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2008.
13. معين أمين السريحي، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالي، الطبعة الأولى، مصر، 2010.
14. الياس بن الساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الادارة المالية) دروس وتطبيقات، الجزائر، دار وائل للنشر، ط، 2006.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

15. أسامة عبد المنعم السيد علي ، اثر رأسمال الفكري و التدقيق الداخلي على الحاكمة المؤسسية في المؤسسات الصناعية الأردنية، أطروحة الدكتوراه ،تخصص فلسفة في المحاسبة،عمان،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، 2008.
16. حمزة ضويفي، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات التابعة لجمع سونلغاز-، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
17. عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
18. عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية- دراسة نظرية تطبيقية، أطروحة دكتوراه، علوم التجارية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2013.
19. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2003.
20. نبيل حمادي، اثر تطبيق الحوكمة على جودة المراجعة المالية -دراسة حالة الجزائر-، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2011.
21. إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.

22. احمد محمود خليل الاسطل، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة- دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2010.
23. اشرف درويش أبو موسى، حوكمة المؤسسات و أثرها على كفاءة سوق فلسطين للأسواق المالية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008 .
24. إياد وليد محمد جبير، مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية - دراسة تحليلية-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
25. بسيع عبد القادر وبن الدين محمد الأمين، الفساد الاقتصادي للحوكمة و الحكم الراشد، مذكرة ماجستير، تخصص مالية وبنوك، الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص2.
26. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة باتنة-، شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2014/2013.
27. بوسلامي عمر، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال (وحدة الدار البيضاء) الجزائر العاصمة-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف1، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
28. حامد احمد صالح أبو سمرة، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية - من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات المؤسسات-، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.
29. حسين عبد الجليل آل غزوي، بحث لمادة المشاكل المحاسبية، طالب ماجستير، قسم المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010.

30. حفيظ هاجر كلتوم، المراجعة الخارجية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية- دراسة استبائية-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة اكلي محند، البويرة، 2014/2013.
31. خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسات و الحد من التعثر المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص النقود والمالية، علوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010/2009.
32. خويلدات صالح، المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز"ورقلة-، رسالة ماجستير، قسم علوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، 2011/2010.
33. رابعة سالم النور، اثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية العاملة في الأردن-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.
34. رفيقة سنيقرة، اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة إيلاف ترين، الضياء، ليند غاز، ورقلة، شهادة ماستر اكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
35. شفيقة مهري، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة سممنت عين لكبيرة سطيف-، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2012/2011.
36. صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة، 2008.
37. طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة " SOMIPHOS"-، رسالة

- ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011/2010.
38. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سوناطراك-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007.
39. عدنان خضر كارزان، المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ومدى اعتمادها في المصارف الاسلامية العراقية- دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار، رسالة ماجستير، تخصص علوم المحاسبة، جامعة السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد، 2012.
40. عمر علي عبد الصمد، دور إدارة المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، المدينة: جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008،
41. عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة في سوريا، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، سوريا، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009.
42. فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة المؤسسات لتجسيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2011/2010
43. فياض علان فياض المساعيد، نموذج مقترح لتطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المساهمة الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة جامعة جرش، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، 2013.
44. قدرى عثمان إبراهيم، اثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسات المساهمة العامة الأردنية، رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، اربد، جامعة اليرموك، 2009.

45. كريمة بابا عيسى، أثر فعالية التدقيق الداخلي في حوكمة المؤسسات - دراسة على عينة من شركات مساهمة في الجزائر -، شهادة ماستر أكاديمي، تخصص، دراسات محاسبية و جبائية معمقة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
46. كريمة نسرین، اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة استثنائية -، رسالة ماجستير، تخصص، محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2009/2010.
47. ماجد إسماعيل ابو حماد، اثر تطبق مبادئ الحوكمة على الإفصاح و جودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على المؤسسات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة: جامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2009.
48. محاد عربوة، درو بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 27 جوان 2011.
49. محمد سالم اللولو، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات المساهمة العامة - دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية -، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غزة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.
50. محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية - دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
51. نبيل حمادي، التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع "صيدال" وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، شلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007/2008.

52. نجوى بن عويدة، دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة - دراسة حالة مجمع صيدال " مصنع قسنطينة" -، مذكرة ماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
53. هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين - دراسة تحليلية لأراء المراجعين الخارجيين و المستثمرين -، مذكر ماجستير، تخصص، محاسبة وتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، 2009.
54. هيدوب ليلي ريمه، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار (ENTP)، مذكرة ماستر، دراسات محاسبية وجبائية معمقة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
55. ياسين براهيم، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية-، شهادة الماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، معسكر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.

ثالثا: المنتقيات والمؤتمرات

56. أبو إسماعيل نخلة وفتيحة مخناش، " مدى تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 19-20 نوفمبر 2013.
57. احمد فايد نور الدين، " دور التدقيق الاجتماعي في دعم حوكمة المؤسسات"، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012.
58. أم كلثوم جماعي وسميرة بن عبد العزيز، " الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بشار، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
59. بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

60. بلهادف رحمة وسعدي عباد، " دور الافصاح المحاسبي في تفعيل البعد المحاسبي لحوكمة المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
61. بومدين بروال، " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات"، الملتقى الدول حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 18-19 ماي 2011.
62. بوهنة كلثوم ونور محمد، " الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري بالمؤسسات العمومية- دراسة مؤسسة soitex بتلمسان-"، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، شلف، جامعة حسيبة بن بوعلي، 19-20 نوفمبر، 2013.
63. ثامر البكري، " المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري (بالإشارة الى هجرة العقول العربية)"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس تحت عنوان رأس المال الفكري في منظمات الاعمال الغربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011.
64. خيرة عيشوش وعبد اللطيف كرزاي، " المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، بشار، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2012
65. درواسي مسعود، ضيف الله محمد الهادي، " فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري" ، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06-07 ماي 2012.
66. روضة جديدي وألفة مزيو ، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة عطور وورود- "المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة-"، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الاردن، 17-18 افريل، 2013.

67. ساعد بن فرحات، "بعض مبادئ وآليات الحوكمة في شركات التأمين-مقارنة بين شركة التأمين وإعادة التأمين 755F وشركة 5L5 للتأمين"، ندوة حول مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية، أبريل 2012، سطيف، جامعة فرحات عباس.
68. سليمان بوفاسة ورشيد سعيداني، "لجنة التدقيق الداخلي كمدخل لتفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسات ورفع ادائها"، المؤتمر الدولي الثامن دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
69. شوقي إجباري وفريد خميلي، "دور مراجعة الخارجية في إرساء دعائم حوكمة المؤسسات -دراسة الفضائح المالية للشركات (Arthur Anderson، World com، Enron)"، الملتقى الوطني الثامن حول مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
70. صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية- حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية-" المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، بيروت، الجمهورية اللبنانية، 23-25 مارس 2009.
71. صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيتها"، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012.
72. عاشور مزريق وصورية معموري، حوكمة المؤسسات بين فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 06-07 ماي 2012.
73. عبد الرحمان العايب، "ميكانزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة المؤسسات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، يومي 20-21 أكتوبر 2009.
74. عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز، "تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط المؤسسات متعددة الجنسيات"، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012.

75. عجيلة محمد وشبيني عبد الرحيم ، " فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - مفاهيم وأسس "، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2011.
76. عزيزة بن ياسمين، حوكمة المؤسسات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وافاق التطوير، شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي 03-04 ديسمبر 2012.
77. عماد محمد أبو عجيلة، مدى توافر مقومات تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية داخل المصارف الليبية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
78. فاطمة الزهراء عراب، " المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر و دورها في التنمية في الدول النامية "، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، قسم العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2011.
79. فرحات غول، "تحقق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية "، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
80. فطيمة بن حمودة وخديجة مناصر، "دور الأوقاف في تفعيل المسؤولية الاجتماعية" ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدام، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 20-21 ماي 2013.
81. فطيمة ساسي ونور الدين حامد، " دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والاداري للقطاع الخاص الجزائري"، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012.
82. فيروز شين ونوال شين، " دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة " ، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 6-7 ماي 2012.

83. مجلي خليصة وعميروش إيمان، " دور الهيئات والمنظمات الدولية في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات"، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسبية بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
84. محمد زرقون و جميلة العمري، " دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات"، المؤتمر الدولي الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، قسم علوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البرموك، الاردن، 17-18 افريل، 2013.
85. مراد سكاك وفارس هباش، " دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، سطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 20-21 اكتوبر 2009.
86. مريم بن جيمة ونصيرة بن جيمة، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 14-15 فيفري 2011.
87. مزريق عاشور، "قياس و تحليل اثر الحوكمة على تدفق الاستثمار الاجنبي على الدول العربية"، ورقة بح مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، شلف، حسبية بن بوعلي، 19-20 نوفمبر 2013 .
88. مسعودة شريفي وكريمة حاجي، " المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة- رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة-"، مقدمة للمشاركة الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012، ص02.
89. مسعي بلال، تأثير مبادئ حوكمة المؤسسات على المؤسسات العائلية، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول دور تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر، جامعة حسبية بن بوعلي شلف، 19-20 نوفمبر، 2013.
90. موسى رحمانى وفطوم حوحو، "المسؤولية الاجتماعية بين الرؤيا الإسلامية والرؤيا الوضعية المعاصرة ودورها في التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، قالمة، جامعة قالمة، يومي 3-4 ديسمبر 2012.

91. مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، " دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، غرداية : المركز الجامعي غرداية: الجزائر، 23-24 فيفري 2011.
92. نجاة بلعابد وبلعيد حياة ' المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بشار، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
93. نوال ضيافي واحمد تميزار، " التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14 إلى 15 فيفري 2012.
94. نوال عزيزي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات" ، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية - تجربة الأسواق الناشئة-، قسم علوم المالية المصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 افريل، 2013.
95. وليد بن تركي وقريشي العيد، " دور تطبيق اليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والإداري"، الملتقى الوطني حول حوكمة المؤسسات كأحد آلية للحد من الفساد المالي و الإداري، 06-07 ماي 2012.
96. وهيبه مقدم، "سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)" ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، شلف: جامعة شلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- رابعا: المقالات والتقارير
97. احمد حازم احمد الطائي، "بناء مقياس المسؤولية الاجتماعية لممارسي الأنشطة الرياضية من طلاب جامعة الموصل"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العدد2، المجلد 2008، 8.
98. احمد سامي عدلي ابراهيم القاضي ، " المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات (مجالهما- تأثيرها على الأداء) -دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة اسيوط-" ، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لاغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام

- 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصرفي بالبنك الاهلي سوسيتيه جنرال (NSGB)، طالب ماجستير العلوم MSc في الإدارة والسلوك التنظيمي، جامعة اسيوط، كلية التجارة، 2010.
99. احمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة - دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي -"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 42، العدد 1، يناير 2009
100. بهاء الدين سمير علام، اثر الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على الأداء المالي للشركات المصرية - دراسة تطبيقية - ورقة بحث، مدرس بقسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، كلية التجارة، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، 2009.
101. الرحى لى عوض بن سلامة، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة المؤسسات حالة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد، السعودية، 2008 (بتصرف).
102. طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ورقة بحثية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، جامعة الزيتونة، 2006.
103. فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر - دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيل وزارة التجارة والصناعة، ورقة بحث، بدون سنة.
104. فيصل محمود الشواورة، "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في المؤسسات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، العدد الثاني، 2009، الحة 25.
105. محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة المؤسسات في اطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، ورقة بحثية جامعة نوفية، كلية التجارة.
106. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، اصدر 2009.
107. نورا عماد الدين أنور، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية - دراسة تطبيقية -"، مركز المديرين المصري: مسابقة الأبحاث السنوية، 2010.

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات، مع عرض لمفهوم حوكمة المؤسسات، ومن ثم التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتوضيح جوانب العلاقة المتداخلة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة مكونة من خمسة محاور موزعة على عينة من مجتمع الدراسة، كما قمنا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات قد يساهم في تعزيز دور المسؤولية الاجتماعية، وأن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحسين أدائها واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها.

وبناء على النتائج المتوصل إليها تم اقتراح جملة من التوصيات من بينها: ضرورة تعميق المفاهيم التي قضت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للشركات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني لبيئة مناسبة لذلك، ومحاولة التأكيد على تبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين لأنهم رأس المال الحقيقي الذي من شأنه أن يدعم تفوقها التنافسي والتأكيد أكثر على مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.

Résumé

L'étude visait à explorer le rôle de la responsabilité sociale dans l'activation des principes de gouvernance d'entreprise, avec la présentation de la notion de gouvernance d'entreprise, puis d'aborder la notion de responsabilité sociale, et de clarifier certains aspects de la relation entre eux, et pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons conçu un questionnaire composé de cinq axes sont répartis sur un échantillon de la population étudiée, Comme nous avons utilisé l'analyse statistique programme (SPSS) dans l'analyse de données et de tester des hypothèses L'étude a révélé une série de résultats de la plus importante: que l'application des principes de gouvernance d'entreprise peut contribuer à renforcer le rôle de la responsabilité sociale, et de construire l'institution de la notion de responsabilité sociale et de gouvernance d'entreprise conduit à une amélioration des performances et de la continuité vers la réalisation de ses objectifs.

Basé sur les résultats obtenus ont été proposé un certain nombre de recommandations notamment: la nécessité d'approfondir les concepts prononcées par l'Organisation de coopération et de développement économiques, la nécessité d'accélérer l'obligation légale des entreprises algériennes appliquer les principes de la gouvernance d'entreprise et de fournir le cadre institutionnel et juridique pour l'environnement approprié pour elle, et d'essayer de mettre l'accent sur l'adoption de l'entreprise responsabilité sociale envers les travailleurs parce qu'ils sont la vraie capitaux qui soutiendraient la supériorité accent compétitive et plus sur sa responsabilité envers la société et l'environnement.

الملحق الأول: استبانته حول دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

استبانته حول دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان " دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات "، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة للبحث، ونأمل من حضرتكم التعاون وتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن قيامكم بذلك يشكل ضماناً لإتمام هذه الشهادة والوصول إلى النتائج المرجوة ونؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة حسب ما تقتضيه قواعد البحث العلمي، لذلك أرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة. وارجوا أن تتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام مع الشكر الجزيل لتعاونكم معي في خدمة البحث العلمي. من إعداد الباحثة

تيس حنان

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء من وضع علامة (X) في المربع المناسب للإجابة:

1. المؤهل العلمي

ليسانس	ماجستير	دكتوراه	شهادات أخرى

2. التخصص العلمي

محاسبة مالية	علوم مالية	إدارة أعمال	تخصصات أخرى

3. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: البيانات المفصلة

ملاحظة: ما هي درجة موافقتكم على كل العبارات التالية؟ حيث يوجد أمام كل عبارة خمس خيارات للإجابة، الرجاء قراءة العبارات المذكورة ووضع علامة (x) على الخيار الذي يمثل رأيك.

المحور الأول: المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية - الأبعاد - العناصر)

المقياس					العامل	الرقم
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
					المساهمون	1
						2
						3
					العملاء	4
						5
						6
					الموردون	7
						8
					الجمهور المحلي	9
						10
						11
						12
					العمل	13
						14

					من مسؤولية المؤسسة أنها تهتم بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية			15
					تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساهم في تقليل النفايات	حماية البيئة	البعد القانوني	16
					تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام			17
					تساهم المؤسسة بحل بعض المشاكل المتعلقة بالبيئة			18
					تحترم المؤسسة قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين الاقتصاديين			19
					تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين	السلامة والعدل	البعد الأخلاقي	20
					تحرص مؤسستكم على تسديد التزاماتها المالية			21
					تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات	البعد الأخلاقي		22
					تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه كما تمتلك دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها			23
					تمتلك المؤسسة ضمن برامجها التدريبية آليات لكيفية تطبيق دليل العمل الأخلاقي			24
					تلتزم المؤسسة بالتشريعات والتوجيهات الصادرة من الحكومة باحترام تكافؤ الفرص.			25

المحور الثاني: المتغير التابع (ملهسة حوكمة المؤسسات)

المقياس					الرقم	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					في رأيك هل العناصر التالية تعمل على تدعيم ممارسة الحوكمة في المؤسسات	1
					تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في المؤسسات	2
					توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة	3
					يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة	

					4	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تهمهم في الوقت المناسب
					5	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بجمعية مجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية.
					6	تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة
					7	يتضمن التقرير السنوي الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الدائنين والمستهلكين والمجتمع المحلي وغيرهم.
					8	يعتبر الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة ضروري لترشيد قرار الاستثمار.
					9	تقييم مجلس الإدارة لأدائه على أسس منتظمة وبإحداث التغييرات عند الحاجة
					10	يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من قبل المساهمين ويعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزم بالقيام بما يحقق مصلحة المؤسسة
					11	تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور المؤسسة على مجلس الإدارة
					12	إعطاء مجلس الإدارة دورا مهما في اختيار وإدارة و تغيير المدراء التنفيذيين.

الملحق الثاني: توزيع معامل الفايكرونيك

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	37

الملحق الثالث: التكرارات والنسب المؤوية لعبارات عينة الدراسة و قيم الانحراف المعياري

تعمل المؤسسة على ابراز الصورة المتميزة في مجال البيئة التي تعمل فيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	62,5	62,5	62,5
موافق بشدة Valide	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحاول المؤسسة جاهدة لحماية موجوداتها وأصولها والمحافظة عليها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق Valide	30	75,0	75,0	75,0

موافق بشدة	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالإفصاح بدقة عن كل المعلومات المتعلقة بنشاطها للمساهمين ولجميع الأطراف ذات العلاقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	37,5	37,5	37,5
Valide موافق بشدة	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقديم أفضل المنتجات التي تلبى رغبات وحاجات الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	62,5	62,5	62,5
Valide موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقديم أسعار في متناول الزبائن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	8	20,0	20,0	20,0
Valide موافق	32	80,0	80,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بالرد على الشكاوي واستبدال السلع ودفع التعويضات إن اقتضى الأمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	13	32,5	32,5	32,5
Valide محايد	8	20,0	20,0	52,5
موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتخذ المؤسسة تدابير اتجاه مورديها في حالة تدهور مستوى نشاط المؤسسة والذي قد يؤثر سلبا على نشاطهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	36	90,0	90,0	90,0
Valide موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

وضع شروط ومتطلبات اقتصادية واجتماعية وبيئية عند قيام المؤسسة بإجراء مناقصات أو تقديم طلبات إلى

الموردين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	20,0	20,0	20,0
موافق	21	52,5	52,5	72,5
موافق بشدة	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تساهم المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	11	27,5	27,5	27,5
محايد	15	37,5	37,5	65,0
موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على خلق فرص عمل جديدة ودعم الأنشطة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	24	60,0	60,0	60,0
موافق بشدة	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توظيف العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة وزيادة مهاراتهم في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	18	45,0	45,0	45,0
محايد	19	47,5	47,5	92,5
موافق	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات المجتمع المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	80,0	80,0	80,0
موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة موظفيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	18	45,0	45,0	45,0
Validé بشدة موافق	22	55,0	55,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بشكل عادل وإقناعهم بها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	57,5	57,5	57,5
Validé بشدة موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

من مسؤولية المؤسسة أنها تهتم بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	37,5	37,5	37,5
Validé بشدة موافق	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتبع المؤسسة أساليب حديثة في تصميم المنتجات بطريقة تساهم في تقليل النفايات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	10	25,0	25,0	25,0
Validé بشدة موافق	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم الإدارة وثقافة المؤسسة بشكل عام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
Validé بشدة موافق	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تساهم المؤسسة بحل بعض المشاكل المتعلقة بالبيئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	6	15,0	15,0	15,0
Validé محايد	8	20,0	20,0	35,0
موافق	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين الإقتصاديين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	57,5	57,5	57,5
Validé بشدة موافق	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	22	55,0	55,0	55,0
Validé بشدة موافق	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحرص مؤسستكم على تسديد التزاماتها المالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	70,0	70,0	70,0
Validé بشدة موافق	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليده المجتمعات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	35,0	35,0	35,0
Validé بشدة موافق	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه كما تمتلك دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع

العاملين لديها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	19	47,5	47,5	47,5
Validé بشدة موافق	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالتشريعات والتوجيهات الصادرة من الحكومة باحترام تكافؤ الفرص.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	محاييد	6	15,0	15,0	15,0
Valide	موافق	24	60,0	60,0	75,0
	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة ضمن برامجها التدريبية آليات لكيفية تطبيق دليل العمل الأخلاقي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
موافق	30	75,0	75,0	75,0	
Valide	بشدة موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور في المؤسسات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
موافق	21	52,5	52,5	52,5	
Valide	موافق بشدة	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

توجد آليات تجبر الإدارة التنفيذية على الإفصاح عن أي منافع أو مصالح تنشأ لهم في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
موافق	25	62,5	62,5	62,5	
Valide	موافق بشدة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يملك جميع المساهمين الحق بالحصول على المعلومات الكافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال

اجتماعات الجمعية العامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
موافق	16	40,0	40,0	40,0	
Valide	موافق بشدة	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تهمهم

في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
موافق	26	65,0	65,0	65,0	
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
موافق بشدة Valide	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	62,5	62,5	62,5
موافق بشدة Valide	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتضمن التقرير السنوي الإفصاح عن الموضوعات التي تتعلق بأصحاب المصالح مثل الدائنين والمستهلكين والمجتمع المحلي وغيرهم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	37,5	37,5	37,5
موافق بشدة Valide	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر الإفصاح عن هيكل مجلس الإدارة والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز في المؤسسة ضروري لترشيد قرار الاستثمار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	70,0	70,0	70,0
موافق بشدة Valide	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقييم مجلس الإدارة لأدائه على أسس منتظمة وبإحداث التغييرات عند الحاجة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	62,5	62,5	62,5
موافق بشدة Valide	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من قبل المساهمين ويعتبر هذا المجلس ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
موافق بشدة Valide	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور المؤسسة على مجلس الإدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	25	62,5	62,5	62,5
موافق بشدة Valide	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

إعطاء مجلس الإدارة دورا مهما في اختيار وإدارة و تغيير المدرء التنفيذيين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	15	37,5	37,5	37,5
موافق بشدة Valide	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق الرابع: تقدير نموذج أبعاد المسؤولية الاجتماعية - ممارسة حوكمة المؤسسات

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد محور الاقتصادي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,642 ^a	,413	,397	,40212

a. Valeurs prédites : (constantes), الاقتصادي البعد محور

b. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,318	1	4,318	26,707	,000 ^b
1 Résidu	6,144	38	,162		

Total	10,463	39		
-------	--------	----	--	--

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الاقتصادي البعد محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,637	,462		3,542	,001
الاقتصادي البعد محور	,611	,118	,642	5,168	,000

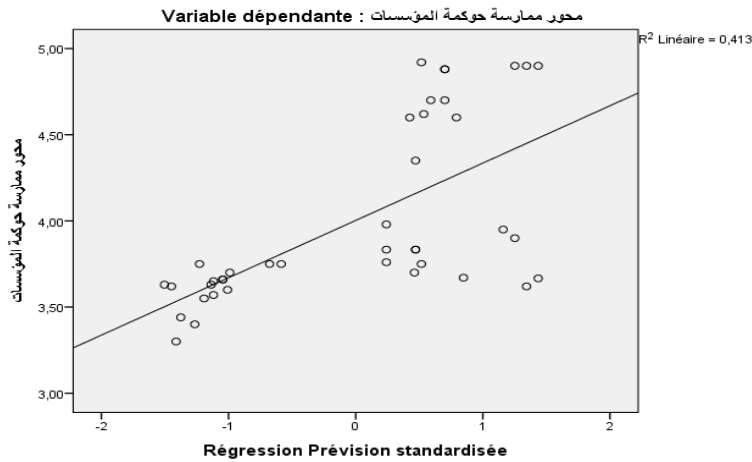
a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,5021	4,4805	4,0027	,33276	40
Résidu	-,82989	,74528	,00000	,39693	40
Erreur Prévision	-1,504	1,436	,000	1,000	40
Erreur Résidu	-2,064	1,853	,000	,987	40

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

Nuage de points



Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد محور الاجتماعي ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,901 ^a	,811	,806	,22814

a. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعي البعد محور

b. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,485	1	8,485	163,018	,000 ^b
1 Résidu	1,978	38	,052		
Total	10,463	39			

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الاجتماعي البعد محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,298	,292		1,018	,315
1 الاجتماعي البعد محور	,986	,077	,901	12,768	,000

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

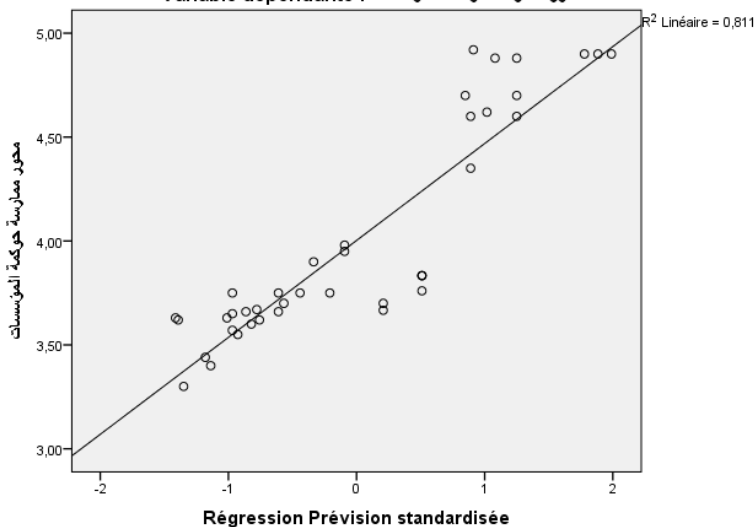
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,3436	4,9306	4,0027	,46644	40
Résidu	-,48065	,49207	,00000	,22520	40
Erreur Prévision	-1,413	1,989	,000	1,000	40
Erreur Résidu	-2,107	2,157	,000	,987	40

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

Nuage de points

Variable dépendante : محور ممارسة حوكمة المؤسسات



Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	القانوني البعد محور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 ^a	,523	,511	,36232

a. Valeurs prédites : (constantes), القانوني البعد محور

b. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,474	1	5,474	41,701	,000 ^b
1 Résidu	4,989	38	,131		
Total	10,463	39			

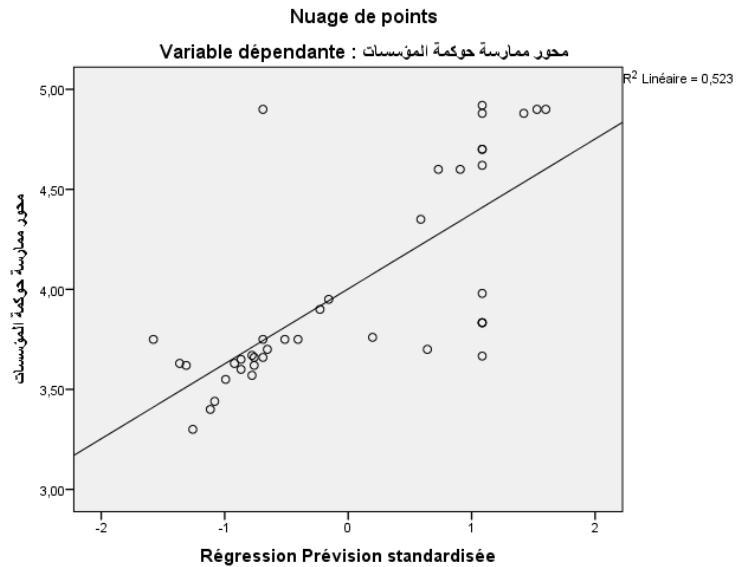
a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Valeurs prédites : (constantes), القانوني البعد محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,416	,405		3,499	,001
1 القانوني البعد محور	,665	,103	,723	6,458	,000

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور



Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإخلاقي البعد محور ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,731 ^a	,535	,523	,32577

a. Valeurs prédites : (constantes), الإخلاقي البعد محور

b. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	4,635	1	4,635	43,677	,000 ^b
	Résidu	4,033	38	,106		
	Total	8,668	39			

a. Variable dépendante : المؤسسات حوكمة ممارسة محور

b. Valeurs prédites : (constantes), الإخلاقي البعد محور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,180	,466	2,529	,016

