الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان – الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

مدرسة الدكتوراه

تخصص : حوكمة الشركات

الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان

إعداد الطالبة:

غلاي نسيمة

إشراف الأستاذ :

د. شليل عبد اللطيف

لجنة المناقشة

أ.د بندي عبد الله عبد السلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. شليل عبد اللطيف	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د كرزابي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	ممتحنا
د. بن حميدة	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	ممتحنا
د. أونان بومدين	أستاذ محاضر	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د. زروقي ابراهيم	أستاذ محاضر	جامعة سعيدة	ممتحنا

السنة الجامعية : 2014- 2015

الإهداء

اهدي عملي المتواضع:

- إلى اعز وأغلى إنسان على قلبي، إلى مصدر قوتي و فخري أبي الغالي الذي أتمنى له موفور الصحة و العافية.

- إلى احن و أطيب قلب في الوجود أمي الغالية أطال الله في عمرها.

- إلى من كن و لازلن سندي في الحياة أخواتي العزيزات: غنية ،فائزة و حياة،كما لا أنسى أزواج أخواتي كمال و أمين.

إلى كل أصدقائي و صديقاتي.

شكر و تقدير

بسم الله الرحمان الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد و على اله و صحبه أجمعين أما بعد:

- بدايةاشكر الله عز وجل على جزيل عطائه و على توفيقه لي في كل ما أسعى إليه و أتمناه.
- أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان للأستاذ المشرف، **الدكتور شليل عبد اللطيف** على الجهد الذي بذله معي طيلة انجاز هذه المذكرة و على نصائحه القيمة التي لم يبخل بها يوما علي ، فشكرا.
- كما أتقدم بالشكر لكل الأساتذة المحترمين الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

مقدمة عامة

في العقود القليلة الماضية، بدأت المجتمعات تطالب بأنه ينبغي على الشركات أن تعمل أكثر من الناحية الأخلاقية، هذا الطلب هو نتيجة لسلسلة من الانهيارات لشركات من العقد الحالي في جميع أنحاء العالم وخاصة في البلدان المتقدمة ، هذه الانهيارات لم تجلب فقط الخسائر النقدية للمساهمين أو المستثمرين ولكن أدى أيضا إلى فقدان الوظائف للموظفين الذين كانوا على صلة مباشرة أو غير مباشرة مع هذه الشركات الكبيرة. هذه الخسائر الاقتصادية والاجتماعية أظهرت عدم فاعلية القوانين و الأنظمة التي كانت مطبقة في هذه الشركات ومن هنا، فقد أصبح من المهم التحقيق في الأسباب الكامنة وراء هذه الانهيارات ووضع الآليات التي يمكن أن تساعد الشركات لمنع هذا القصور المفاجئ .

منذ سنة 1970 تناولت الشركات أخلاقيات العمل بطرق مختلفة من خلال وضع مدونات قواعد السلوك و إعداد و نشر البيانات المالية ، و كذا برامج التدريب إلى غير ذلك ، إلا أن الأحداث التي حصلت في السنوات القليلة الماضية بالولايات المتحدة الأمريكية و دول أوروبا لم تمنع كبرى شركاتها من الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية و التي أدت إلى فضائح بهذه الشركات. كل هذا أدى إلى زيادة الضغط على الشركات الأمريكية من اجل إيجاد برامج للحكم الراشد و الأخلاق أكثر تنظيما من التي كانت تستعمل من قبل و ذلك لإعادة بناء الثقة بين كل من المساهمين ، مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين .

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح و الشفافية و عدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه المؤسسات الاقتصادية ،وقد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة. ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في المؤسسات الإقتصاديه المختلفة ، مثل : لجنة

كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practiceعام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governanceعام 1999، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م ،كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام2002م.

إن كل هذه اللجان و المؤسسات الاقتصادية كان هدفها الأساسي هو إيجاد طريقة لإعادة بناء الثقة التي ضاعت بعد كل تلك الانهيارات التي مسحت المؤسسات الكبيرة ، فحاولت أن تعطي نوعا من التوجيه و الإرشاد للشركات في مختلف المجالات بدءا بالجانب الأخلاقي و تعديل سلوك المديرين التنفيذيين مرورا إلى خلق آليات أكثر دقة من الناحية المالية و المحاسبية ، و إلزامها بنشر تقاريرها المالية حتى تكون شفافية و مصداقية لدى الشركات.

لقد حازت الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية على اهتمام العديد من الباحثين و ذلك لكونهما تساهمان بطريقة مباشرة في دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و كذا المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، و هاهي المؤسسات اليوم في كافة الدول المتقدمة و النامية تطالب بتطبيق مبادئ الحوكمة و اعتماد برامج للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بعدما كانت النظرة السائدة في أوساط رجال الأعمال أن تبني المسؤولية الاجتماعية لا يعود بالنفع على المؤسسات وأنها مجرد تكاليف من شأنها أن تقلل من أرباح المؤسسة، و عليه يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات بما فيها المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مجموعة من المبادرات تجاه مختلف أصحاب المصالح بهدف إيجاد تصور جماعي للعمل و تبادل المصالح بعيدا عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها.

إن مبادئ الحوكمة و ما يرتبط بها من مسؤولية اجتماعية للشركات لا زال موضوع بحث في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية على اقتصاديات دول العالم ،فقد أظهرت الأزمة العالمية القصور في تشريعات الحوكمة وضعف مستوى الرقابة على البنوك

خاصة وشركات الأعمال عامة. ولم تكن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بمعزل عن ذلك حيث تأثرت معظم اقتصادياتها في الأزمة العالمية وما ترتب على ذلك من فشل لبعض المؤسسات وتراجع التدفق الاستثماري ، فمؤسساتها أيضا عانت من تلك الأزمة و تأثرت من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية حتى و لو لم يكن التأثر و الخسائر مثل الدول المتقدمة إلا أنها عرفت تراجعا وركودا اقتصاديا .

وبما أن الجزائر تسعى إلى تحسن بيئة الأعمال وتحقيق الانفتاح الاقتصادي وإرساء قواعد السوق فقد تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمبادرات لتفعيل أطار حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية وكذلك تحفيز نمو القطاع الخاص، فقد وضعت الجزائر دليل حوكمة الشركات الجزائرية كما تم تأسيس مركز حوكمة الجزائر وغيرها من المبادرات الايجابية التي تهدف إلى تعزيز الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية وكل ذلك من اجل التكيف مع المستجدات الحالية في هذا المجال ، ومن هذا المنطلق و كخطوة جادة لتبني مبادئ حوكمة الشركات عملت الجزائر **على** تشكيل "الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته" حيث تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة.

كذلك انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007،حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و خلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ.

كما تم إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات حيث قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل

حوكمةالمؤسسات.

تم إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري، تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE و الجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

من خلال كل هذه الجهود نلاحظ بان الجزائر تسعى جاهدة إلى السير قدما من اجل تطبيق حوكمة الشركات و بالتالي تعزيز المسائلة و الشفافية و التي ستمكن مؤسساتها من تبني مسؤولياتها اتجاه كل أصحاب المصالح و كل طرف تربطه علاقة بالمؤسسة.

1- الاشـــكالـية :

زاد اهتمام الشركات بالحوكمة نتيجة تطور الأسواق وتحديات العولمة المالية وكذلك زيادة وعي المستثمرين والشركات القائمة بالمخاطر الناجمة عن عدم ممارسة الحوكمة، أضف إلى ذلك أهمية مسؤولية الشركة تجاه كل من المجتمع والبيئة، حيث تعد هذه الأخيرة رهانا مستقبليا أمام المؤسسات الاقتصادية. فإتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى محاربة الفساد وبيروقراطية الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية وحث المؤسسات على الإصلاح، آخذة بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة. وعليه يصبح تطبيق التسيير الراشد والحوكمة في المؤسسة الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى تحقيق النمو المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، للوصول إلى التنمية المستدامة.

وبالنظر إلى بعض المفاهيم المقدمة للحوكمة نجدها تشير إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة من خلال وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية. والملاحظ للمواصفات التي تشتمل عليها الحوكمة والتي تسعى إلى النهوض بها نجدها تتمحور في الغالب على: الشفافية، المسائلة، العدالة، المسئولية الاجتماعية...ألخ.

إذا نتيجة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات تقوم المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية ، ففي الآونة الأخيرة تضاعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و سلط الضوء على الدور الاجتماعي الذي يجب أن تلعبه المؤسسات في المجتمع المعاصر ، و في محيط العمل الذي تعمل فيه و اختلفت الرؤى حول ما إذا كانت المسؤولية التزاما على تلك المؤسسات نحو المجتمع الذي تحقق عن طريقه أرباحا كثيرة ، أم أن هذه المسؤولية هي اختيار تحسن من خلالها المؤسسات صورتها و تزيد من شهرتها في المجتمع الذي تتواجد ضمنه.

و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات؟

و من خلال هذه الإشكالية يتم طرح التساؤلات التالية:

1- ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات؟ و ما هي متطلبات تطبيقها؟

2- ما هي الآليات التي يستعملها أصحاب المؤسسة للرقابة؟و كيف يمكنهم الضغط على المسير لتفعيل مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة ؟

3- هل تلتزم المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية ؟ و ما هي أهم المجالات التي تقوم بخدمتها؟

4- هل ينعكس التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية إيجابا على أدائها المالي ؟ أم هو فقط ذو طابع معنوي؟

5- هل تطبيق حوكمة الشركات يساعد المؤسسات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟

و للإجابة عن الإشكالية و كل تلك التساؤلات يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية 1: تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية.

الفرضية 2: تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات.

الفرضية3: إن تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في إلزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية بالشركات و أهميتها و مدى التزامها بها و بالتالي مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة .

- كما نحاول أن نبين أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة يزيد من التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه ، و هذا سوف يزيد من منافعها الاقتصادية و الأخلاقية مستقبلا.
- اقتراح توصيات من شانها تفعيل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بما يضمن حقوق أصحاب المصالح و هذا سيعمل على تشجيع تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أهمية الدراسة:

- إن العمل على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية يعتبر حديث الساعة لما له من أهمية على الصعيد الوطني و الدولي فهما يساهمان في تحقيق التنمية المستدامة التي تعود بالنفع على المؤسسة و كل الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة ، بعدما كان الاعتقاد السائد بأنها لا تعود بالنفع إلا على المجتمع فقط.
- كما تنبع أهمية هذا البحث في كشف النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية و التنظيمية المنتهجة في تسيير الشركات ، لإظهار مدى تماشيها و المعايير الدولية للحوكمة ،مما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة، الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة و فاعلية في أداء نشاطاتها.
- لفت الانتباه إلى أهمية تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية و بالتالي تشجيعها على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و التي أصبحت ضرورية لبقاء المؤسسات و نموها من جهة ومن جهة أخرى أهميتها بالنسبة لمختلف أصحاب المصالح.

دوافع الدراسة:

رغبة الباحثة في مواصلة الجهد المبذول في مذكرة الماجستير و التي كانت نظرة عامة عن حوكمة الشركات ، فارتأت التوسع في هذا المجال من خلال تسليط الضوء على مدى تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية و بالتالي مدى تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات.

كما سنحاول إعطاء نظرة عامة عن المفاهيم النظرية للمسؤولية الاجتماعية في إطار تحقيق حوكمة الشركات، كذلك يتوقف تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية بتبني حوكمة الشركات لذلك تقدم هذه الدراسة مفاهيم عامة عن حوكمة الشركات.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في ثلاثة فصول نظرية حيث تمت مراجعة الأدبيات حول تطبيق مبادئ الحوكمة و ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال الإطلاع على الكتب و الأبحاث العلمية، و المجلات .

في الجزء التطبيقي أي في الفصل الرابع تم تقسيمه إلى شقين ، ففي الشق الأول تمت دراسة حالة مؤسسة " ا ن سي ا" رويبة و دراسة مدى التزامها بتبني المسؤولية الاجتماعية و كذا تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات ، أما في الشق الثاني من هذا الفصل فتمت دراسة عينة من 30 مؤسسة جزائرية بولاية تلمسان في الفترة الممتدة من (2012- 2014) و ذلك بتوزيع استمارة تخص الظاهرة المدروسة و القيام بدراستها إحصائيا.

صعوبات الدراسة:

معظم الصعوبات تنحصر فيما يلي :

- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة عن الملتقيات و الندوات العلمية الدولية.
- عدم كفاية الإحصائيات و المعلومات التي تخص الموضوع .
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسات و تردد الكثير من المسيرين في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الاستمارة ، مما جعلنا نستعين في بعض الأحيان بأصدقاء لإتمام المهمة.

الدراسات السابقة:

إن حوكمة الشركات من المواضيع الهامة التي لقيت و لازالت تلقى لحد اليوم اهتماما كبيرا على المستوى الدولي نتيجة لما أحدثته من تغييرات ايجابية على مستوى المؤسسات عاد بالنفع عليها و حقق لها ما كانت تسمو اليه ،فمبادئها جاءت لتعيد الثقة في المعلومات المالية و المحاسبية و بالتالي لتعيد الثقة في المؤسسة ككل .

و بالرغم من وجود العديد من الدراسات حول الموضوع في الدول المتقدمة إلا انه يوجد القليل من الدراسات المنجزة في الدول النامية عامة و الجزائر خاصة. و بعد الإطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع البحث و المنجزة في الجزائر و ذلك بغية عدم تكرار ارتأينا استعراض هذه الدراسات بصفة مختصرة نوردها كما يلي:

- **دراسة صديقي خضرة (2010) :** اهتمت في مذكرتها بإظهار مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات ، و خلصت الدراسة إلى انه من اجل الوصول إلى التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسات لابد من وجود نظام بنكي سليم ، كذلك يوفر القطاع البنكي الائتمان و السيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها ، كما أن القطاع البنكي السليم هو احد المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي لحوكمة الشركات.

كما قامت بدراسة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار و يمكن القول أن تحقيق البنك لمفهوم حوكمة الشركات لدى المؤسسات المتعاملة معه غير وارد حيث أن هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي نظرا للوازع الأخلاقي في المعاملات لدى العديد من المسئولين العاملين بالمؤسسة.

- **دراسة مناد علي(2006)** : قام خلال هذه الدراسة بإظهار دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات ،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جزء هام من إشكالية تحقيق التنمية في الاقتصاد الوطني ، كما كشفت الدراسة النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية و التنظيمية المنتهجة في تسيير الشركات لإظهار مدى تماشيها مع المعايير الدولية للحوكمة.

و شملت هذه الدراسة في جانبها العملي 30 مؤسسة صغيرة و متوسطة مختلفة النشاطات و ذات ملكية عامة وخاصة و تم التوصل خلالها إلى أن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة و نظام يحقق التفوق و تحسين اقتصاد المؤسسات ، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين و المحافظة على دقة و صحة المعلومات الصادرة عن هذه المؤسسة .

- **دراسة قصاص فتيحة (2012):** و تحدث خلال بحثها عن حوكمة المؤسسات العائلية و بينت أن المؤسسة العائلية تنتسب دائما إلى اسم عائلة اكتسبت شهرتها من المؤسسة نفسها أو العكس و لكنها في الأصل التاريخي تنتسب إلى شخص واحد هو مؤسسها. كما أنها تتطلب وجود هياكل للحوكمة في كل من المؤسسة و العائلة على حد سواء و قد أجرت دراسة ميدانية من خلال استمارة أسئلة وجهت إلى 11 مؤسسة عائلية .

و خلصت الدراسة إلى انه يجب على المؤسسة العائلية الاهتمام أكثر بالتنظيمات و المواثيق العائلية ، كما يجب العمل على تحمل المسؤولية البيئية و الاجتماعية و الأخلاقية لأنها تنعكس إيجابا على المؤسسة باعتبارها ركيزة من ركائز حوكمة الشركات. كما أكدت على انه يجب توجيه تركيز المؤسسات العائلية إلى دراسة النقاط المتعلقة بالتوسع و النمو للتغيير من شكلها القانوني إلى شركات مساهمة ، و هذا بتشجيع تبنيها لفكرة حوكمة المؤسسات من الناحية الشكلية مما يساعد على تطوير آليات و خلق أخرى تسمح لها و لكل الأطراف من الاستفادة و كذا الاهتمام أكثر بموضوع الخلافة و انتقال السلطة.

- **دراسة مسان كرومية (2010):** و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات و هدفت الدراسة إلى توضيح فكرة المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية حيث أصبحت القضايا الاجتماعية اليوم تشكل أهمية بالغة ، و أصبح مناصري المسؤولية الاجتماعية في تزايد مستمر.

ركزت الدراسة في الجانب التطبيقي على كل عمال و موظفي شركة الاسمنت و مشتقاته بولاية سعيدة و كذلك عملائها و المجتمع المحيط بالشركة من خلال استمارة خصص كل جزء منها إلى فئة معينة من الفئات السابقة الذكر و توصلت إلى نتائج هامة من بينها انه على مؤسساتنا أن تفكر في مصلحة المجتمع أولا ، كما انه يجب أن يكون محور اهتمامها محيطها الذي تعمل فيه ، بالإضافة إلى أن هذا التوجه لا ينبع فقط من أهمية خلق دور ايجابي اجتماعي للمؤسسة فحسب بل له هدف آخر هو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ذات طابع أخلاقي .

- **ضيافي نوال (2010):**قامت بانجاز عمل تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، حيث تحدثت من خلال بحثها عن كيف انه يمكن للمؤسسة أن تكون مسئولة اجتماعيا عن مواردها البشرية حيث تم التطرق إلى الأداء الاجتماعي للمؤسسة اتجاه العمال ، كما بينت كيف يمكن أن تكون المؤسسة مسئولة اجتماعيا أمام المجتمع من خلال إيجاد مناصب شغل ، إلا انه في الآونة الأخيرة طغت عملية تسريح العمال أكثر مما أدى إلى ظهور عدة مشاكل.

أما في الجانب التطبيقي فتم القيام بدراسة حالة مؤسسة شي علي للأنابيب حيث درست حالة مؤسسة جزائرية خاصة من خلال استبيان موزع على عمالها و كان الهدف منه التعرف على

نظام الموارد البشرية فيها و مدى التزامها بمختلف النشاطات الاجتماعية ، إلا أن الدراسة أكدت بعض النقائص و القصور في النظام المطبق و الممارسات المنتهجة مع انه يجب أن لا ننسى كل الايجابيات التي استخلصت من إجابات العينة.

- **مناد علي (2014) :** كانت رسالته تتحدث عن دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي – دراسة قياسية، حيث عالجت عملية تقييم الأداء المؤسسي و إدراج الطرق الحديثة في قياس الأداء ، بالتركيز على نموذج يأخذ بعين الاعتبار جميع معايير تقييم الأداء الذي يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن.

و خلال الدراسة الميدانية تم اقتراح نموذج لقياس اثر حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي للشركات المساهمة العامة الجزائرية ، مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة المحيط المؤسساتي و أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، عن طريق استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لعينة متكونة من 120 شركة مساهمة موزعة على القطر الوطني ، و توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين مؤشرات حوكمة الشركات المختارة و كل من أداء الشركة و زيادة الارتباط في حالة توفر بيئة مؤسساتية ملائمة للأعمال ، و تكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية .

محتوى الدراسة:

لمعالجة موضوع الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للشركات تقتضي طبيعة الدراسة تفرع الموضوع إلى فرعين أساسيين ، جانب نظري و جانب تطبيقي و لذلك ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول ، مقدمة عامة و خاتمة عامة.

الفصل الأول: من خلاله تعرفنا على أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات ، مفهومها و أسس تطبيقها ، كما تم تحديد آليات لمراقبة المسيرين والتطرق لمبادئ حوكمة الشركات ، بالإضافة إلى ذلك تم الحديث عن الجزائر و أهم الإجراءات المتخذة لتبني مفهوم حوكمة الشركات و كذا آليات الحوكمة في التجارب العالمية.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية و كذا الاتجاهات المختلفة لها ، مع تقديم الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية. مع التركيز على ضرورة تكريس أخلاقيات العمل لتكون ضمن ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث: في هذا الفصل سوف نحاول معالجة العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية كركيزة أساسية لتحقيق حوكمة الشركات و ذلك من خلال التعرف على نظرية أصحاب المصلحة بما أنها الركيزة الأساسية التي تبنى عليها حوكمة الشركات .

كما سيتم الحديث عن المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات حيث سنبين من خلاله كيف يمكن أن تخلق المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية للمؤسسة ، و كذا علاقة الحوكمة بالأخلاق و كعنصر أخير مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الرابع: خلال هذا الفصل سنتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة " ا ن سي ا" رويبة و هي مؤسسة رائدة في مجال المشروبات الغير كحولية و مدى تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية و كذا تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. كما تمت دراسة عينة من 30 مؤسسة بولاية تلمسان قدمت على شكل استمارة وزعت على مسيري المؤسسات و ذلك من اجل التعرف على واقعها في تبني المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات و أهم العراقيل التي تقف أمامها .

الفصل الاول

الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المـــقدمـــــة:

تعتبر الحوكمة عنصر لازم و متلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي و الإقليمي، حيث لا يخفى على احد أهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها ، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمه ، و أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه.

حيث تعد حوكمت الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه ، لأن انعدام أسلوب حوكمت الشركات يمكن القائمين على الشركة سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عاديين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين و أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين و الموردين و غيرهم.

إذن سنتطرق خلال هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

1- مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات و سنتحدث من خلالها إلى نظريات حوكمة الشركات و مفهومها .
2- فعالية حوكمة الشركات و يتم من خلالها تحديد آليات لمراقبة المسيرين و مبادئ حوكمة الشركات .
3- في هذا الجزء الأخير من الفصل سيكون حديثنا عن الجزائر و أهم الإجراءات المتخذة لتبني مفهوم حوكمة الشركات و كذا آليات الحوكمة في التجارب العالمية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

تعتبر ظاهرة حوكمت الشركات احد أهم الآليات التي كشف عنها اقتصاد المعرفة و التي نالت اهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات العالمية الدولية، نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل المالي و الإداري و أيضا لحمايتها من مخاطر التصفية ، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي.

و لذلك سنحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى العناصر التالية:

1- مختلف النظريات التي تربطها علاقة بحوكمة الشركات .
2- التعريف بمفهوم حوكمة الشركات و كذا الدوافع و الأسباب التي أدت إلى تبنيه و تطبيقه لدى مختلف الشركات.
3- خلال هذا المطلب سنحدد ركائز حوكمة الشركات ، مع ذكر أهميتها و أهدافها.

المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات

إن الأدبيات الاقتصادية تؤكد أن للمؤسسات أهمية قصوى في تحقيق النمو و التنمية الاقتصاديين، ذلك لأن وجود محفزات أخرى للاستثمار الأجنبي تعد غير كافية في ظل غياب مؤسسة ملائمة ،فالأبحاث كلها تشير إلى العلاقات المتينة بين المؤسسات الجيدة و النمو الاقتصادي.

و في هذا الإطار تأتي النظرية المؤسساتية لتفسير ضرورة توفير مناخ أو محيط مؤسساتي ملائم ومنسجم تماما مع عملية تحقيق التنمية الاقتصادية. فالمؤسسات القوية ذات القوانين الصارمة تسمح بتحسين الترابط بين المتعاملين الاقتصاديين، كما تساعد على تقليل التكاليف الخاصة بإبرام وتنفيذ العقود لهؤلاء المتعاملين.

1- نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة نتيجة كبر حجم المؤسسات و تعقد عملياتها و انفصال الملكية عن الإدارة حيث أصبحت هناك علاقات وكالة متعددة في المؤسسة من بينها:

- علاقة الوكالة بين الملاك و الإدارة.
- علاقة الوكالة بين المساهمين و الدائنين.
- علاقة وكالة أخرى.

و لأن كل طرف يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية و لو على حساب الآخرين، فانه تنشا مشكلات الوكالة و أخلاقيات التعامل و لذلك سنحاول تعريف الوكالة و من ثم التعرف على المشكلات التي تظهر نتيجة عقد الوكالة و في الأخير تحديد تكلفة هذه الوكالة.

تصف هذه النظرية المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية, و أن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

و يمكن تعريف عقد الوكالة بأنه عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا أخر (الوكيل أو المسير) من اجل القيام بأعمال باسمه، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل،و يمكننا أيضا تعريف الوكالة أو الإنابة بأنها "عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا أخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل و باسمه".[1]

إذن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين و حملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضه الشخصية, بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه، وهنا يجب الاستعانة باليات مراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح.

[1] **Jensen and Meckling- theory of the firm /managerial Behavior - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics1976-vol 3.**

يعود ظهور النظرية أولا للأمريكيين Berls & means سنة 1932، الذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة و عملية الرقابة و الإشراف داخل الشركات المسيرة و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة .

ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling سنة 1976 حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة : *"لحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص " الرئيسي -Principal"صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة (تستوجب نيابته في السلطة.*

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية الرأسمال التي تعود للمساهمين و مهمة اتخاذ القرار و التسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثروتهم و خلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذه الاثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى. يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه او ما يعرف (بتجذر المسيرين Enracinement)عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء... و كذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه و أهدافه الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل). لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي و للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق انشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على (مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين(رئيس، مرؤوس) و كذا الرقابة المباشرة للمساهمين ,(و خارجية ممارسة من طرف الأسواق (سوق رقابة المسيرين، السوق المالي، البنوك،...)، إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء

المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

❖ تعريف Jensen et Meckling:

تعد مقالات كل من Jensen و Meckling سنة 1976, من أرسى قواعد هذه النظرية و ترجع جذورها إلى مشروع بحث نشا بجامعة Rochester بداية السبعينات ، حيث تستند هذه النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين و يعرفان من خلالها الوكالة بأنها:

"عقد يربط طرف أو عدة أطراف (الموكل) بطرف أخر(الوكيل أو المسير), حيث يسمح بإجراء و تنفيذ مهمة أو عمل كيفما كان و الذي يتضمن تفويض سلطة القرار للوكيل و بالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن اعتبارها علاقة وكالة"[1].

إن عقد الوكالة يرتكز على قيام الوكيل بأعمال لصالح الموكل وليس لمنفعته الشخصية و هذا وفق العقد الموقع بينهما إلا انه في بعض الحالات قد يستغل المسير منصبه و الصلاحيات المخولة له من اجل القيام بمصالحه هو ، وهذه الحالة أو الوضعية تطرقت إليها نظرية الوكالة و سمتها بالتجذر.

❖ التجذر Enracinement:

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعنيEnracinement و تترجم تجذرية و معناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، حيث انه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها .

يعرفPigé التجذرية بأنها : " نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي مساهميه , فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"

[1] **Pigé B-Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires-finance contrôle stratégie- vol1- n°3-septembre1998-p4.**

أما Ahmed el Aouadiفعرف التجذرية بأنها:"رغبة المسير أو المدير في التخلص و لو جزئيا من مراقبة المساهمين , لغرض الاحتفاظ بمنصبه و زيادة الحرية في عمله و بالتالي تعظيم مداخليه"[1]

من خلال هذين التعريفين نستطيع القول بان انفصال الملكية عن الإدارة يزيد من احتمال قيام مسيري هذه المؤسسات باستخدام أموال الملاك أو حملة الأسهم في أنشطة استثمارية غير مرضية فعلى سبيل المثال : قد يرغب المسير في زيادة حجم المؤسسة حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة المسا همين, كما قد يفضل إعادة استثمار الأرباح و عدم إصدار أسهم جديدة لضمان الاستقلالية المالية و بالتالي تجنب أساليب الرقابة التي قد تصاحب دخول مساهمين جدد للمؤسسة. و بالتالي فتحقيق النمو في حجم المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النمو في مصالح المساهمين.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن المسير له وصول مميز ومسبق للمعلومة حيث يمكنه الاستفادة من هذه الميزة لزيادة ارتباطه بالمساهمين و مجموع الأطراف الأخرى في المؤسسة.

إذن المعلومة تعد مورد ا أساسيا للمؤسسات و الاحتفاظ بها يشكل مصدرا للسلطة بالنسبة للمسير و انطلاقا من تجذريته يقوم بمراقبة وصول هذه المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها و تقييدها و هذا الأمر يؤدي إلى إنشاء و استغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير و مختلف الشركاء في المؤسسة و ذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة و صعبة الفهم.

أغلبية الكتاب يشيرون للطابع الانتهازي للمسير, مما يوضح عدم كفاءة آليات الرقابة الداخلية و الخارجية فالمسير يمكنه أن يحتفظ بالمعلومات التي تضره و يكشف فقط عن المعلومات التي هي في صالحه.

إن عدم تناظر المعلومات يمثل مأزقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجذرية التي يجب أن يراقبوها , و عليه و لتغطية عدم فعاليتهم يقومون بدعم الفريق ألتسييري الموجود.[1]

[1] Ahmed el Aouadi – les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le cas Marocain- Mars 2001- p4.

يمكن أن نقيم الحالة التجذرية التي يتواجد فيها المسير و التي تظهر بطابع حيادي , هجومي أو دفاعي و ذلك حسب الظروف.

أ- التجذرية الحيادية: و هي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له , فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد و مسؤوليات جديدة.

فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين.

إن المسير في مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح المؤسسة.

ب- التجذرية الهجومية: إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من اجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية ، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لان المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه. في هذا النوع إن المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة و إنما يبحث عن إرضاء منفعته الخاصة.

ج- التجذرية الدفاعية: في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده و بالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه و قلقه على ضياع منصبه و كنتيجة لهذه الأوضاع فانه سيتبنى استراتيجيات دفاعية كممارسة الرقابة.

[1] **Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants- finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 – p12.**

عموما أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكا انتهازيا فهم يبحثون عن الاستفادة من نقاط الضعف و الثغرات الموجودة في العقود.[1]

إن هذا السلوك الانتهازي ينشئ تكاليف الوكالة و هذا ما سنتعرض له في هذه النقطة.

❖ ***تكاليف الوكالة***:

إن تكاليف الوكالة هي الأموال التي ينفقها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم, ذلك لأن حامل السهم لا يمكنه بمفرده القيام بعملية المتابعة المستمرة نظرا لكثرة ما تتطلبه من مال و وقت و جهد للحصول على المعلومات الكافية و الصحيحة عن تصرفات مديري المؤسسات.

إن تكلفة الوكالة يمكن أن تأخذ بعض الأشكال الآتية:[2]

- مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة و المسيرين.
- مصاريف هيكلة التنظيم بما يساعد على التقليل من التصرفات غير المرغوب فيها من قبل المسيرين.

إذن فتكاليف الوكالة هي ذات نطاق واسع و تشتمل على تكاليف المراقبة وهي الناجمة عن قياس و تصحيح أداء المسيرين للتأكد و ذلك حتى يطمئن الملاك إلى أن المسير يعمل على تعظيم ثروتهم و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مرضي, بالإضافة إلى هذه التكاليف نجد تكاليف الإفلاس أو الفشل و تشتمل على تحليل أسباب هذا الفشل و ذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا و القضاء على أي معوقات تصاحبها.

بتفصيل اكبر تكاليف الوكالة تضم تكاليف المراقبة و المتابعة المعتمدة من طرف المسير و تكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون و الخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفعالية التي يمنى بها المسير نتيجة تباعد المصالح مع العون.[2]

---

[1] **Charreaux G- la théorie positive de l'agence- positionnement et apports – OP.CIT- P3**

[2] **عبد العال طارق- شركات قطاع عام و خاص و مصارف(المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات) – الدار الجامعية 2008 الإسكندرية- ص72.**

[2] **Charreaux G et Pitol Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au conseil d'administration- Université de Dijon- 1985- p07.**

كما نجد التكاليف الرسمية كالعقد مع البنك و كذا مجموعة من التكاليف الغير الرسمية كالرشوة.

2- نظرية حقوق الملكية:

إن القبول بأهمية حقوق الملكية من قبل علماء الاقتصاد لم يتم إلا في العقود الأخيرة و قبل الحديث عن هذه النظرية فإننا نتساءل عن الأسباب التي أدت إلى إهمال حقوق الملكية الفردية في البحوث الاقتصادية , حيث لا نستطيع الاكتفاء بمجرد اللوم على الأنماط الاقتصادية التي تستخدم في الدراسات, بل يتوجب الرجوع إلى النظريات الفكرية التي تقف وراء ذلك الإهمال.

نلاحظ أن Adam Smith لم يهمل الملكية الفردية , فقد جاء في أول محاضرة ألقاها ضمن السلسلة الأولى من محاضراته حول فقد القانون و قال ما يلي:

" إن الواجب الأول و الأساسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة : منع أعضاءالمجتمع من أن يتعدى أي منهم على ممتلكات شخص أخر, أو الاستيلاء على ما هو ليس لهم, إذن النظام هو إعطاء كل واحد التملك الأمن و السلمي لممتلكاته"[1]

و كذلك المفكر "جيرمي بينثام" الذي كان موافقا حول قانون الملكية في قوله: " إن القانون الذي يحمي هو أنبل انتصار حققته البشرية على نفسها"

إن العالم الاقتصادي Hayek في أواخر حياته عاد للاعتراف بأهمية حقوق الملكية في القليلات الاقتصادية في كتابه بعنوان " الطريق إلى الرق" و هو بحث سياسي دافع من خلاله Hayek عن الملكية الفردية قائلا:

" إن نظام الملكية الفردية هو الضمان الأكبر للحرية ، ليس فقط لأولئك الذين يملكون و لكنه بدرجة قليلة إلا قليلا لأولئك الذين لا يملكون"

و حقيقة أن السيطرة على وسائل الإنتاج موزعة بين الناس , و ذلك حتى يعملوا بصفة مستقلة عن بعضهم البعض و هذا ما منع وقوعنا تحت السيطرة الكاملة لأي إنسان ، و أننا كأفراد نستطيع أن نقرر ما نعمل بالنسبة لأنفسنا ، فإذا كانت جميع وسائل الإنتاج تحت

[1] **Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme- édition Didact éco1999- p12.**

سيطرة يد واحدة سواء كانت اسميا بالمجتمع ككل أو بيد دكتاتور فان من يملك مثل هذه السيطرة لقادر على السيطرة الكاملة علينا.

"أرمن لكيان" و" رونالد كوز" هما من بين مؤسسي المدرسة الاقتصادية الحديثة ، و فيما يتعلق بحقوق الملكية لقد عملوا ليس فقط على تحديد أهمية نظام الملكية الفردية بالنسبة لإدارة الاقتصاد بكفاءة و لكن في تحديد الظروف التي تؤدي إلى تحويل و تكوين حقوق الملكية الفردية و قد كتب الكيان: وفق نظام حقوق الملكية ، فإنني اعني طريقة أن تحول إلى الأفراد سلطة اختيار بضائع محددة و استخداماتها مابين مجموعة من الاستخدامات المسموح بها .

"حق التملك بالنسبة لي يعني بعض الحماية من خيارات آخرين ضد إرادتي في استخدام موارد تعتبر مملوكة لي".

إن الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة و إحدى وسائل حل هذه التضاربات هي عن طريق المنافسة , فنظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس و يعطي الحق المطلق للأفراد لاستغلال مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، و كذلك الحق في تحويلها.

إن مثل هذا النظام يمنع استخدام القوة و يشجع التعاون و الحقيقة هي أن المنافسة الاقتصادية هي نظام للتعاون الاجتماعي، و بقدر ما تكون حقوق الملكية الفردية مصانة و قوية، بقدر ما يكون نظام الأسعار ناجحا في تخصيص الموارد و تعظيم الثروات.

إن مفهوم قوانين الملكية ترتكز على مبدأ الحق و قابلية التحويل من أجل السماح بتبادل التجارة, و تشتمل حقوق الملكية على عنصران رئيسيان هما:

- حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يرونها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين.

- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية ، و هنا تظهر مدى فعالية عنصر الأسعار في تخصيص البضائع و الخدمات في الاقتصاد بكفاءة. ولقد أثبتت

التجربة أن النظم الاقتصادية التي يعمل فيها عنصر الأسعار بكفاءة هي النظم الأفضل في تكوين الثروة.[1]

و باختصار كلما كانت حقوق الملكية الفردية أقوى كلما كان النظام الاقتصادي أكفا في توزيع الموارد و تعظيم فرص تكوين الثروات.

3- نظرية تكاليف الصفقات:

في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم Coasse تفسيرا مقترحا لتواجد الشركة ، يقدمها بأنها تشكل تنظيما أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة، ثم جاء بعد ذلك Williamsonحيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي ، فمفهوم الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرفه و هو يبحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي التي تسمح بتدنيه التكاليف. و الآن سأقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية.

❖ ***نظرة Ronald Coasse(1937):***

يعد Ronald Coasse من الاقتصاديين و هو حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991، طرح سؤال عن انه كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا و يشكلوا مؤسسة[2]؟

وتزامنا لما جاء من قبل في نظرية الوكالة ، و تحليل Coasse الذي طور في مقال في مجلة Economicaالصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان " طبيعة المنشأة " و قبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي :

-الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

-إذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.

---

[1] جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم- التقرير السنوي لعام2002- فانكوفو- ص6-7.

[2] د. كرزابي عبد اللطيف- محاضرة عن المرونة التنظيمية و العولمة للسنة أولى ماجستير – جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- 2010-2011.

-إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات ، تنفيذ و أداء الحسابات ، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري كثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن .

و تعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل Coasse، وان النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات[1]:

- ***تكاليف البحث و المعلومات:***

مثلا إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض و التحرك بين مختلف المتعاملين، و محاولة المقارنة بين التكاليف لكن هذا مكلف من حيث الوقت و التنقل .

- ***تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار :***

في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض و الطالب معقدة مثلا : الكمية الواجب توريدها ، المدة الزمنية ، النوعية الجديدة و الثمن المطلوب ، الضمان المقترح ...و لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت و بالتالي تكلفة.

- ***تكاليف المراقبة:***

إذا تم العقد يجب ضمان احترامه و تطبيقه و يرىCoasse أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق و هما السوق و المؤسسة ، اللتان تشكلان معا الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي .

كلما ارتفعت هذه التكاليف كلما ارتفع حجم المؤسسة, و هنا المؤسسة تصبح بديل للسوق.

- إذا بقيت تكاليف الصفقات تكبر هل هذا يعني أن حجم المؤسسة له حدود؟تكبر المؤسسة

[1] **Tersen Denis, Bricont Jean Luc- L'investissement internationale- édition Armand colin- Masson- Paris1996-p66.**

حتى تصل تكاليف التنظيم(التسيير) الداخلية أكبر من تكاليف الصفقات.كما أن تكاليف الصفقات في وقتنا الحالي هي منخفضة بسبب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث تستطيع الحصول على المعلومات التي تريد و في اقصر وقت.

إن نظرة Coasse للمؤسسة كانت كالتالي[1]:

المؤسسة ما هي إلا بديل للتعاملات التي تحدث في السوق وهي مصدر للثروة، أما فيما يخص توزيع هذه الثروة فتلعب الأسعار دور أساسي في السوق أما داخل المؤسسة فإنها تتم على أساس العلاقات السلطوية.

إنشاء المؤسسة متعلق بارتفاع تكاليف الصفقات فكلما كبرت كبر حجم المؤسسة وهنا تبدأ المؤسسة في نشاطات مختلفة و كمثال على ذلك:

مؤسسة في مجال المحروقات تبدأ العمل في عملية استخراج البترول و عندما توسع من نشاطها فإنها ستقوم بعملية تحويله ثم توزيعه...

كما أن العمل داخل المؤسسة يتسم بالمركزية و ذلك لأنه خاضع لقوانينها، عكس السوق الذي يتسم باللامركزية.

بتفكير بسيط و الذي يتطلب أن يكون معمقا : Ronald Coasse الذي وصف مختلف تكاليف الصفقات (من تكاليف البحث و المعلومات ، تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار ، تكاليف المراقبة)، قد أكد أن تكاليف المنظمة الداخلية ترتفع مع حجم المؤسسة لكن لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف : في أي حالة ترتفع ؟ وفي أي حالة تكون ضعيفة ؟ لكن Williamsonهو الذي سيتعمق و يعرف مفاتيح المتغيرات على أساس مختلف التكاليف المفسرة ل Coasse .

[1] د. كرزابي عبد اللطيف- ندوة حول الحوكمة في الشركات- جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان- 2010-2011.

[3] http://ar.wikipedia.org/wiki

❖ نظرة Oliver Williamson (1985):

هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ،قام بتأليف 5 كتب و 169 مقال ولد في ولاية "يسكنسن " الأمريكية و هو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 ،حيث ركز Williamson على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة لـ Coasse و Simon ، و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا.و يركز "Williamson" على الاهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها:

" هي عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا". وقد اعتمد "Williamson " على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق.

كما جاء بإضافة لما جاء به Coasse وهو تكاليف العقود.

- ***تكاليف العقود :***

إن تكاليف العقد يمكن تقسيمها إلى قسمين و هما[1]:

- تكاليف ما قبل العقد ، حيث لا يمكن أن تتنبأ بكل التكاليف كما نلاحظ بأن العقود التي يبرمها الأفراد معا تحت فرضية الرشادة المحدودة هي بالضرورة غير مكتملة.
- تكاليف ما بعد العقد.

إن العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد،و من جهة أخرى بخصائص الصفقات.

وفيما يتعلق بالسلوك فان "Williamson " يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة وبانتهازية كاملة وفي المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول والتكرار وحالة عدم التأكد.

[2] **http://wadilarab.kalamfikalam.com/t12160-topic**

- ***الفكرة الانتهازية:***

يعتبر ويليام سون أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة (قريبة من تلك التي تعتمد عليها نظرية الوكالة) ، هذا المفهوم و ضعه Simon سنة1991م حيث يرى أن القدرات الفيزيولوجية للأفراد صغيرة جدا لتلقي وتخزين ومعالجة المعلومات الغنية والمعقدة ونتيجة لذلك يعجز الأفراد عن تحديد مجموع البدائل المتاحة أمامهم (حالية و مستقبلية) من اجل تعظيم دوال منفعتهم،أي أن الأفراد يستندون على مجموعة فرعية من المعلومات و يتصرفون مادام أنهم راضون.

كما أن الفكرة الانتهازية تقوم على انه لكي يحقق الإنسان غاياته قد يستعمل طرق غير شرعية أو غير قانونية مثل الحيلة و الكذب أو طرق أخرى مختلفة، لأن لديه سلوكيات انتهازية بطبعه. ويميز" Williamson " نوعين من الانتهازية:

- انتهازية قبلية: و من الآثار المترتبة عنها نجد الاختيار المعاكس و زوال الأسواق.
- انتهازية بعدية: و من الآثار المترتبة نجد المخاطرة الأخلاقية و تغيير السلوك.

- ***نوعية الأصول :***

الخاصية الأساسية في نمط تحليل Williamson هي خصوصية الأصول المطبقة في الصفقات.

نقول عن أصول أنها نوعية (خاصة) عندما توافق استثمارا مستديم، و يجب أن تضطلع لدعم معاملة خاصة، وهذا الاستثمار لا يكون مرتبطا بصفقة أخرى غير الصفقة المشار إليها.

مارشال هو أول من تطرق إلى هذا المفهوم عام 1890م :" إن الذي يدير عملا هو على معرفة بالأشخاص والمواد التي يجب أن تباع في بعض الحالات بسعر أعلى، لكن في حالات أخرى تجربته لا قيمة لها خارج نشاطه المعهود ، وعند مغادرته يمكن أن يخسر مرات عديدة من راتبه لأنه في موضع أخر لا يستطيع الحصول على نصف راتبه."

إن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل ، في حين أن البعض الأخر يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط الشخصية بين طرفي العقد(وهذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية) إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة و التي تتخللها التردد و الشك في قيام المعاملات و يمكن تقسيم الأصول الخاصة إلى خمس فئات:

ا -الأصول المادية الخاصة: تتكون من الأثاث والآلات التي لا يمكن استعمالها إلا في نشاط محدد مثلا : الأفران لصنع الزجاج لا يمكن استعمالها لنشاط آخر غير الزجاج.

ب -الأصول الواقعة في مكان محدد:

بعض الأصول مثل المناجم تقع في أماكن خاصة لا يمكن نقلها دون تحميل تكاليف نقل باهظة.

ج- الأصول البشرية الخاصة:

نقصد بها اليد العاملة التي تملك مؤهلات خاصة جدا.

د- الأصول المخصصة:

هي مخصصة لتلبية طلب زبون محدد وحده فلا يوجد طلب غير الطلب الذي تقدم به العميل، فمثلا لتلبية الطلب على إطارات لآخر طراز لسيارة" رونو" فان" ميشلان" طورت آلة لا يمكن استخدامها إلا لإطارات "رونو" ، الآلة أصلا مخصصة لإطارات" رونو."

هـ- الأصول غير المادية(المعنوية):

مثل براءات الاختراع، شهرة المحل، العلامات التجارية، فمثلا براءة الاختراع لمنتج معطى لا يمكن استعمالها لصنع أي منتج آخر(ليس لها منفعة).

في كل مرة نجد أن درجة تخصص الأصول ذو أهمية:

- الأصول المتخصصة كلية لا يمكن لها دعم إلا صفقة واحدة وواحدة فقط.

- الأصول المتماثلة كلية يمكنها إمساك مجموعة الصفقات المتوفرة.

كذلك بين Williamson أن شرط تخصص الأصول لا يكفي بل يجب التحقق *من الشرط الثاني آلا و هو*":عدم التأكد "

هذا المصطلح يرجع إلى الاقتصاد في تشكيلة المستقبل الذي يمكن أن يكون أكيد و خطر أو غير أكيد .

- المستقبل الأكيد : كما في النموذج النيوكلاسيكي الأساسي , يمكن للأفراد أن يكون لهم تبني سلوك امثل لدالة منفعتهم.

- المستقبل الخطير :و نقول كذلك "حالة عدم التأكد الضعيفة "،حيث أن الأفراد لا يعرفون بثقة المستقبل و لكن بالاحتمالات فقط فمثلا الأفراد لا يعرفون بدقة أسعار السوق المستقبلية.

و في النهاية حالة عدم التأكد يمكن أن تكون قوية, وهي التي ظهر بها k.Knight و التي تسمى :

- حالة عدم التأكد الجذري : و في هذه الحالة لا يمكن للأفراد قياس حالة عدم التأكد فيها, لأنه لا يمكنهم معرفة المستقبل,فمثلا إذا لم نعرف ماذا يأكل المستهلك في مدة 10 سنوات, من المنتجات الحالية ، المنتجات الجديدة,و المنتجات التقليدية.؟ المؤسسة تكون معرضة إلى مشاكل في اتخاذ القرار الأمثل , كما اشرنا إليه سابقا حالة عدم التأكد الجذري , هي إحدى محددات محدودية تفكير الأفراد:

1- لا يمكن معالجة جميع المعلومات المتوفرة .

2- لا يمكنهم معرفة جميع المعلومات المستقبلية التي سوف تحدد في المستقبل

بالعودة إلى تحليل وليمسون في غياب حالة عدم التأكد بتحديد السلوك المستقبلي للشركاء المحتملين, خطر الانتهازية يختفي, حيث أننا نعرف مسبقا هل الشريك سيكون انتهازيا أو لا يكون, على الأقل يمكن التنبؤ في وقت كتابة العقد.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن Coasse تحدث عن حدين هما السوق و المؤسسة (الإنتاج و توزيع الثروة) فهل يجب أن يكون هناك وسيط أي تنظيم وسيطي؟.

مثال:

إذا كان المنتج موضوع التعاقد له خصوصيات معينة فإن الاتفاق لن يكون على أساس الأسعار و إنما على أساس النوعية و هنا نتحدث عن الثقة ، فكل المنظمات الكبيرة اليوم هي

تتواجد بين السوق و المؤسسة و هذه الأشكال الوسيطية هي : الشراكة – الاندماج أو المقاولة.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

لقد أصبحت حوكمت الشركات من أهم الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية ، كما أصبح لها دور أساسي في الحياة السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية ، و هذا نظرا لأهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمه. كما أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه، أي أن حوكمت الشركات تحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير الاقتصاديات كلها.

1- نشأة حوكمة الشركات :

في البداية تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحللين لحوكمت الشركات، و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للشركات و هو الأمر الذي يؤثر على المجتمع و الاقتصاد ككل.

❖ ***تسمية حوكمة الشركات:***

لم يتم التوصل و الاتفاق على مرادف محدد لمصطلح Governance Corporate باللغة العربية ، إلا بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين المهتمين بهذا الموضوع ، و لقد تم اقتراح مصطلح "حوكمت الشركات" من ضمن عدد من المقترحات المطروحة و هي حكم الشركات ، حكما نية الشركات، و حوكمت الشركات بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة الإدارة المثلى ، القواعد الحاكمة للشركات ، الإدارة النزيهة و غيرها.

إلا انه تم استبعاد جميع المصطلحات المطروحة لأن حوكمت الشركات على وزن (فوعلة) تكون الأقرب غالى مفهوم المصطلح باللغة الانجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم و

الرقابة من خلال جهة رقابة داخلية ، أو هيئة رقابة خارجية، كما أنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (ح ك م) .

و تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية و قد استحسنه عدد من المختصين في اللغة العربية.

و إجمالا يمكن القول أن ماهية حوكمت الشركات معنية بإيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة ، بما يحافظ على حقوق أصحاب الأسهم ، حملة السندات، العاملين بالشركة ، أصحاب المصالح و غيرهم، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، و باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح و الشفاف، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تضمن حقوق كل الأطراف .

❖ ***جذور حوكمة الشركات:***

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية و بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمت الشركات فان اول فصل للملكية عن الإدارة كان سنة 1932 من قبل كل من Bearleو Means و ذلك من اجل سد الفجوة التي من الممكن

أن تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة و من ثم بالصناعة ككل. و في عام1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك و المسيرين للشركة.[2]

كما تطرق كل من Mecklingو Jensen سنة 1976 و كذا Oliver Williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة ، حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة ، و في هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمت الشركات.[3]

محاولة لنشر هذا المفهوم و ترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال و الاقتصاديات العربية و العالمية ، و نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم ، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة ، و على رأس هذه المؤسسات

نذكر كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمت الشركات و التي تعنى بمساعدة كل الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمت الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة على حد سواء.

2- تعريف حوكمة الشركات :

نظرا لتعدد الجوانب التي تتعلق بها ظاهرة حوكمت الشركات فان معظم الأبحاث التي كتبت في أدبيات هذا الموضوع أعطت تعريفات مختلفة لمصطلح حوكمت الشركات تبعا للزاوية التي ينظر منها للظاهرة أو تبعا للهدف المرغوب الوصول إليه. وعليه يمكن استعراض مجموعة من التعريفات التي توضح في مجملها مفهوم حوكمت الشركات.

يقصد بحوكمت الشركات : العلاقة بين عدد من الأطراف و المشاركين التي تؤدي إلى تحديد التوجه الرشيد لأداء المؤسسة بمعرفة كل من حملة الأسهم و الإدارة.[1]

❖ تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC):

لقد عرفت الحوكمة بأنها :" هي النظام الذي يتم من خلا له إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".

و عليه فان الحوكمة تعنى بالنظم أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد و تحديد المسئول و المسؤولية.

❖ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD):[2]

أشارت إلى حوكمت الشركات على أنها :" ذلك النظام الذي يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمات الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة ، و المديرين، و غيرهم من ذوي

[1] د. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي - الحوكمة المؤسسية- مكتبة الحرية للنشر- القاهرة -2008 – ص31.

[2] د. عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق- ص 32- 33.

المصالح، وذلك استنادا إلى القواعد و الأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية". و عليه فان حوكمت الشركات تعطي اهتماما للهياكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، و العمل على مراقبة الأداء.

❖ ***بصفة عامة:***

إن التعريف الذي قدمه Parkinsonفي كتابه Corporate Gouvernance عام 1994 الأشمل ، حيث عرف الحوكمة على أنها : الإجراء الإداري ، الإشرافي و ألتنسيقي المعتمد و الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.[1]

مما سبق يمكن بلورة مفهوم حوكمت الشركات وفق مجموعة من الخصائص و من ثم يمكن وصفه بأنه:

- نظام متكامل للرقابة المالية و الإدارية على أنشطة الشركة و برامجها
- مجموعة الطرق التي من خلالها يمكن لأصحاب المصالح الاطمئنان على حقوقهم بصفة متوازنة.
- مجموعة المقومات و الأساليب التي تدعم ممارسة الوظائف الإدارية بمعرفة إدارة الشركة لأغراض تعظيم قيمتها في الأجل الطويل.
- مجموعة القوانين و التشريعات التي تفصح عن حقيقة العلاقة بين إدارة الشركة و حملة الأسهم و الأطراف الأخرى المتعرضة.

و تعكس الخصائص السابقة بعدين أساسيين للتعبير الموضوعي عن حوكمت الشركات:

البعد الأول: إن حوكمت الشركات ينظر إليها بشكل تقليدي على أنها ذلك النظام الذاتي للتوجيه و الرقابة و الإدارة على اقتناء و استخدام الموارد الإنتاجية بمعرفة مجلس إدارة منتخب من حملة الأسهم.

البعد الثاني: إن حوكمت الشركات ينظر إليها بشكل معاصر على أنها إدارة موارد الشركة.

[1] د.بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر - عمان- الطبعة الأولى 2009 - ص 319.

3- دوافع حوكمت الشركات:

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمت الشركات في العديد من الدول المتقدمة و النامية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا و ايطاليا ، و كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية و محاسبية خلال عام2002 عن طريق العديد من الشركات و لعل من أبرزها أزمة شركتي Enron و Worldcom .

و عليه يمكن تلخيص دوافع أو أسباب حوكمت الشركات فيما يلي:

❖ ***الأزمة المالية لسنة1997:***

مع انفجار الأزمة المالية الأسيوية في عام 1997، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمت الشركات، و هذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة. و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة.[1]

[2]و لعلاهم مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية العنيفة هو انهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى، انهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، تراجع أداء الصادرات ، زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه المظاهر الاقتصادية السيئة تأثيرا على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من

[1] Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignements- banque mondiale2001.

[2] د. خالد سعد زغلول حلمي – مثلث قيادة الاقتصاد العالمي" دراسة قانونية و اقتصادية "- مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت2002- ص 555-558.

الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على امتصاص أثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروته حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الاندونيسي.و سرعان ما انتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة كل دولة مع النمور الأسيوية و عمقه من الناحية المالية و التجارية ، كما أن لهذه الأزمة تأثير سلبي على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية و نود أن نشير إلى أن دول النمور الأسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، و قد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها و هي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، و بعضها يرجع إلى السياسات الاقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على اثر اضطراب أسواق الصرف المالية ، فبعد اندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين و معظمهم من الأجانب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة عملاتها ،ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية ، و أيضا انهيار أسعار صرف عملات النمور الآسيوية .

لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النمور الأسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لإقتصاداتها ، حيث كل دولة نمت و طورت الفروع و الصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النمور الأخرى.

لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر ازداد سوءا حيث استنزفت البنوك المركزية احتياطاتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال تدخله ببرنامج عاجل يفرضه على الدول التي تقع في مأزق استدانتها الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النمور الآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها "مهاتير محمد" الخضوع لتلك الشروط و لتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلاده.

❖ فضيحة شركة Enron :

أنشاء رجل الأعمال "كينيث لاي " شركة Enron للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 سنة من إنشائها اكبر شركة طاقة في العالم و قد نجحت في إنشاء حوالي 37 ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي، و لقد ساهمت شركة Enron بشكل أساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة.

و كنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت هذه الشركة احد اكبر الشركات في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز 18 حسب تصنيف مجلة "فور تشن" المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية خلال عام 2002 و الجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل استراليا ، اليابان و بعض دول أمريكا الجنوبية و أوروبا.

أما الأسباب التي أدت إلى السقوط من القمة و انهيارها المالي:[1]

هي أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد و التي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح و في بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة و ذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة ، كما قامت Enron بإنشاء العديد من الشركات المشتركة و التي تمتلك فيها حصص كبيرة و ذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر تلك الشركات، و على الرغم من قيام إدارة و لعل الشركة بالإفصاح كان غير كافي لإيضاح تلك التلاعبات و لعل السبب الرئيسي لعدم الإفصاح بصورة كافية هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري Enron .

و لعل هناك سبب آخر يدل على عدم التزام إدارة الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة و هو عدم قيام الشركة حيث أنها كانت معقدة بصورة كبيرة مما أدى إلى قيام المساهمين في Enron بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة وجود تضارب للمصالح.

---

[1]د. عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاته السيد شحاته- مراجعة الحسابات و حوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2007/2006 – ص140.

و لقد تسببت هذه الأحداث في إحداث صدى واسع لدى الكثير من المستثمرين على مستوى العالم و تطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في ذلك الوقت.

و نتيجة لذلك بدا عقد بعض جلسات الاستماع في الكونجرس الأمريكي في عام 2001 للتحقيق في الأمر.

بعد انهيار شركة Enron فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين اكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى اكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة. و يبقى السؤال الأساسي ما هو السبب الرئيسي و راء سقوط Enron ؟ هل هي السياسات الداخلية الخاطئة و حدها أم النصائح غير السليمة للمستشارين؟.

❖ ***فضيحة شركة Worldcom :***

وكذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ،مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس إلى يمارسها مراقبي الحسابات وتأكيدهم علي صحة القوائم المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية وذلك علي خلاف الحقيقة.

يضاف إلي ذلك وكما أشار البعض : بان من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعشوائية الصرف ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدءا الشفافية وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تودي إلى عدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها مما يوصلها إلى حالة الانهيار .

وقد ينتج عن حالة الانهيار افتقاد 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 للشركات المختلفة .

في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأسباب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات

الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ،وقد وانعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ، وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة. ونتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمت الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principales of Corporate Governance عام 1999، وصندوق المعاشات العامة (Calpers)في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committeeفي الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م ،كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمت الشركات عام2002م.

ولهذا اهتمت كثير من الشركات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبحث عن آلية تساعد على عدم تكرار تلك الأزمات المالية وانهيار المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات والمنظمات والمؤسسات.

المطلب الثالث: أسس حوكمة الشركات

في أواخر عقد التسعينات اخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمت الشركات مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية و التي يمكن وصفها أنها أزمة ثقة بين المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات بين منشات الأعمال و الحكومات و قد كانت من بين المشاكل العديد التي برزت إلى السطح في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منشات الأعمال و الحكومة و حصول الشركات على

مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال نظم محاسبية مبتكرة.

1- أهمية و أهداف حوكمة الشركات:

❖ أهمية حوكمة الشركات:

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية. و تعد حوكمت الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها و ضمان تحقيق الشركة لأهدافه بشكل قانوني و اقتصادي سليم.

و تظهر أهمية حوكمت الشركات في محاربة الفساد الداخلي و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائيا، و ضمان تحقيق النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين بالشركة من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى ادني العاملين فيها، و تفادي وجود أية أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد و محاربة الانحرافات و عدم السماح باستمرارها و العمل على تقليل الأخطاء إلى ادني قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

و تعتبر حوكمت الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ،و توفير معلومات عادلة و شفافة لكل الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة ، و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات و محاسبتهم.

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم أهمية حوكمت الشركات إلى النواحي التالية:

- ***الأهمية من الناحية القانونية:***

يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمت الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة ، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة والمديرين و العاملين و المقرضين و البنوك و أصحاب المصالح الآخرين، و لذا فان التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر و آليات حوكمت الشركات ، فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لاقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق و لذا من الضروري أن تضع قوانين و لوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة (من يمتلك ماذا؟) ، كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق و تبادلها و أن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب و بتكلفة معقولة ، كما يجب أن تكون القوانين و اللوائح واضحة و مفهومة لدى الجمهور و أن يعرف الناس كيفية امتلاك الأصول و استخدامها و تبادلها ، و من ناحية أخرى فان النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية و التخصص و إبرام العقود مع شركات منافسة و تقديم أقساط تامين معقولة و جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية ، كما أن غياب القوانين و اللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى انخفاض كبير في صفقات الأعمال ،لذا من الواجب أن تضمن هذه المؤسسات (القوانين و اللوائح) حماية الموردين و الدائنين و العاملين و أصحاب الأعمال و غيرهم.[1]

- ***الأهمية من الناحية الاجتماعية:***

إن مفهوم الحوكمة في معناه الشامل و الذي لا يتضمن فقط الشركات الاقتصادية يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص،و لذا فان المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية للشركات ، و لكنه يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و سلطة التحكم بوجه عام، حتى انه يمكننا أن نقول إذا صلحت الشركة صلح الاقتصاد ككل ، و إذا فسدت فان تأثيره بإمكانه أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع.

[1] **دليل تأسيس حوكمت الشركات في الأسواق الصاعدة – إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIDE) 2005- ص25-26.**

و لذا يجب التأكيد على ضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة او غير مباشرة بالشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة ، و لكنها تهتم كذلك بتدعيم و تطوير الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع ككل.

و من هذا المنطلق يتم التركيز و الاهتمام بحوكمت الشركات باعتبارها السبيل الأمثل لتقدم الأفراد و المؤسسات، فمن خلالها يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم و في نفس الوقت تعمل على ضمان قوة و سلامة أداء المؤسسات، و من ثم تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الإقتصادات.

- ***الأهمية من الناحية الاقتصادية:***

و التي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، و التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال و تحدد طريقة النشاط الاقتصادي. كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الاستثمار. و تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق و عدم عمله بكفاءة جيدة .

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات و ذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف و المؤسسات.

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار و طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و موردیها و عملائها و مموليها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجه الشركات.

ومما سبق يتضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و إنما تمتد أهميتها بالنسبة للشركات و للمساهمين ولذا سنلخص هذه الأهمية فيما يلي:

- ***أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:***

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظي الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدًا، قد يقوموا بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة

على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

- ***أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:***

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

- زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.
- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع و المساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

❖ ***أهداف حوكمة الشركات:***

تساعد الحوكمة الجيدة في دعم الأداء و زيادة القدرات التنافسية ، و جذب الاستثمارات للشركات، و تحسين الاقتصاد بشكل عام و ذلك مكن خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و عمليات الشركة، و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.
- تحسين و تطوير إدارة الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- التعاون بين القطاعين العام و الخاص:لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمت الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذب للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات و المؤسسات بما يحقق ارتفاعا في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني.[1]
- تحسين كفاءة و فاعلية الشركات و ضمان استمرارها و نموها في الأعمال.

التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضاءه.

- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المسائلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.

[1] **OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.**

- إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى ادني حد ممكن.

تشجيع ثقة المستثمرين: تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات ، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمت الشركات خلال السنوات الأخيرة ، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية ، و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسئولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدونه، و لجنة نشطة في الحسابات. ذلك انه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمد رائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم.[1]

و للأهمية الجوهرية لحوكمت الشركات في تقدم الاقتصاديات و المجتمعات اهتمت عدد من الدول المتقدة و الناشئة بترسيخ القواعد و التطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات. فخلال عام 2002، قامت عد د من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمت الشركات بها، و منها على سبيل المثال:[2]

- الولايات المتحدة: قامت بورصة نيويورك (NYSE)باقتراح قواعد للقيد يلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماع مجلس الإدارة. كما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

[1] **ايرام ميلستاين- إرساء أسس النمو الاقتصادي – منتدى حوكمت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية-2005.**

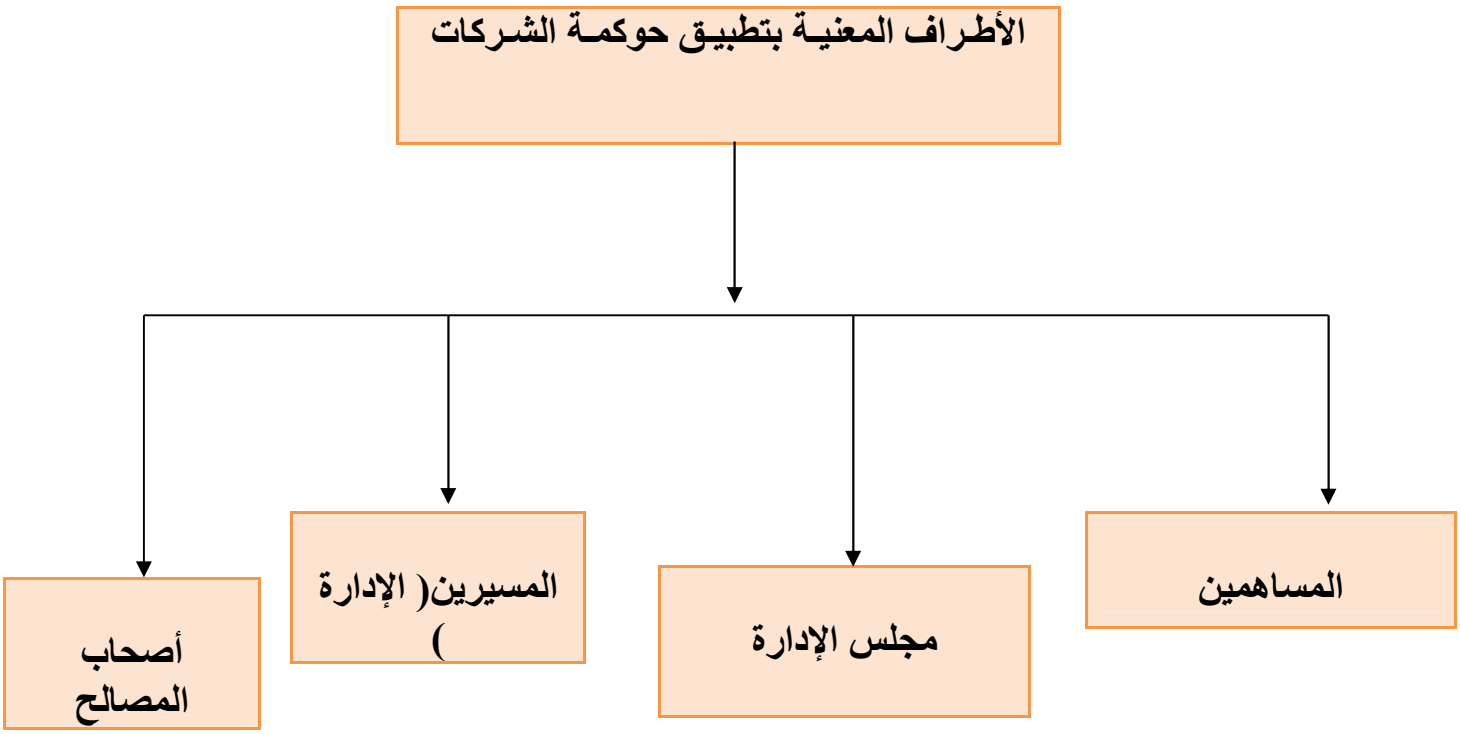
[2] **Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.**

- اليابان: أعلنت بورصة طوكيو أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمت الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية ، و ذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية و خاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في عام2003.
- المفوضية الأوروبية: أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير و توحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح و حماية المستثمرين .
- أمريكا اللاتينية: اجتمع عدد من المهتمين بحوكمت الشركات في سبعة دول في سان باولو للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمت الشركات بأمريكا اللاتينية.

❖ ***الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:***

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمت الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:

الشكل رقم (01-01):الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة

- ***المساهمون Shareholders :***

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

وبالمقابل عدم تحقيق الإرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

- ***مجلس الإدارة Board of Directors:***

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء و عن عملية اختيارهم، و يجب أن يتوافر في العضو المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة و أصحاب المصالح. كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم . وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما :

- **واجب العناية اللازمة:**

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة .وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

- **واجب الإخلاص في العمل:**

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمت الشركات يؤمن توجهاً استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهميها وهذا يدل أن مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

- ***المسير Manager :***

يعتبر المسير الشخص المسئول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن المسير يكون مسئول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليته تجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع

الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد إدارته بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.

وحتى يتم التأكد من قيامه بواجباته، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائه ومقارنته بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

إن التحديد الواضح لسلطات و مسئوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمت الشركات، و يمكن تحديد تلك السلطات كالتالي:[1]

- إن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و ايضا الموضوعات التي أسندت إليه بصفة استثنائية و التي تقع ضمن اختصاصات مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي اتخذها مجلس الإدارة .
- للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات ، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامه و التوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة.

كما أن المسير سوف يقوم بالعمل وفقا لمصالح الشركة و كذا الإشراف على أداء موظفي الشركة من خلال سلطاته، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين و المقرضين و السوق.

و في الأخير نذكر بان المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجيه الآخرين و الإشراف عليهم و الرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسئولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي، و تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها: المدير، المشرف، الموجه و غيرها.[2]

- ***أصحاب المصالح Stockholders :***

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .

ويتأثر مفهوم حوكمت الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف.

---

[1]د. محمد مصطفى سليمان – حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين- الدار الجامعية الإسكندرية-2008 – ص220.

[2]د. نبيل الحسيني النجار و د. ناجي فوزي خشبة- الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع- المنصورة(مصر)- 2007- ص81.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة،والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطاً التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمت الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونون أفرادا أو عائلات أو أي كتل متحالفة يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونوا أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة.

و يلعب الدائنون دورا هاما في درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمت الشركات حيث نادت العديد من الأطراف البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق تلك المبادئ ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك و الشركات. فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها و على قدرة الشركات على تسديد ديونها، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب و بتكلفة مناسبة.

كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمت الشركات و يتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة.

2- محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمت الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات: الخارجية و تلك الداخلية انظر الشكل(2). و نعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

❖ ***المحددات الخارجية:***

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي(قوانين سو المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).
- كفاءة القطاع المالي، البنوك وسوق المال (في توفير التمويل اللازم للمشروعات).
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات.
- وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)

بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

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

❖ ***المحددات الداخلية:***

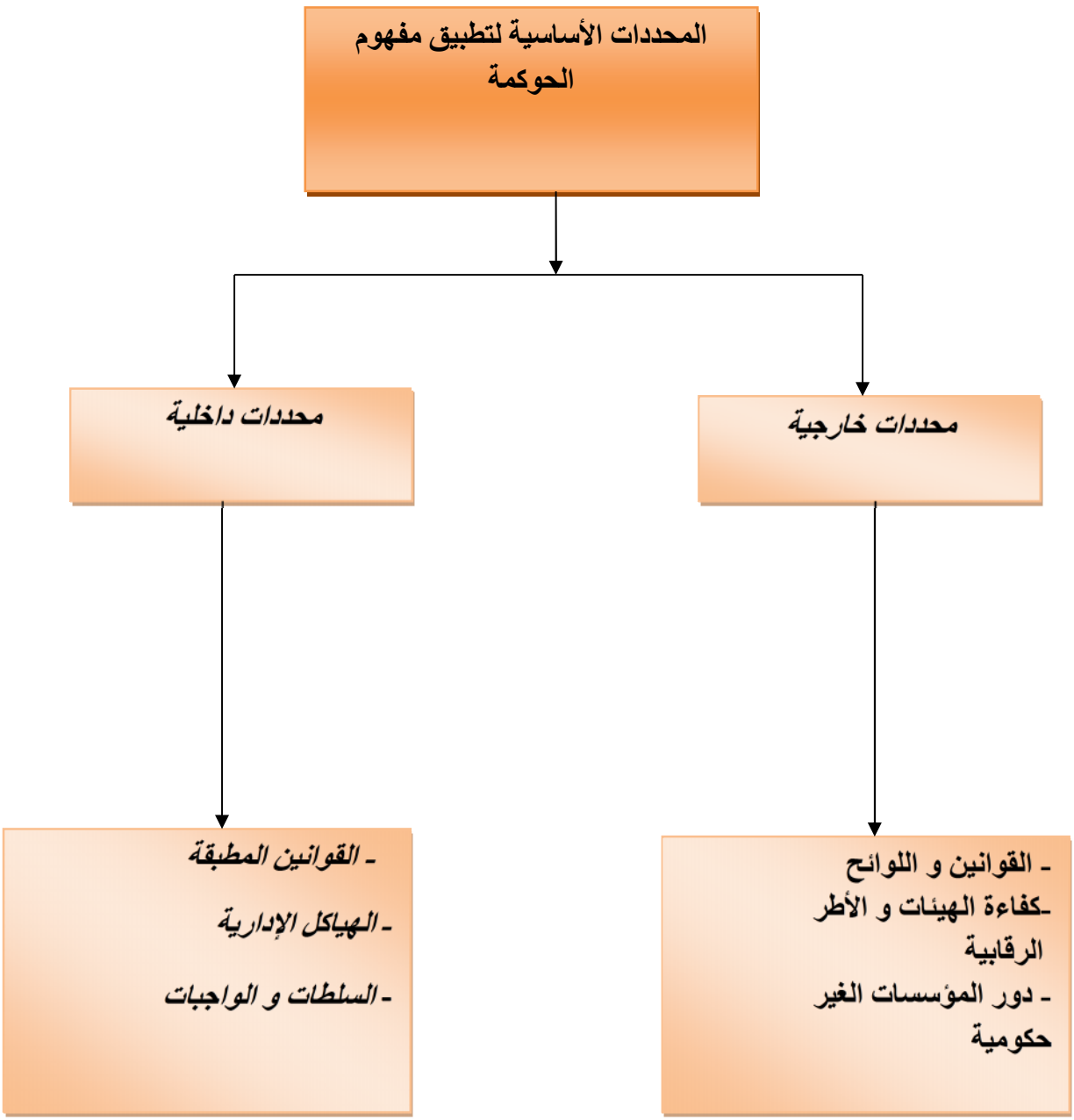
و هي تشتمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و توزيع مناسب للسلطات

و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمت الشركات مثل مجلس الإدارة و الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح، و ذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.[1]

وفى ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محددات داخلية أو محددات خارجية فأنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية و التنظيمية داخل الشركة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

[1] د. عبد المطلب عبد الحميد- المنظور الإستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين- الدار الجامعية الإسكندرية- مصر- 2009،2008- ص 406.

الشكل رقم (01-02): محددات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثة

3- ركائز حوكمة الشركات:

تعتمد حوكمت الشركات على مجموعة من الركائز أو القواعد التي تقوم عليها و نذكر من بينها:

❖ ***السلوك الأخلاقي:***

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات و دوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات ، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية و المهنية المختصة بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي Code of Ethics يركز على القيم الأخلاقية و النزاهة، و يجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة و مصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم و القوانين. و التأكيد على أن يعمل الموظفين على حماية معلومات الشركة و ضمان سريتها، مع ضرورة منع الموظفين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر على معاملات الشركة، و في نفس الوقت حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوى للغير.[1]

كما تعتمد المؤسسات الكثير من المداخل لترسيخ المبادئ المعززة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود فيها.[2]

و في السنوات الأخيرة برزت حركات و منظمات ناشطة ركزت جل اهتمامها على رصد التجاوزات و الانحرافات اللاأخلاقية للمؤسسات المختلفة ، باعتبار أن مثل هذه التجاوزات تلحق الضرر المادي و المعنوي للشركة.[3] و لذلك يوجد أربعة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته لمهامه هي:[4]

- احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة وفقا للقوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة بموجبها.
- النزاهة: يجب أن يسعى الموظفون إلى الحفاظ على ثقة العملاء و المساهمين و

[1] د. محمد مصطفى سليمان- مرجع سابق –ص150.

[2] د. شوقي ناجي جواد – المرجع المتكامل في إدارة الأعمال– دار حامد للنشر – عمان– الطبعة الأولى 2010-ص137.

[3] د. بشير العلاق –الإدارة الحديثة "نظريات و مفاهيم" – دار اليازوري العلمية لنشر- الطبعة العربية 2008 –ص52.

[4] د. بلال خلف السكارنه – أخلاقيات العمل– دار المسيرة للنشر–الطبعة الأولى 2009–ص196-197.

تعزيزها و التأكيد على أهمية النزاهة و العمل على تعزيز مصلحة المالكين للشركة ، و ذلك بالا يستخدم الموظف سلطاته و منصبه بطريقة غير سليمة، و أن يغلب مصلحة الشركة على مصالحه الخاصة في حال ظهور تضارب بين هذه المصالح ، و ان يكشف عن حالات سوء الإدارة في حال اطلع عليها.

- الاجتهاد: يتعين على الموظف أن يؤدي واجباته بكل جد و اجتهاد و عناية و انتباه، و أن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.
- الاقتصاد و الفعالية : ينبغي على الموظف عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال أو إساءة استعماله ، مع ضمان تحقيق أعماله بفعالية و جودة عالية.

❖ ***الرقابة و المسائلة:***

إن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، حيث ان الرقابة تتعلق بوضع هدف ، و قياس الأداء و بالتالي اتخاذ الإجراء التصحيحي.

كما أن المراقبة هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بتامين النشاطات اليومية بغرض تحقيق الإستراتيجيات و تخفيض التكاليف.[1]

نعني أيضا بالرقابة كل الوسائل و الإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها و موجداتها ، و للتأكد من دقة البيانات المحاسبية و الإحصائية و ذلك من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الفعالية .

و يعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة و كافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة ، حيث أن نظام الرقابة يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات و أيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة و الفعالية لأنشطة الشركة و درجة الالتزام باللوائح و القوانين ، و لا شك أن ازدياد حالات الإفلاس و الفشل المالي للعديد من الشركات الأمريكية و الانهيارات و عدم استقرار بعض أسواق الأسهم في الآونة الأخيرة أدى إلى الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات. [2]

[1] **David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d'organisation – Groupe Eyrolles –Paris-2007-p 45 ,46.**

[2] **د. محمد مصطفى سليمان - مرجع سابق- ص127- 128.**

و تتضمن عملية الرقابة القيام بما يلي:

- الإشراف على إعداد التقارير و البيانات المالية و فحص المعلومات الواردة فيها بصفة عامة.
- تحديد الانحرافات و كذا الجهات المشرفة أو المسئولة عنها، حيث أن النتائج التي تحصل عليها الشركة من خلال قيامها بعملية الرقابة سوف تسمح لها بمسائلة الأشخاص أو الجهات التي تتسبب بوجود انحرافات سلبية.

كما تعتبر المسائلة بمثابة تتمة لعملية الرقابة ، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية و تنظيمية ، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها ، و لقد اعتبر البنك الدولي في تقريره عن التنمية في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا (MENA) المسائلة بكونها" أساسا للحكم الجيد"[1] و تتحقق من خلال:[2]

- ممارسة العمل بعناية و مسئولية و الترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم .
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة .
- شفافية و عدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

❖ ***إدارة المخاطر:***

نظرا إلى تزايد الحاجة إلى تفعيل طرق الرقابة الداخلية و الخارجية و قياس حسن الأداء في المؤسسات بادت من المستحب البحث عن كل جديد من الوسائل و الأدوات و الأنظمة التي تسهم في تجنب النتائج السلبية مع السعي إلى تطبيق وسائل التحسن المستمر في كافة المجالات داخل المؤسسة، لذلك تزايد في السنوات القليلة الماضية الاهتمام بإجراء الدراسات و الأبحاث لإيجاد معايير لإدارة المخاطر.[3]

كما يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تعظيم ثروة المساهمين ، و أن جميع الشركات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، و أن

---

[1]د. امحمد مالكي – بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد – درمك للنشر – الطبعة الأولى 2007- ص52.

[2]د. عطا الله وارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق- ص129- 130.

[3]محمد سليمان الصلاح – الاستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمت الشركات – مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات -المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 2009- ص62.

التحديات التي تواجه الشركة تتمثل في تحديد درجة عدم التأكد التي يمكن أن يتحملها في سعيها لتعظيم الثروة، كذلك نأخذ المخاطرة من اجل خلق روح المبادرة في المؤسسة [12]. و في الواقع العملي نجد أن عدم التأكد يمكن أن ينتج عنه مجموعة من المخاطر و الفرص الاستثمارية للشركة و التي تؤدي إلى احتمال تخفيض أو زيادة ثروة المساهمين . و على هذا فان مفهوم إدارة المخاطر يجعل الشركة قادرة على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد المرتبطة بوجود مخاطر تهدد الشركة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها و تجعلها في صالحها.

[1] **Octave Jokung Nguéna –Management des risques – Ellipses édition marketing S.A – Paris2008- p11.**

المبحث الثاني: فعالية حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات ما هو إلا مصطلح يحاول من خلاله المساهمين فرض الرقابة أكثر على الأشخاص الذين يديرون لهم مؤسساتهم و ذلك من اجل رفع نسبة الأرباح التي يحققونها.

تتحقق فعالية حوكمت الشركات من خلال قابلية الشركة للاستمرار والبقاء والذي يمكن الحكم عليه من خلال أساليب تحليل العلاقة بين العائد والمخاطرة، إضافة إلى درجة ثقة المستثمر التي تعتمد على مجموعة واسعة من العوامل القانونية والمؤسساتية التي تضمن حماية استثماراته.

من هنا تأتي فعالية حوكمت الشركات للتعامل مع الطرق التي يتم من خلالها تحقيق الأتي:

1- طمأنة الممولين بالحصول على عائد استثماراتهم.

2- يتمكن الممولين من جعل المديرين يعيدون إليهم بعض الإرباح.

3- يتأكد المستثمرون أن المديرين لن يهدروا المال الذي يستثمرونه في الشركة.

4- التأكد من أن الشركة لا تستثمر في مشاريع فاشلة.

عليه يمكن القول أن فعالية الحوكمة هي عبارة عن مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تعظيم الثروة التي يتم الحصول عليها من العمليات الحقيقية للشركة، وتوزيعها بشكل عادل بين المساهمين حسب فئاتهم.

كذلك يمكن تحقيق فعالية الحوكمة من خلال تطبيق المبادئ التي نصت عليها مختلف الهيئات و المنظمات الدولية و التي نذكر من أهمها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التي صاغت مختلف القوانين لتجعل كل طرف في الشركة يتحصل على حقوقه و التي يجب التذكير بان هذه القوانين لم تكن جديدة و إنما هي قوانين كانت موجودة في الشركات من قبل أن تصيغها المنظمة في شكل مبادئ و تصبح ملزمة في التعامل بها .

المطلب الأول: آليات مراقبة المسيرين للمؤسسة

هناك عدة مشاكل تنشا في المؤسسة نتيجة تضارب مصالح مختلف الأطراف المكونة لها ، و لحل هذه المشاكل يقوم أصحاب المؤسسة بإعداد آليات للرقابة هي:

1- مجلس الإدارة Le conseil d’administration

2- الأسواق المالية Marché financier

3- سوق المسيرين Marché de manageriel

4- Stock option

5- الاستدانة L'endettement

و فيما يلي سنستعرض كل آلية على حدا:

1- مجلس الإدارة:

هو من الآليات المستعملة من طرف المساهمين لمراقبة المسير، حيث هو الذي يحدد السياسات الإستراتيجية للمؤسسة مثل:القيام باستثمارات إضافية، تغييرات كبيرة فيما يخص الإنتاج، كذلك تسريح العمال، تحديث التكنولوجيا داخل المؤسسة...

و يتم اختيار أعضائه بواسطة ممثلين عن أصحاب المؤسسة حيث يعملون لتحقيق مصالحهم و لذلك فان أعضائه يتحملون مسؤولية قانونية عن أعمال المؤسسة ، و نظرا لوجوده في قمة المؤسسة فان بإمكان أعضائه مراقبة قرارات الإدارة و التأكد من أنها تتماشى مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم.

و ذا شعر مجلس الإدارة بان إستراتيجية المؤسسة لا تتماشى مع الأفضل لأصحابها ، فان بإمكانه إنزال العقاب بإدارة المؤسسة مثل التصويت ضد مرشحي الإدارة لعضوية المجلس ، أو تقديم مرشحين بدلا من مرشحي الإدارة [1].

إن مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المساهمين بمسائلة المسيرين و محاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق مصالح المساهمين، و هذا هو السبب في وجوب إعطاء مجلس الإدارة درجة كافية من الاستقلال تمكنه من مراقبة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب[2].

كما نلاحظ أن هناك معلومات غير متماثلة و هذا ما يحاول مجلس الإدارة مراقبته فيما يخص المعلومات المحاسبية فمثلا: جدول حسابات النتائج قد يطلبه مجلس الإدارة من اجل معرفة نتيجة آخر السنة، كما أن هذه المعلومات تقدم مع ختم المحافظ المحاسبي.

---

[1] Charls W. Hill وGareth R.Jones- تعريب محمد سيد احمد و إسماعيل علي – الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل – دار المريخ للنشر- الرياض،المملكة العربية السعودية-2008- ص855.

[2] د.محمد مصطفى سليمان – مرجع سابق- ص39.

إن أصحاب المؤسسة يمكنهم استشارة المدقق الخارجي l'audit externe، كما يمكنهم استشارة المدقق الداخلي و ذلك من اجل التأكد من أن البرامج و الأنشطة و المشروعات تسير بصورة مناسبة.

يتكون مجلس الإدارة من[1]:

- مسير المؤسسة و طاقمه.
- إداريين من خارج المؤسسة يستدعيهم مجلس الإدارة لخبرتهم administrateur externe حيث يكونون مديرين أو مسيرين لمؤسسات أخرى،كما أنهم يتغيرون كل 5 سنوات.
- ممثلين عن العمال: و ذلك من اجل ضمان الدفاع عن مصالحهم.
- ممثلين عن أصحاب حملة الأسهم: و ذلك لحماية مصالح المساهمين سواء كانوا مساهمين بالأقلية أو الأكثرية.
- كذلك يمكن استدعاء خبير و يكون بصفة عضو دائم لدى مجلس الإدارة.

ينعقد مجلس الإدارة مرتين في السنة من اجل الإطلاع على سير الأمور في المؤسسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

عندما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة، فإنهم سيقومون بدورهم بانتخاب رئيس مجلس الإدارة (PDG) و الذي سيقوم بالمهام التالية:

- إدارة المؤسسة.
- رسم السياسات المتعلقة بالمؤسسة من اجل عرضها على مجلس الإدارة لكي يقوموا بمراجعتها و اعتمادها
- كما يقوم بإعلام باقي أعضاء مجلس الإدارة بالتقدم الذي تحققه المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف التي تم وضعها، و ما هي الانحرافات الجوهرية التي تواجهها المؤسسة و التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

[1] د.عبد المطلب عبد الحميد – المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين- الدار الجامعية الإسكندرية- 2009،2008- ص416.

- كما يجب أن نذكر من اجل أن يقوم مجلس الإدارة بمهامه على أكمل وجه فانه يقوم بتنصيب لجان على مستوى المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

2- الأسواق المالية:

السوق هو المكان الذي تقوم فيه المبادلات ما بين البائعين والمشترين، أما السوق المالي هو الذي تتداول فيه الأدوات المالية[1].

إن الأسواق هي الآلية التي يتم بواسطتها بيع و شراء و مبادلة السلع أو الخدمات أو الأصول المالية(الأسهم و السندات و ما شابهها).

و تنبع أهمية الأسواق المالية بشكل عام من الدور الأساسي الذي تلعبه في حياة الأفراد و جميع نواحي الحياة الاقتصادية في الاستثمار و الادخار و المدفوعات و السياسات النقدية بشكل خاص.

فهي تساعد على نقل مدخرات الأفراد و المؤسسات إلى من يحتاجونها من المستثمرين.[2]

❖ أنواع الأسواق المالية:

تنقسم الأسواق المالية إلى سوقين رئيسيين هما سوق رأس المال و سوق النقد و فيما يلي سنتعرف عليهما بصفة مختصرة كما يلي (انظر الشكل1):

سوق رأس المال[3]:هو السوق الذي يتعامل في القروض متوسطة الأجل و طويلة الأجل و يتم إصدار السندات مثل سندات البنك العقاري و السندات التي تصدرها بعض الشركات المساهمة، و من أمثلة سوق المال طويلة الأجل كذلك إصدار أسهم الشركات المساهمة ب و من خصائص سوق رأس المال انه يتميز بما يلي[4]:

كبر حجم الصفقات المنفذة من قبل المتعاملين و المشاركين في السوق و لذلك نجد انه أكثر تنظيما من سوق النقد، و تشكل الأسهم و السندات الأدوات الأكثر شيوعا في هذا السوق.

---

[1] **Yves Simon ,Michel Fleuriet "bourse et marches financiers" economica ,paris ,2000, p 09.**

[2] **د. زياد رمضان و د. مروان شموط - الأسواق المالية- الشركة العربية المتحدة للتسويق - القاهرة2000 - ص09.**

[3] **د. محمد الصيرفي – البورصات – دار الفكر الجامعي- الإسكندرية- الطبعة الأولى2006- ص23.**

[4] **د. فؤاد راشد التميمي – الأسواق المالية إطار في التنظيم و تقييم الأدوات- دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع – عمان ، الأردن-الطبعة العربية2010- ص92.**

هيكل سوق رأس المال يتكون من :

أنواعها العادية، الممتازة...

- السوق الأولية و توصف بأنها سوق الإصدارات الجديدة سواء للشركات في مرحلة التأسيس أو الشركات القائمة التي تقوم بزيادة رأس المال.

و هي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية عند إصدارها لأول مرة، و فيها يلتقي العرض بالطلب.

إن التعامل بالأسواق المالية يأخذ شكلين هما: التعامل المباشر والغير مباشر[1].

- ✓ التعامل المباشر : وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله الاتصال بالمستثمرين مباشرة ، وتلجأ المؤسسات لمثل هذا التعامل عندما يكون حجم الإصدار صغيرا .
- ✓ التعامل الغير مباشر : في هذا الأسلوب تعتمد على الوسطاء الماليين ،وهنا يقوم الوسطاء بدورهم ،بتولي مسؤولية الإصدار وتغطية الاكتتاب وتحمل مخاطر تقلب الأسعار .

- أما السوق الثانوية فتوصف بأنها سوق التداول و هي التي يتم التعامل فيها على الأوراق المالية بعد اصدارها[2]، و بالتالي لا تضيف التبادلات الجارية في هذه الأسواق أي رأس مال إلى الشركة التي تعود إليها ، بل إن المسالة باختصار لا تتجاوز الاستثمار في أدوات خاضعة للتداول و اقتنائها من خلال شرائها و التخلي عنها عند ترك الاستثمار بسبب تفضيل السيولة النقدية . غير أن في المقابل إن للأسواق الثانوية دورا هاما و إن كان غير مباشر في حركة الاستثمارات للشركات المعنية لأن أي هبوط أو تدهور في نشاطات هذه الشركات و خاصة بالنسبة لحجم مبيعاتها أو لقيمة أرباحها الموزعة ينعكس على حركة تداول أدواتها و يؤدي ذلك غالبا إلى انخفاض قيم هذه الأدوات في السوق الثانوية[3].

---

[1] زياد رمضان ،مروان شموط لأسواق المالية - مصر ، الشركة العربية - سنة 2008 - ص82.

[2] صلاح الدين حسن السيسي- الأسواق المالية "الأزمات المالية العالمية"- دار الفكر العربي- القاهرة 2008- ص157.

[3] د. هوشيار معروف – الاستثمارات و الأسواق المالية – دار صفاء للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2003- عمان، الأردن- ص 62.

1- سوق النقد[1]:

ترتبط نشأة أسواق النقد بنشأة الوديعة و البنوك التجارية لذلك فهي تعد من أقدم أسواق المال و تمثل المؤسسات المالية و المصرفية الأطراف الأكثر تعاملا في هذه الأسواق.

تعرف سوق النقد بأنها الإطار العام للمتاجرة بالأدوات المالية ذات الاستحقاقات قصيرة الأجل هيكلها المؤسسي يتمثل بمجموعة الأطراف المشاركة في السوق و المنتشرة جغرافيا . ويرتكز عمل السوق النقدية على عوامل أساسية ، و من أبرزها و أهمها سعر الفائدة و الذي يمكن أن يتحدد بصيغ عديدة من بينها انه يتحدد وفقا للعرض و الطلب على الموارد النقدية التي يمكن أن تستخدم في عمليات التمويل قصيرة الأجل ، و لذلك فان المعرفة التامة بحالة السوق و العوامل المؤثرة عليها سواء كانت محلية أو خارجية ، توفر للمتعامل إمكانية معرفة حركة و اتجاهات أسعار الفائدة التي تحدد مدى التعامل في السوق النقدية[2].

❖ ***كفاءة الأسواق المالية[3]:***

لقد أثارت فكرة كفاءة أسواق المال خلافا بين المهتمين بتلك الأسواق . فوفقا لمفهوم الكفاءة يتوقع أن تستجيب الأسهم في السوق على وجه السرعة، لكل معلومة جديدة ترد إلى المتعاملين فيه، يكون من شانها تغيير نظرتهم في المؤسسة المصدرة للسهم.

و حيث أن المعلومات تأتي إلى السوق في أي وقت و مستقلة عن بعضها البعض، فانه يصبح من المتوقع أن تكون حركة الأسعار عشوائية حيث تتجه صعودا مع الأنباء السارة و هبوطا مع الأنباء الغير السارة، التي تصل إلى السوق و بدون سابق إنذار، و في ظل المنافسة الشديدة المتوقعة بين المتعاملين للحصول على تلك المعلومات فلن يتمكن أي منهم من تحقيق السبق في الحصول على تلك المعلومات أو في تحليلها، و من ثم فلن تتاح له فرصة تحقيق أرباح غير عادية على حساب الآخرين.

- سمات السوق المالي الكفء[4]:

يتميز بمجموعة من السمات منها:

---

[1] راشد فؤاد التميمي- مرجع سابق -60.

[2] د. فليح حسن خلف – الأسواق المالية النقدية – عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2006- عمان ، الأردن- ص59.

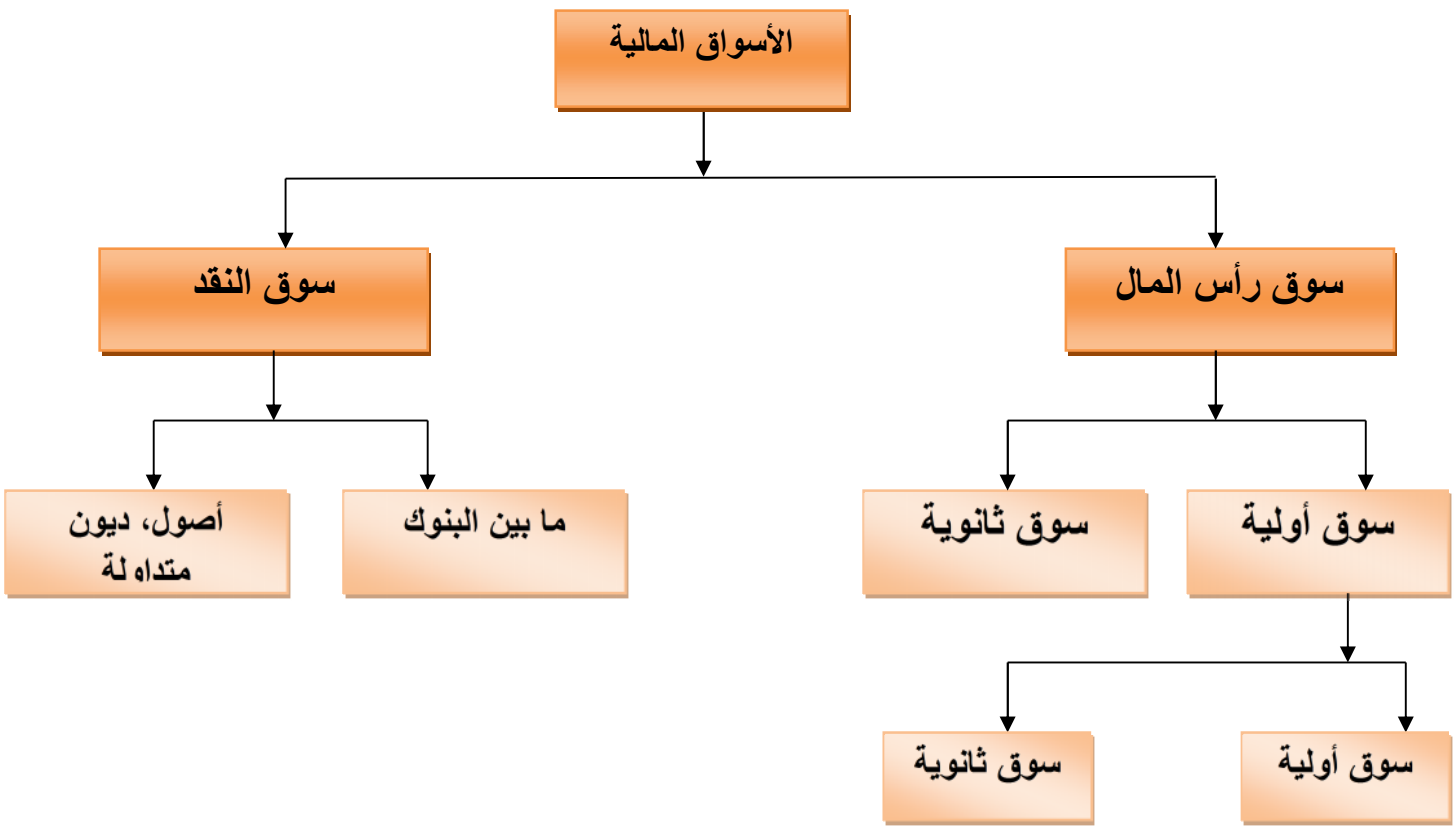
[3] د. منير إبراهيم هنيدي- الأوراق المالية و أسواق رأس المال- توزيع منشاة المصارف بالإسكندرية- مصر1997- ص489.

[4] د. أمين عبد العزيز – الأسواق المالية – دار قباء الحديثة للنشر- القاهرة 2007- ص 239.

كافة المعلومات الضرورية متاحة لجميع المستثمرين بتكلفة زهيدة أو بدون تكلفة على الإطلاق، كما يجب أن تكون هذه المعلومات منتشرة بحيث لا يمكن لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أن يعرف بها قبل الآخرين.

وجود عدد كاف من المستثمرين الذين يقومون بتحليل هذه المعلومات و يتخذون قراراتهم بناء على نتائج هذا التحليل ، و بحيث ينعكس ذلك على أسعار الأوراق المالية.

الشكل رقم (01-03): أنواع الأسواق المالية



المصدر: من إعداد الباحثة

3- نظم التعويض عن طريق الأسهم[1] Les stock option:

أحد أفضل الطرق لتقليل المشاكل الناجمة عن الوكالة هو تطوير نظام للحوافز يدفع الوكيل إلى العمل لتحقيق أفضل عائد على الموكل في الأجل الطويل.

و أكثر طرق ربط تعويضات المديرين بأداء الشركات شيوعا، هو إعطاء المديرين الحق في شراء عدد من أسهم الشركة بأسعار محددة سلفا خلال فترة محددة في المستقبل و عادة ما تكون 10 سنوات من تاريخ منح حق الشراء للمديرين.

و الفكرة من وراء إعطاء المديرين خيار شراء الأسهم هي تحفيزهم على تبني استراتيجيات تعظيم قيمة الأسهم في الأجل الطويل، لأن في ذلك تعظيم لثرواتهم الشخصية أيضا أي تحقيق مصلحة المساهمين و الإدارة.

و يذكر المعارضون لهذا الأسلوب ، انه يؤدي إلى أن يحصل المديرون على زيادات كبيرة في ثرواتهم نتيجة لسخاء المستثمرين ، و ليس نتيجة لجهودهم التي بذلوها ، لأن حق شراء الأسهم عادة ما يمنح لهم بأسعار منخفضة مما يؤدي إلى زيادة ثرواتهم بسرعة.

إن منح حق الشراء بأسعار منخفضة يساعد المديرين على تحقيق أرباح ضخمة خاصة و لو كانت أسعار الشركة اقل من أسعار السوق بفارق كبير.

4- عقد النجاعة:

و هنا نحاول الوصول دائما إلى ما هو أفضل للمؤسسة ، حيث نختار المسير الذي يمكنه أن يحسن من مردوديتها و تقوم المؤسسة بتوقيع عقد معه.

بالإضافة إلى هذا العقد هناك شرط إضافي يسمى les parachute d'oreille أي المضلات الذهبية و هذا الشرط يعتبر نقطة الأمان للمسير و يعني انه حتى و لو لم تحقق المؤسسة أرباح و خسرت فان المسير سيحصل على أموال كبيرة بموجب هذا الشرط ، وهذا يعتبر حاليا نقطة اختلاف .

5- سوق المسيرين:

وهو السوق الذي يضم جميع المسيرين و مختلف السير الذاتية لهم، و ذلك لمعرفة أيهم الشخص المناسب الذي يمكنه أن تضع المؤسسة ثقتها به و تسلمه قيادة مؤسستها.

[1] شارلز هل و جاديت جونز – مرجع سابق –ص 859،860.

6- الاستدانة l'endetement :

تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لها و ذلك لأنه توجد منافسة و ترغب في البقاء و هذا يفكرنا بالنظرية التطورية ل Darwin حيث أقوى المؤسسات هي التي تعيش في الأوساط التنافسية ، و من اجل القيام باستثماراتها تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد مالية و تأتي من :

- أصحاب المؤسسة و نعني هنا أن المساهمين يتخلون عن نسبة من الأرباح من اجل القيام بهذه الاستثمارات.

- الاستدانة في المدى المتوسط و البعيد(الديون) و تقوم المؤسسة بتسديدها على شكل أقساط سنوية.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات في الدول المتقدمة

مبادئ الحوكمة الشركات كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة ، ولكن التطورات العالمية المتسارعة وتوالي الإخفاقات في مؤسسات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرز الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات ودلائل عمل قابلة للتطبيق في مجال الحوكمة المؤسسية، وقد تصدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لهذه المهمة على الصعيد العام ، وتهدف أسس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية إلى مساعدة الحكومات الأعضاء و غير الأعضاء في المنظمة من خلال جهودها لتقويم و تحسين الإطار القانوني و المؤسسي و التشريعي لإدارة الشركات فيها ، و هي تقدم أيضا المشورة و الاقتراحات للبورصات و المستثمرين و الشركات و الأطراف الأخرى التي تشترك في عملية وضع قواعد جيدة لإدارة الشركات . و قد قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بوضع أسسها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة و لهذا فهي تمثل إجماعا أساسيا حول شروط إدارة الشركات و تشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقترح

تغييرات جذرية . و لهذا فان مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تعتبر نقطة بداية جيدة لاختبار إطار عمل سليم في الدول النامية.[1]

لقد وضعت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مبادئ حوكمت الشركات في البداية للرد على طلب من مجلس المنظمة، والتي خلال اجتماعها على المستوى الوزاري يومي 27 و 28 أبريل 1998 دعت إلى تطوير مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية في مجال إدارة الشركات. و لذلك قامت بوضع هذه المبادئ سنة1999 على أساس المبادرات التي اتخذتها في هذا المجال في مختلف الدول سواء كانت هذه الدول أعضاء أو غير أعضاء في المنظمة.

ثم قرر مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في اجتماعه الوزاري خلال سنة2002 تقييم التطورات في مجال حوكمت الشركات و كذا تقييم المبادئ التي تم اعتمادها و تطبيقها في دول المنظمة و ذلك بالتعاون مع البنك الدولي و بدعم من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات وغيرها من الجهات مع المزيد من التشاور مع طائفة واسعة من أصحاب المصلحة بما في ذلك ممثلي قطاع الأعمال ، و المستثمرين ، والمنظمات المهنية والوطنية والنقابات العمالية الدولية والمجتمع المدني و غيرها من الجهات المعنية و لذلك قامت المنظمة بتنقيح هذه المبادئ سنة 2004 و ذلك لإدارة الشركات، وتقديم مبادئ توجيهية ومقترحات لأسواق الأوراق المالية، المستثمرين والشركات والأطراف الأخرى المشاركة في تنمية نظام فعال لحوكمت الشركات، و الآن سنقوم باستعراض هذه المبادئ كما يلي:[2]

1- ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
2- حقوق حملة الأسهم.
3- المعاملة المتساوية للمساهمين.
4- دور أصحاب المصالح.
5- الإفصاح والشفافية.
6- مسؤوليات مجلس الإدارة.

[1] د. أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال- الدار الجامعية الإسكندرية - 2005 - ص755.

[1] **http://www.oecd.org/document/49**

كما وتتضمن تلك المبادئ مجموعة من الإرشادات التي تفسر كيفية تطبيق هذه المبادئ وهي:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

على إطار حوكمت الشركات أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة و فعالة ، و أن يكون متوافقا مع حكم القانون ، و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية و التنظيمية و التي تفرض تطبيق القوانين[1].

مع مراعاة المتطلبات التالية :[2]

- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمت الشركات مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي و نزاهة الأسواق ، و الحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق و الترويج لشفافية و كفاءة الأسواق.

- إن المتطلبات القانونية و الرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمت الشركات داخل التشريع يجب أن تتوافق مع قواعد القانون و الشفافية و الالتزام بتطبيقه.

- ينبغي أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

- ينبغي أن تتمتع الجهات الإشرافية و الرقابية المسئولة عن تنفيذ القانون بالسلطة و الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية و موضوعية.

2- حقوق المساهمين:

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على انه :

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"، حيث ترتكز حقوق المساهمين في التأثير في الشركة على مجموعة من القضايا الأساسية ، مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة ،بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق و المستندات الأساسية للشركة ، و إقرار التعاملات المالية الغير عادية، و غير ذلك من

[1] **Organization for Economics corporation and development- Improving corporate governance standards :The work of the OECD and the principles- white page-2004.**

[2] **د. علي احمد زين و د. محمد حسني عبد الجليل صبحي- بحوث ندوة حوكمت الشركات العامة و الخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي – القاهرة -2006- ص76.**

المسائل الأساسية[1]، و لذلك يتعين على إطار حوكمت الشركات أن يكون قادرا على حماية و تسهيل ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم و التي يمكن إجمالها بما يلي:[2]

- حق المساهمين الأساسي في نظام امن لتسجيل ملكية المساهم ، و تحويل و نقل ملكية الأسهم .
- حق المساهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة بشكل دوري و منتظم.
- المشاركة بالتصويت في اجتماعات الهيئة العامة و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة بالأرباح الناتجة عن أعمال الشركة.
- حق المساهمين في المشاركة و الاطلاع على القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة و تحديد كل من غاياتها و أهدافها.
- كما يجب تزويد المساهمين في الوقت الملائم بالقدر الكافي من المعلومات المتصلة بأعمال الشركة.
- يتعين أن تتوافر للمساهمين القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا.
- كما يجب أن يعطى نفس الوزن للصوت بغض النظر عن كونه حاضرا أو غائبا.

3 - المعاملة العادلة لحملة الأسهم:

يجب أن يضمن إطار أساليب ممارسة حوكمت الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين سواء كانوا صغار المساهمين أو أجانب ، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم و عليه[3]:

- يجب أن يعمل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت ،فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين و ذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

[1] د. أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال – الدار الجامعية الإسكندرية- 2005-ص759.

[2] B.Thompson- Preemption and federalism in corporate governance- protecting shareholder rights to vote sell and sue- law and contemporary problems- summer 1999.

[3] د. عطا الله وارد خليل و د. محمد عبد الفتاح العشماوي- مرجع سابق- ص42،41.

- يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

- ينبغي منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو المسيرين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم أو بذويهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس الشركة.

- يجب أن يتم التصويت بواسطة أشخاص معينين يتم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم

- ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح.

4 - دور أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار حوكمت الشركات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يراها القانون ، و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة ، و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة[1]، و ذلك بما يتضمن التأكيد على[2]:

- احترام الحقوق القانونية لذوي العلاقة.

- توفير آلية لتحسين أداء و مشاركة ذوي العلاقة و تفاعلهم مع المؤسسة.

- الحصول على المعلومات المناسبة و اللازمة لتفعيل أدوارهم و تقييم حدود تعاملاتهم مع المؤسسة.

- يجب أن تتاح لأصحاب المصالح الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك أي من حقوقهم.

- كما يجب أن تتوفر لأصحاب المصالح المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.

---

[1] د. أمين السيد احمد لطفي – مرجع سابق- ص766.

[2] John D ,Sullivan- Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center for international private enterprise- France et l'allmagne, USA-Novembre2000.

- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون وهيئات تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

5- الإفصاح و الشفافية:

ينبغي أن يكفل نظام حوكمت الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة و من بينها: الموقف المالي، و الأداء و الملكية، و أسلوب ممارسة السلطات الإدارية.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمرًا رئيسيًا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تمامًا فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل.

6 - مسئوليات مجلس الإدارة:

على إطار حوكمت الشركات ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة ، و الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة ، و ضمان مسئولية مجلس الإدارة تجاه كل من المؤسسة و المساهمين ، و بما يتضمن ما يلي:[1]

- العمل بموجب معلومات كافية و موثقة وبذل العناية و الحرص على مصلحة المؤسسة و حملة الأسهم.
- المعاملة العادلة لكافة المساهمين.
- يجب على مجلس الإدارة الأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح .

[1]**Korn ,Ferry- International gouvernement d'entreprise- deux vision de la démocratie d'entreprise- France et l'allmagne, USA-Novembre2000.**

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.

كما تنص مبادئ حوكمت الشركات على انه على أعضاء مجلس الإدارة الالتزام بما يلي:[1]

- تحديد الجهة الموكلة بالتدقيق الداخلي.
- الإفصاح عن السياسة التي تتبعها الشركة فيما يتعلق باختيار المدققين الخارجيين.
- ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية للشركة.

المطلب الثالث: آليات الحوكمة في التجارب العالمية

سنحاول تسليط الضوء على آليات الحوكمة في بعض دول العالم من خلال عرضها ، و من ثم محاولة مناقشتها[2]:

1- **التجربة الانجلو- أمريكي:** تتركز الملكية بالدرجة الأساس في (صناديق التقاعد و الاستثمار و الأفراد) و ينتخب المالكين مجلس الإدارة وفقا لمواصفات محددة و بخاصة مدونة (تحالف جديد بين الملاك و مجلس الإدارة) و التي أعدتها مجموعة العمل عن أساليب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة في الولايات المتحدة ، و مرونة (أفضل الممارسات) التي أعدتها لجنة كادبري في المملكة المتحدة و التي حددت المواصفات التالية:

- الدور القائم على المبادرة على رد الفعل.
- التصرف بأسلوب المستثمر لا بأسلوب المالك.
- الإلمام بالفكر الاستراتيجي .
- وضع معايير سلوك الشركة .

و يقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين مراعيا توافر الخبرة و التنوع المعرفي و الممارسة الميدانية منهم و يكون هؤلاء المديرين مسئولين عن إدارة الشركة، أما بصدد آلية

[1] **Daniel Bouton- Rapport du coférence :**

[2] **د. زكريا مطلك الدوري و د. احمد علي صالح- إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع- الطبعة العربية 2009- عمان، الأردن- ص400،399.**

السوق فتكون الإدارة بيد الشركات بالدرجة الأساس لتحقيق الاستيلاء على الشركات ذات الأداء الضعيف.

2- **التجربة الألمانية:** تتركز الملكية في البنوك ، إذ تسيطر ثلاثة بنوك هي (دوتيش- كومرز- درسدن) بأكثر من 61٪ من المقاعد في الشركات الالمانية ، و هذا ما منحها القوة التي عنها الرئيس السابق لبنك دويتش(alfred herr haws) بقوله "إننا نمتلك القوة بطبيعة الأمر و بالتالي فالقضية ليست ما إذا كنا أقوياء أم لا، بل القضية هي كيف توظف هذه القوة ". و يأتي بالمرتبة الثانية الشركات و المؤسسات و أخيرا الأفراد، و ينتخب مجلس الإدارة عن طريق مسارين هما : المساهمون و ينتخبون 50٪ من أعضاء المجلس، و 50٪ الثانية تنتخب من قبل اتحادات الموظفين و العمال.

و هذا يعني أن آليات الحوكمة تتضمن مشاركة العمال في المجلس، و يقوم المجلس بتعيين مجلس الإدارة التنفيذية الذي تكون مسؤوليته إدارة أعمال الشركة. فتكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك أكثر من الشركات .

3- **التجربة اليابانية:** تتركز الملكية في اليابان بيد البنوك إذ تلعب دورا مهما في تحويل الشركات و مراقبة أدائها ، و البنك الذي يمتلك اكبر حصة أسهم و اكبر كمية من الدين تكون علاقته متينة جدا بالمجلس و المديرين التنفيذيين و يقدم المشورة المالية للشركة ، و يراقب المديرين بدقة.

و تسعى الحوكمة في اليابان إلى إنفاق كميات كبيرة من الطاقة و الجهد للفوز بقلوب الناس و عقولهم. و يقوم البنك و المساهمون معا في اليابان بتعيين مجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بتعيين الإدارة التنفيذية للشركة، التي بدورها تعين مديري الأقسام . و تكون آلية السوق للسيطرة بيد البنوك كما هو الحال في ألمانيا و على عكس لأنجلو- أمريكي الذي هو بيد الشركات.

- إذن نستخلص مما سبق ما يلي:

- تباين تركيز الملكية في التجارب بين الشركات تارة، و المصارف تارة ثانية، و الحكومات تارة أخرى و أخيرا الأفراد.

- تراوح اختيار مجلس الإدارة بين المالكين مباشرة ، أو المالكين و اتحادات النقابات او الحكومات معا.
- اتفق في جميع التجارب على أن مسالة تعيين المديرين التنفيذيين من مهمات مجلس الإدارة، إلا أن الاختلاف تركز في مسالة تعويضهم و صلاحياتهم و الأهم في خصائصهم المطلوبة.

المبحث الثالث: الجزائر و حوكمة الشركات

لقد تم الشروع في الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر دون إدراك لمضامين الحوكمة، إلا أن دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي جعل مبادئ الحوكمة تكون ضمن الحزمات المقدمة للسلطات العمومية، خاصة وأنه تمت ملاحظة بعض المؤشرات السلبية في أداء الاقتصاد الجزائري، كتصنيف الجزائر في مراتب متقدمة ضمن مؤشرات الفساد ، و ضعف جاذبية المناخ الاستثماري، مما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت" بلجنة الحكم الراشد" خاصة وأن الجزائر اعتبرت من المبادرين بمشروع النيباد الذي يقضي بخضوع الدول الأعضاء لتقييم دوري فيما يتعلق بالحوكمة.

المطلب الأول : جهود الجزائر من اجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات

تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية نقطة بداية مفيدة لبناء نظام حوكمة المؤسسات، حيث أنها تعتبر كضوابط داخلية، و لكن الملاحظ أن الكثير من الاقتصاديات النامية و منها الجزائر بها مجموعة من التشريعات التي تتصف بالضعف أو بعدم الوجود أحيانا، حيث بدون هذا الإطار القانوني و التنظيمي فان الضوابط الداخلية لن يكون لها سوى اثر ضئيل. و في هذا الصدد اقترحت منظمة التمويل الدولية في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات.

كما تؤكد المؤسسات انه على الرغم من أهمية البنود التشريعية المقترحة،إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي.

1- الإطار التشريعي للحوكمة:

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة المؤسسات اثر ملموس على اقتصاديات الدول و خاصة النامية لابد من توفر مجموعة من التشريعات نوردها فيما يلي:

أ- حقوق الملكية:

إن احد التشريعات الأساسية لإنشاء اقتصاد ديمقراطي قائم على أساس السوق هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشا حقوق الملكية الخاصة و يضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا، و كيف يمكن تجميع او تبادل هذه الحقوق (عن طريق العمليات

التجارية مثلا) و معايير لتسجيل المعلومات مثل : الملاك القانونيين للعقار.. بطريقة مرتبة زمنيا و ذا تكلفة معقولة، أي قاعدة بيانات و يمكن وصول الجمهور إليها.

ب-العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

يمكن لأعضاء القطاع الخاص مثل اتحاديات العمال و الغرف التجارية أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة المؤسسات ، وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك و الممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العالة ،الوضوح ، الشفافية و قابلية المحاسبة عن المسؤولية و محاربة الفساد الاقتصادي.

أما بالنسبة للجزائر فقد قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ لتشجيع الحوكمة الجيدة ، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات لوضع دليل لحوكمة المؤسسات الجزائري ،كما انه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 تم خلاله إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

2- إجراءات الخوصصة:

أ- إجراءات الخوصصة تتسم بالعالة و الشفافية:

الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خوصصة المؤسسات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب ، بل تعكس أيضا ثقافة الدولة الخاصة بالمؤسسة، و من ثم فان وجود قواعد و إجراءات واضحة المعالم، تنص على كيفية و توقيت إجراء خوصصة المؤسسات الذي يعتبر أمرا أساسيا حيث من الممكن أن تؤدي نظم الخوصصة السيئة إلى تخريب الاقتصاد .

ب-نظم ضريبية واضحة و شفافة:

يجب إصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح و البساطة ، كما أن قوانين و لوائح الضرائب ينبغي إن تتطلب قدرا كافيا من الإفصاح عن البيانات المالية ، و ينبغي أن يجري تنفيذها بصورة دائمة بفعالية و في أوقات محددة.

ج- وجود نظام قضائي مستقل و يعمل بشكل جيد:

يعتبر النظام القضائي المستقل الذي يعمل بشكل جيد واحد من أهم المؤسسات في الاقتصاد الديمقراطي القائم على أساس السوق ، و لا يمكن لأي من الإجراءات الضرورية لتطبيق

حوكمة المؤسسات أن تحقق أي اثر ما لم يكن هناك نظام قضائي سليم ومستقل يسهر على تنفيذ القوانين باستمرار و بكفاءة و عدالة.

د- نظم محاسبية شفافة:

تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة تقدم في وقتها و يعتمد عليها، على ان يتم مراجعة هذه النظم على أساس معايير المحاسبة الدولية.

تزداد أهمية الحوكمة لضمان المسائلة و الشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال و هذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد و الذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية و معايير الإبلاغ الماليIAS/IFRS.

المطلب الثاني : بوادر الحوكمة في الجزائر

1- **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته:** تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات و توجيهات و تدابير للوقاية من الفساد، و إعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلي جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد و الوقاية منه و التقييم الدوري للأدوات القانونية و الإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلي الشبكة العربية لتعزيز النزاهة و مكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة و هيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات و تبادل المعلومات و مناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

2- **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي2007** ،حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و خلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ.

3- **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات**: قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و

الخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

4- **إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري**:تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE و الجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.

5- **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكزن بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، و اعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و رفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، و يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، و تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية و المساءلة و المسؤولية.

- **برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:** تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة و الإصلاح و النمو الشامل (الربيع)، و يرمي البرنامج الجديد إلي تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي و السياسي، و يهدف هذا البرنامج إلي تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلي العدالة، و تعزيز مكافحة الفساد، و تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، و تحسين متابعة إدارة المالية العامة.
- مدونة الجزائر للحوكمة: عقب إطلاق مدونة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المغرب شهر جانفي 2008 و الإرشادات الخاصة بأفضل ممارسات حوكمة الشركات في تونس في جوان 2000، انضمت الجزائر إلى جيرانها في تبني الحوكمة الرشيدة للشركات . و قد جاء صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 11-03-2009 في الوقت المناسب تماما، فتطبيق قواعد حوكمة الشركات ستساعد في بناء الثقة المتبادلة مع

القطاع المصرفي . في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال و تعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية و التقليل من تداعياته.

الخـــاتمـــة:

إن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين ، حيث تعمل الحوكمة وفق مجموعة من المبادئ و التي أصبحت المؤسسات ملزمة بتطبيقها و ذلك من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية و المحاسبية التي تقدمها الشركات ،كما أنها من العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بالتزاماتها.

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات

المـــقدمـــة:

يعتقد الكثيرون أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مقيد ومرتبط بالعمل الخيري والتطوعي فقط ولا ينظر إليه بنظرة إستراتيجية تعود بالفائدة على جميع الأفراد، فالعرف السائد هو أن المانح لا يستفيد شيئا كما يستفيد المتلقي، هو مفهوم غير دقيق، إذ أن كلا من المانح والمتلقي مستفيدان بشكل متساوي فهما شريكان مستثمران في نفس المصلحة، ويتم تحقيق التنمية المستدامة في الأجل الطويل.

إذن سنحاول خلال هذا الفصل تسليط الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية و ذلك من خلال المباحث التالية:

1- ماهية المسؤولية الاجتماعية و يتم التطرق من خلاله إلى تعريفها وجذورها التاريخية و كذا الميثاق العالي لها.

2- الاتجاهات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية و سنستعرض كلا من الآراء المؤيدة و المعارضة لها حتى تتضح الأفكار و كذا استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

3- الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية ، سنحاول من خلاله تعريف الأداء الاجتماعي و ذكر أهم مؤشراته.

المبحث الأول:ماهية المسؤولية الاجتماعية

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الانتقادات التي وجهت إلى المؤسسات و ذلك بسبب سعيها الدائم و المتواصل إلى تعظيم أرباحها في السوق ، مما طرح إشكالا كبيرا و هو انه قد تضر بمصالح الأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . و لذلك كان لابد من البحث عن حل لهذه الإشكالية فاخذ الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية يتزايد ، و ذلك حتى تأخذه المؤسسة بعين الاعتبار كأحد أهدافها الأساسية إلى جانب هدفها الرئيسي و هو تعظيم الأرباح.

المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية و الميثاق العالمي لها

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد تعريف معين يفي بإعطاء مضمون شامل و جامع ، إلا آن ذلك لا يمنع من استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة تمكننا في النهاية من الإحاطة بشمولية المعنى للمسؤولية الاجتماعية .

لقد عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:"على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد "[1]. و هذا يعني بأنه يجب على مدراء هذه المؤسسات اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح الشركة و المجتمع في نفس الوقت.

- كما عرفت غرفة التجارة العالمية ، المسؤولية الاجتماعية : "على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية [2]" ، و بالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون

[1] د. بلال خلف السكارنة – أخلاقيات العمل – دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة – الطبعة الأولى 2009 – الأردن-ص 162.
[2] شيخي محمد و حامرة السعيد – المسؤولية الاجتماعية أداة للاتصال و التسويق في المؤسسة الاقتصادية – الملتقى الدولي 2007 – ص4.

وجود إجراءات ملزمة قانونيا و لذلك فان المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم.

➢كما عرف Druckerالمسؤولية الاجتماعية على أنها :" التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه[1]"

لقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة و فتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة .

➢كما تجدر الإشارة إلى الرأي الذي طرح من قبل Robbinsحيث ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية Social Responsabilitéو الاستجابة الاجتماعية Social Responsiveness وفق مجموعة من الأبعاد مشيرا إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين إن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات و أحداث اجتماعية على المديين المتوسط و القريب [2].

و باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين احدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين و تحسين حياتهم ،و الثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعني منها المجتمع، فان التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاط مشتركة تتمثل في [3]:

➢الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.

➢التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

➢الطابع" الطوعي و الإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

---

[1]**محمد الصيرفي – المسؤولية الاجتماعية للإدارة – دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر – الطبعة الأولى 2007 – ص 15.**

[2]**د. طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري – المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – دار وائل للنشر – الطبعة الأولى 2005- عمان – ص49.**

[3]**محمد عادل فياض - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني – ملتقى الاقتصاد التضامني – 2005/02/12- جامعة تلمسان – ص 256.**

- الطابع " الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة و الذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية احد ركائز إستراتيجيتها.
- عنصر"الشفافية" و الذي يرتكز على جمع و نشر المعلومات داخل و خارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق و ترسيم الممارسات الايجابية و تتبع التطورات الحاصلة بها.
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة و تتعامل معها .

كما أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحقق لها العديد من الفوائد و يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع و ترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء و العاملين و أفراد المجتمع بصورة عامة ، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة .

إن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة و تؤدي إلى إشاعة التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف[1].

ففي زمن ليس بالبعيد لم تكن المؤسسات تتحدث إطلاقا عن "المسؤولية الاجتماعية" ، بينما أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة و آفاق التنمية المستدامة اذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاش في مؤتمر"جوهانسبرغ" سنة 2002، و بالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا انه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة و من أهم المفاهيم الفكرية لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

أ- المفهوم الكلاسيكي:

لقد شاعت الأعمال منذ الثورة الصناعية عصرها الذهبي حيث كان التطور الصناعي باي ثمن في تصاعد مستمر ، و كان الاتجاه نحو تعظيم الأرباح Profit- Maximingحيث سادت فكرة رئيسية خلال تلك الفترة و هي "ما هو مهم لي مهم للمجتمع" ، و تبرر هذه المقولة كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى . فكان في البدء

[1] د.طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري – مرجع سابق – ص52.

أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل ، و ظروف العمل المأساوية ،الأمراض المهنية ، و إصابات العمل الجماعية و الفردية كذلك هدر الأموال و حروب العمل و الأعمال في الداخل و الخارج [1].

و قد انعكس هذا كله على أن يكون هناك منظور أخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لها في العمل.

يركز هذا المفهوم على أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح.

و من ابرز أنصار هذا النمط الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Fridmen حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون و ليس مالكين للإعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين و على هذا الأساس فان مهمتهم هي انجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتعظيم الأرباح للمالكين[2] .

و لكن بالرغم من بقاء هذا المفهوم حتى الثلث الأول من هذا القرن ، إلا أن حده المنافسة و ظهور العديد من المنشات في السوق الواحدة أفرزت أهداف أخرى مرافقة لهدف الربح، و لا تقل أهمية عنه و تتركز حول هدف النمو للمؤسسة، و امتلاكها لحصة اكبر من السوق و خلق الصورة الحسنة للمؤسسة في ذهنية المجتمع... و غيرها من الأهداف التي تنسجم و تتلاءم مع وجهة النظر الجديدة التي بدأت تتضح معالمها في هذه المرحلة التاريخية و المتمثلة في المفهوم الإداري[3] .

ب- المفهوم الإداري:

برز هذا المفهوم خلال عقد الثلاثينات من القرن العشرين بسبب تطور التدخل الحكومي حيث عكس هذا المفهوم التزام المدراء اتجاه جماعات معينة تأثرت و قد تتأثر بما تحقق من أهداف تنظيمية ، و الجماعات المتأثرة من المؤسسة تتمتع بقوة التأثير من خلال قراراتها و سلوكياتها و من هذه الجماعات (المالكون، الزبائن، المنافسون،الحكومة ، النقابات و المجهزون...)[4].

---

[1] د. نجم عبود نجم – أخلاقيات الإدارة في عالم متغير – منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة2005- ص 123،122.
[2] د. بلال خلف السكارنة – مرجع سابق – ص165.
[3] تامر ياسر البكري – التسويق و المسؤولية الاجتماعية – دار وائل للنشر – الطبعة الأولى 2001- عمان – ص37.
[4] شوقي ناجي جواد – المرجع المتكامل في إدارة الأعمال – دار الحامد للنشر و التوزيع – الطبعة الأولى 2010- عمان – ص146.

و بهذا الصدد يقول العالم الاقتصادي Paul Samuelson:" إن المشاريع الكبيرة في هذه الأيام ،لا تتعهد بتحقيق مسؤولياتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول و بشكل تام في عمل ما هو أفضل".

إذن خلال هذا المفهوم تم التحول من الهدف الأحادي للمؤسسة و المتمثل بتعظيم الربح إلى إضافة هدف أخر يتمثل بتعظيم الرضا للمديرين أنفسهم و بحثهم عن القوة و الأمان و الموقع المتميز، كما جاءت أفكار لجنة التطوير الاقتصادي (C.E.D) لتعزيز المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية و الذي يمكن تلخيصه بكونه يمثل العلاقة مع الزبائن او المجتمع الواسع ، فعمل المؤسسات اليوم هو أشبه بالمصفوفة Matrix من التعهدات و المسؤوليات.

و بهذا الشكل فان احد الافتراضات الأساسية لقيام هذا المفهوم يتمثل بكون المؤسسة نظام ثنائي الاتجاه . إذ تسلم مدخلاتها من المجتمع و تقوم بكشف مخرجاتها إلى عموم المجتمع بالاتجاه الآخر.

ج- المفهوم البيئي:

بدأت ملامح هذا المفهوم تظهر عام 1960 بتحسس المديرين في كون مسؤوليته الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرا، بل تمتد إلى أطراف و فئات متعددة تتمثل بعموم المجتمع[1].

إذن أصبحت المؤسسة خلال هذه المرحلة أكثر استيعابا للبيئة و متغيراتها و بذلك ظهرت مرحلة سميت ب "نوعية الحياة للفرد" و تقديم المزيد من السلع و الخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.

2- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:

اقترح الأمين العام السابق للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة الاتفاق العالمي في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في 31 يناير/ كانون الثاني 1999، وقد تم إطلاق المرحلة التنفيذية للاتفاق العالمي في مقر الأمم المتحدة في نيويورك في 26 يوليو / تموز 2000. وطالب الأمين العام قادة الأعمال بالانضمام إلى المبادرة

[1] د. تامر ياسر البكري – مرجع سابق – ص41.

الدولية - الاتفاق العالمي - التي تجمع الشركات بهيئات الأمم المتحدة ومنظمات العمل والمجتمع المدني لدعم المبادئ العشرة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة.
ويسعى الاتفاق العالمي، من خلال قوة العمل الجماعي، إلى تعزيز مواطنة الشركات بحيث يمكن لقطاع الأعمال أن يصبح جزءا من الحل في مواجهة تحديات العولمة.
وبهذه الطريقة، يمكن أن يساهم القطاع الخاص - بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى - في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية[1].

وشارك مئات الشركات من مختلف مناطق العالم ومنظمات العمل الدولية والمجتمع المدني في الاتفاق العالمي، الذي يعتبر مبادرة طوعية مباشرة من الأمين العام لتعزيز مواطنة الشركات من خلال تحقيق هدفين:

- جعل الاتفاق العالمي ومبادئه جزءا من إستراتيجية القطاع العام وعملياته؛
- تيسير التعاون فيما بين أصحاب المصالح الرئيسيين وتعزيز الشراكات دعما لأهداف الأمم المتحدة.

أ- المبادئ العشرة للاتفاق العالمي:

تتمتع المبادئ العشرة التي يقوم عليها في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة بإجماع عالمي في الآراء إذ أنها نابعة من:

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
- إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل.
- إعلان ريو الخاص بالبيئة والتنمية.

الاتفاق العالمي ليس أداة تنظيمية فهو لا ينظم أو يفرض أو يقيس سلوكيات أو أعمال الشركات، بل أنه يستند إلى المسائلة العامة والشفافية والمصلحة الذاتية المتنورة للشركات ومنظمات العمل للشروع في إجراءات هامة وتبادلها سعيا إلى تحقيق المبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي:

[1] **http://www.csrkuwait.com/AboutCSR.aspx**

- يتعين على شركات الأعمال دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها.
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.
- يتعين على شركات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفقات الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل الجبري.
- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
- يتعين على شركات الأعمال دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- التشجيع على تطوير و تعميم تقنيات صديقة للبيئة.
- يجب أن تعمل مؤسسة العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

ب- الانضمام إلى الاتفاق العالمي:

كل مؤسسة أو منظمة ترغب في الانضمام إلى الاتفاق مدعوة إلى توجيه طلب كتابي إلى الإدارة المختصة في الأمم المتحدة في نيويورك تعلن فيها التزامها بدعم الاتفاق .

- بالنسبة لسائر المؤسسات: الإعلان بوضوح عن انضمامها إلى الاتفاق العالمي ومبادئه العشرة والعمل على دعم الاتفاق بشكل علني واتخاذ حزمة من التدابير مثل إبلاغ العاملين والمستهلكين والموردين ودمج الاتفاق ومبادئه العشرة في برنامج المؤسسة التدريبي والتطويري وإدراج المبادئ العشرة المنصوص عليها في الاتفاق العالمي في إعلان أهداف المؤسسة ودمج هذا الالتزام في التقرير السنوي للمؤسسة وما يصدر عنها من الوثائق والمطبوعات.

- على المؤسسات أن توفر كل سنة مثالاً مادياً وعملياً حول تطبيق المبادئ التي ساعدت في إحداث تقدم أو استخلاص الدروس من تجاربها المتعلقة بالالتزام بالاتفاق العالمي.
- على سائر الفاعلين العمل على تطوير الشراكات بالمساهمة في اجتماعات التشاور واقتراح المشاريع العملية للتعاون مع منظومة الأمم المتحدة.
- على المنظمات غير الحكومية والمعاهد ومراكز البحوث الجامعية المشاركة في المنتديات واللقاءات التي تنظم في إطار أنشطة الاتفاق العالمية وفي توفير المعلومات بمساعدة المؤسسات على صياغة الوثائق المتعلقة بتطبيق المبادئ العشرة المشار إليها.

ج- الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة[1] :

في سبتمبر عام 2000 قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضواً في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة على قمة الأولويات، وقد وقَّع على إعلان الألفية 147 رئيس دولة، وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وتمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضاً نتيجة للمؤتمرات التي نظمتها الأمم المتحدة في التسعينيات من القرن العشرين.

وتركز الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة جهود المجتمع الدولي على تحقيق تحسينات كبيرة يمكن قياسها على حياة الناس مع حلول عام 2015. كما حددت مقاصد ومقاييس معيارية لقياس النتائج ليس فقط على مستوى البلدان النامية ولكن أيضاً على مستوى البلدان الغنية التي تساعد في تمويل البرامج الإنمائية، وكذلك على مستوى المؤسسات متعددة الأطراف التي تساعد البلدان على تنفيذ هذه البرامج.

[1] **د. عزاوي عمر و د. مولاي لخضر عبد الرزاق - دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي- الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية - جامعة بشار 2012– ص 07.**

تعتبر الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية الجديدة الواردة فيما يلي بمثابة دليل استرشادي للمجهودات التي تبذلها بالفعل جميع المنظمات العاملة في مجال التنمية، وقد تم قبول هذه الأهداف كإطار لقياس معدل التقدم في عملية التنمية وهي:

- القضاء على الفقر المدقع والجوع.
- تحقيق التعليم الابتدائي الشامل.
- تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- تخفيض معدل وفيات الأطفال وتحسين صحة الأمهات.
- مكافحة فيروس ومرض الإيدز و الملاريا وغيرهما من الأمراض.
- ضمان الاستدامة البيئية.
- إقامة شراكة عالمية من أجل التنمية.

المطلب الثاني: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية و أسباب تطورها

1- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية :

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة و المعروفة لدينا بشكل دقيق، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط. إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع و بشكل موضوعي.

و بالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة ، حيث أن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة و إضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن.

إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن و ذلك لتدخل الأحداث و تأثيراتها المتبادلة و بالتالي فان محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملياتية إلى الاستجابة الإستراتيجية و من الجزئية الضيقة إلى الشمولية الواسعة.

و من خلال كل ما سبق سوف نتطرق إلى المراحل التالية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

أ- المرحلة الأولى:

لقد ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية و ارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية و ما عايشته المؤسسات خلال تلك الفترة من تقدم بفضل الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق هدف المؤسسة باعتباره كان الهدف الوحيد لديها و هو تعظيم الأرباح، مستغلة بذلك كل الموارد الموجودة سواء كانت بشرية أو مادية حيث طبقت على عمالها نظام المعدل المتغير للقطعة و ينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الأجر لكل قطعة أنتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي.
إذن خلال هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين و الموارد البشرية بشكل عام، حيث تم تشغيل الأطفال و النساء و عموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية و أجور متدنية[1] .

و بدافع استغلال الموارد بكفاءة و خصوصا الموارد البشرية حاول بعض رجال الأعمال أو ملاك المصانع دراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين و ذلك عن طريق دراسة الوقت و الحركة و البحث عن أفضل طريقة لإنجاز العمل ، مركزين في كل هذا على الجانب المادي لتحفيز العاملين و بالتالي نلاحظ انه تم إدراك جانب بسيط من المسؤولية الاجتماعية خلال هذه المرحلة و المتمثل في تحسين أجور العاملين.

ب- المرحلة الثانية:

[1] د.طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري – مرجع سابق – ص55.

لقد برزت خلال هذه الفترة التي أعقبت عام1920كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدته منظمات الأعمال و المتمثل في تعظيمها للأرباح . حيث ظهرت تيارات أخرى تطالب بتامين السلامة و الأمان في العمل، بالإضافة إلى تقليص ساعات العمل و حماية حقوق الأطراف المختلفة و التي لها صلة بالمؤسسة ،أي انه تم إضافة أهداف أخرى إلى هدف الربح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و كطريقة للبحث عن كيفية تحقيق و تلبية هذه الأهداف تم وضع تجارب أجريت في مصانع" هوثورن" و ذلك لدراسة ظروف العمل على الإنتاج و الإنتاجية و قد اعتبرت هذه المرحلة كتطور أساسي في مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدا الاهتمام بمستفيدين آخرين غير المالكين و المستثمرين ، ألا و هم العمال.

و لم يقف الأمر عند هذا الحد فقد تعالت الأصوات المنادية بضرورة تحقيق مصالح الأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة و المتمثلة بالمستهلكين ، الزبائن، المجهزين، العاملين، الدائنين، الحكومة...

ت- المرحلة الثالثة:

إن حصول الكساد العالمي الكبير و انهيار الشركات الصناعية بسبب ظهور خطوط الإنتاج و تضخم حجم المؤسسات و تسريح آلاف العاملين من مناصبهم، كل هذا أدى إلى اضطرابات كبيرة نتج عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين و إيجاد فرص عمل بديلة لهم ، حيث ظهر" كينز" بنظريته الشهيرة و التي يدعوا فيها بتدخل الدولة من اجل إعادة التوازن الاقتصادي ،كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

ث- المرحلة الرابعة:

بعد الحرب العالمية الثانية شهدت المسؤولية الاجتماعية نقلة من الطرح النظري إلى التجسيد الواقعي ففي بداية هذه المرحلة تم تحديد حد أدنى للأجور و إشراك العاملين في الإدارة ، بالإضافة إلى ظهور جمعيات لحماية المستهلك و النقابات العمالية و تأثيرها على قرارات المؤسسة ،و كذا جمعيات حماية البيئة التي أصبحت تشكل قوة ضاغطة على الحكومات و بالتالي على المؤسسات .

إذن خلال هذه المرحلة بدأت الأصوات تنادي بضرورة إلزام الشركات للعب دور حقيقي لتنمية المجتمع الذي تعمل فيه و تحقق من خلاله الأرباح الكبيرة.

و مع مطلع السبعينات من القرن الماضي بدا مفهوم المسؤولية الاجتماعية يأخذ أبعادا اكبر حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية أو التبرعات ، بل أصبح يأخذ أشكال أخرى و بطريقة منظمة و مدروسة أكثر.

2- أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي أعطي لها أهمية كبيرة من قبل المؤسسات و ذلك على اختلاف أنواعها و طبيعة ملكيتها ،فقد كانت مؤسسات القطاع العام او التي هي ملك للدولة كانت هي الفئة الغالبة و لكن مع ظهور مؤسسات القطاع الخاص التي أصبحت تحقق أرباح هائلة و تقوم بتوظيف عدد كبير من العمال، كل هذا فرض دورا اجتماعيا جديدا لهذا القطاع للتعويض عن تضاؤل دور القطاع العام .

➢ أهم أسباب تبني المسؤولية الاجتماعية:

من أهم أسباب تبنيها نذكر ما يلي[1]:

- إن نصف الشركات 250 الكبرى في العالم باتت تصدر تقارير مستقلة خاصة بالمسؤولية المؤسسية تجاه المجتمع كإجراء معياري.

- تعتبر معايير الاستثمار المجتمعي أخلاقية بالدرجة الأولى ،كما أنها تتصل بالأداء بعيد المدى للمؤسسات.
- بات استيعاب الثقافة المؤسسية لمسألة الربط بين مسؤولية المؤسسات تجاه المجتمع و الاستراتيجيات المؤسسية يشكل تحديا كبيرا اليوم، فالمستثمرون و العملاء أصبحا أكثر تنورا، كما شرعوا بالتدريج في إظهار تفضيلهم اتجاه المنتجات و الخدمات و الشركات التي تولي اهتماما للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

[1] د. عزاوي عمر و د. مولاي لخضر عبد الرزاق – مرجع سابق – ص 14.

➢ أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية:

- الظلم الذي أصاب المستهلك و انتهاء حقوقه في السوق جراء التلاعب و الغش في السلع و الخدمات و كذا الأسعار.
- نقص المعلومات المقدمة للمستهلك عن السلع و الخدمات التي تعرض عليه.
- عدم توفر متطلبات الأمن و السلامة في أماكن العمل بالنسبة للعاملين.
- التلوث البيئي الذي يتزايد اليوم بعد الآخر جراء العمليات الصناعية.
- الشكوك الكثيرة التي تعتري أعمال العديد من الشركات الكبيرة و خصوصا ما يتعلق بالرشاوى و الاختلاسات.
- وجود عملية التمييز أثناء القيام بعملية التوظيف سواء على أساس الجنس ، العمر ، الديانة أو سبب المحسوبية و الوساطة.
- كذلك عدم قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها المختلفة تجاه المجتمع[1].

➢ فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات[2]:

لتحقيق تكامل المسؤولية الاجتماعية مع قراراتها و أنشطتها ،يمكن للمؤسسة تحقيق فوائد هامة مثل:

- تشجيع عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم تطلعات المجتمع ، و مخاطر عدم تحمل المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر.
- تعزيز سمعة المؤسسة و زيادة ثقة المتعاملين مع المؤسسة.
- زيادة وفاء موظفي المؤسسة و تحسين روحهم المعنوية و ذلك من خلال تحسين ظروف السلامة و الصحة ، و التأثير على قدرة المؤسسة إيجابا في توظيف و تحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم.
- تحقيق الوفرات المرتبطة بزيادة الإنتاجية و كفاءة الموارد ، و خفض استهلاك الطاقة و المياه و خفض النفايات.
- المساهمة في الصالح العم و تعزيز المجتمع المدني.

---

[1] عبد الغفار حنفي و سمية قريا قص- أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال – مؤسسة شباب الجامعة – سنة 2000- ص 459.

[2] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية – كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع – منشورات الأمم المتحدة 2004- ص 15/10.

- تحسين الأداء المالي و تخفيض تكاليف التشغيل.
- تحسين الأداء البيئي و تقليل إنبعاثات الغازات التي تسبب التلوث البيئي.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني الشركات لمزيد من الدور الاجتماعي ، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوط :المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي[1]:

1- بالنسبة للمؤسسة:

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

2- بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح؛

[1] **الطاهر خامرة- المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة- رسالة ماجستير - جامعة ورقلة - 2007ص82.**

- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3- **بالنسبة للدولة:**

- 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 الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

4- بالنسبة للعاملين:

ليس من الصعب على أية مؤسسة الاهتمام بعامليها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية و هذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام و التقدير في العمل ، إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية و الميل نحو تحقيق معيشة الرفاهية او حتى مستوى الكفاية المعقول لعائلة العامل.

و لتجسيد الدور الاجتماعي الذي تتبناه معظم المؤسسات و بتركيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العامل يجدر الإشارة إلى الأبعاد و العناصر التالية:

- توفير الظروف البيئية و المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع.
- إثراء الوظائف و إشباع طموحات العاملين.
- عدالة نظم الأجور و المكافآت.
- العدالة الاجتماعية و الحفاظ على كرامة العاملين و خصوصياتهم.
- تحسين ظروف العمل و التي تنقسم بدورها إلى مجموعتين من الشروط ،هي الشروط المادية[1]: كالإضاءة و التهوية و ا وقات الراحة...، و الشروط

[1] **عبد الرحمن هيجان – ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها- معهد الإدارة العامة للنشر 1998- ص198.**

الاجتماعية أو ظروف العمل الاجتماعية التي تساعد على وجود نوع من العلاقات بين الأفراد خارج جو العمل كالتنظيمات غير الرسمية...

المبحث الثاني: الاتجاهات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية

تصنف الشركات و المؤسسات في العالم غالبا حسب الحجم إلى نوعين: يسمى الصنف الأول شركات الربحية أي هي الشركات التي يكون هدفها الأساسي تعظيم ثروة الملاك من خلال تحقيق أعلى معدلات الربحية بغض النظر عن النواحي الاجتماعية و البيئية ، بينما يسمى الصنف الثاني بالشركات أو المؤسسات غير الهادفة للربح أي التي لا يكون هدفها الأساسي تحقيق الربح.

و الواقع أن الدراسات و البحوث العلمية ، و كذلك نتائج القضايا الحقوقية من مختلف دول العالم قد أوضحت انه بغض النظر عن طبيعة تصنيف الشركة فان غياب المسائلة يؤدي إلى عدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، و أن غياب مفهوم المسؤولية الاجتماعية له تبعات و أبعاد مالية و غير مالية ، و ذلك ليس فقط على مستوى الشركة المعنية و الأفراد العاملين بها، بل حتى على مستوى سلامة البيئة و الصحة العامة ، لذا فقد ظهرت جهود جبارة تدعوا إلى ضرورة خلق بيئة عمل مناسبة و قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم على مختلف الأصعدة الاقتصادية و التكنولوجية و الحقوقية و الاجتماعية ، حيث يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات انطلاق لتلك الجهود[1].

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين القبول و الرفض

هناك أسئلة كثيرة يمكن إثارتها حول المسؤولية الاجتماعية وواقع قبول المسؤولية الاجتماعية بمفاهيمها ومن ثم تطبيقها ، فهناك وجهتا نظر متضادتان تظهران في هذا المجال تجاه تحمل المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية أو من عدمه و هذا ما سنستعرضه من خلال ما يلي:

[1] **http:// arabic . nuqulgroup.com / language/ en- us/ lomepage/ 24-12-2012.**

1- الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية:

إن الحجج وراء قيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية و بمتغيراتها المختلفة تنحصر بالاتي:

- لقد أدى الاتجاه الواسع نحو التخصيص إلى تخلي الحكومات عن أدوارها التقليدية الاجتماعية و التزاماتها اتجاه مواطنيها ، مما تطلب وجود جهة أخرى تساعد في تامين هذه الالتزامات و بالطبع فان هذه الجهات التي ستحل محل الحكومة هي إدارة المؤسسات التي تم تخصيصها[1]. كما تقوم الحكومات بمساندة منظمات الأعمال على القيام بهذا الدور بوسائل متعددة منها الإعفاءات الضريبية للكثير من المساهمات الاجتماعية أو التشجيع عليها بوسائل مختلفة.

- كما يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المؤسسة دورا اجتماعيا اكبر، حيث أن رضا المجتمع و مد جسور التعاون و التفاهم و الثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي كبير ، إن الدور الاجتماعي وان كان مكلفا اليوم فانه سيشكل استثمار مستقبلي مهم للمؤسسة[2].

- الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا (تحسين السمعة).

- المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

- التقليل من إجراءات الحكومة و قوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون المؤسسات.

---

[1] د. صالح مهدي العامري – الدور الاجتماعي للشركات بين المؤيدين و المعارضين- الاقتصادية الالكترونية – ديسمبر 2005- العدد 4463. www. aleqt.com

[2] د. طاهر محسن و د. صالح مهدي – المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال- مرجع سابق- ص69.

2- الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية:

هناك من يعارض التوجه السابق الذكر و الذي ينادي بضرورة أن تلعب مختلف المؤسسات دورا اجتماعيا أي أن تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية ، فهناك من يعارضه و يعتبره تجاوزا على الدور الاقتصادي البحث الذي يجب أن تؤديه متطلبات الأعمال بإتقان،فالمسؤولية الوحيدة لهذه المؤسسات هي تحقيق الأرباح و النمو و التوسع و كان على راس الباحثين و المفكرين الداعين لهذا الرأي المفكر الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman، فقد رأى هذا المفكر انه يجب على المؤسسات أن تحقق أرباحا و تتوسع و هذا سيخلق فرص عمل من خلال زيادة حجمها و فتح فروع جديدة لها.

- لم تكن هذه الحجة الوحيدة بل عزز أنصار هذا التوجه موقفهم قائلين:

إن المؤسسات ستدعم الحكومة بشكل أفضل عندما تحقق أرباحا كبيرة وتسدد نتيجة لذلك ضرائب أكثر و هذا سينعكس بشكل مشاريع حكومية أكثر تسهم في رفع مستوى المعيشة و زيادة رفاهية المجتمع.

- إضافة لما تقدم فان المعارضين يبرزون عاملا مهما آخر لضرورة التركيز

على الجانب الاقتصادي و هو دعم تزويد المؤسسات بسلطة إضافية خصوصا الكبيرة منها و التي تتمتع الآن بسلطات قد تفوق أحيانا ما لدى الحكومة من سلطات،فشركات مثل "جينرال موتورز" و "مايكروسوفت" و غيرها لها نفوذ قوي و كبير و ليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الإنفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذا إضافيا من نوع آخر.

- كذلك صعوبة المسائلة بسبب عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء

الاجتماعي و لا ننسى هنا الإشارة إلى أن الشركات قد تقدم كشوفات الحكومة حول أنشطتها الاجتماعية التي قد تكون مضخمة بشكل كبير بهدف الحصول على إعفاءات ضريبية و هذا يؤدي إلى حرمان خزينة الدولة من أموال كان بالإمكان توجيهها إلى مشاريع تسهم في تحسين مستوى رفاهية المواطنين.

- من الحجج المعارضة نذكر انه إذا انفردت مؤسسة بإنفاق الأموال على تنفيذ

برنامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين ، فان ذلك يعني تحملها كلفا إضافية من شانها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها و بالتالي تنعكس سلبا على موقفها و قوتها التنافسية في السوق[1].

إن ما تقدم أعلاه من استعراض لآراء المؤيدين و المعارضين لتبني شركات الأعمال مسؤوليات اجتماعية تتعلق بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تقوم بها الشركات من تلقاء نفسها ، و لكن عندما تفرض الحكومات بقوانين و تشريعات بعض الممارسات التي يجب أن تمارسها الشركات مثل: أن تكون هناك نسبة مئوية من الوظائف في الشركة مخصصة للمعوقين فإنها حينئذ تكون قانونا ملزما و لا تسمى مسؤولية اجتماعية.

المطلب الثاني: أنماط المسؤولية الاجتماعية

مع زيادة توسع النشاط التجاري لبعض المؤسسات ، أدى هذا إلى ضخامة أرباحها و أملاكها و بالتالي عدد العاملين بها،مما زاد من نفوذها و تأثيرها على القرارات الحكومية دون الرفع من مستوى المساهمة الاجتماعية[2].

إن هذا الأمر و غيره كان قاعدة لانطلاق عدة انتقادات للمؤسسات التي مهما ارتفع مستوى أرباحها لم تسهم و لم تساعد المجتمع في تحسين ظروفه المعيشية.

لقد بادرت المؤسسات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين و الاهتمام بما يمكن تسميته الأداء الاجتماعي الداخلي ، و لكن بالرغم من هذه الاستجابة فان المؤسسات كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية فقط لتحسين أرباحها و موقعا التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي.

مع بداية الستينات من القرن الماضي و بتزايد الانتقادات فقد عملت المؤسسات على تبني سياسة جديدة سميت "بالأداء الاجتماعي الخارجي " ، حيث ساهمت في الأنشطة الاجتماعية

[1] د. تامر ياسر البكري – التسويق و المسؤولية الاجتماعية – مرجع سابق – ص 54.
[2] أ. محمد الحريري – أخلاقيات العمل- جامعة الدمام 2012- ص06.

و دعم البنى التحتية و غيرها من الأمور[1].

هناك وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين للمسؤولية الاجتماعية هما:

المسؤولية الاقتصادية و المسؤولية الاجتماعية.

1- النمط الاقتصادي/ التقليدي:

- جوهره أن المؤسسات تركز على هدف تعظيم الأرباح.
- عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية، و اعتبارها نواتج ثانوية للإرباح.
- يركز مدراء هذه المؤسسات على مصلحة المالكين دون اعتبار لمصلحة

المجتمع و مهمتهم في انجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق الأرباح للمالكين [2]

أثناء تحليل هذا المدخل تظهر بعض جوانب الضعف فهو يركز على تحقيق هدف واحد ، و من الطبيعي أن يسود هذا المدخل في الفترات الماضية ، منذ قيام الثورة الصناعية و حتى ظهور حركة الإدارة العلمية ، كان كل التركيز منصب على تحقيق اكبر ربح لصاحب العمل ، و مع ظهور المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية ضعف هذا الهدف أو على الأقل ظهرت أهداف أخرى بجانبه و من أهمها النمو و الاستمرارية.

2- النمط الاجتماعي/أصحاب المصالح:

تتأثر المؤسسة بعدة قوى ضغط خارجية ، فمند قيامها بأنشطتها و مهامها لابد أن تراعي التزاماتها و تعهداتها اتجاه مختلف أصحاب المنافع الذين يعرفون على أنهم أفراد أو جماعات داخل او خارج المؤسسة لهم حقوق عليها ، و هي إما ملكية فوائد من أرباح المؤسسة أو

[1] د. بلال خلف السكارنة – أخلاقيات العمل – مرجع سابق – ص164.
[2] د. ط اهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية- سنة 2008.

نشاطات بالمؤسسة في الوقت الحاضر أو المستقبل[1]، و يمكن أن نذكر منهم: المساهمين ، الموردين ، الزبائن ، المستهلكين ، الحكومة...

و من هنا فالمؤسسة ملزمة بضرورة محاولة إرضاء جميع هذه الأطراف التي تربطها بها علاقات ذات طبيعة مختلفة، و من ابرز توجهات هذا النمط نذكر ما يلي:

- ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدات اجتماعية تضع المجتمع و متطلباته على سلم أولوياتها.
- كذلك من الأسباب التي تؤدي بالإدارة إلى زيادة مسؤولياتها تجاه الأطراف الخارجية المؤثرة عليها هو تفادي العقبات و المشاكل التي تتولد من هذه الجماعات بما يؤدي إلى تخفيض حجم المستهلكين.
- و بالتالي قد لا تستطيع المؤسسات الالتزام بكل هذه المتطلبات و بالتالي حتى بمتطلباتها الاقتصادية و أهدافها الداخلية من استقرار و نمو وربح و غيرها.

لذا ظهرت الحاجة إلى نمط جديد و هو اقتصادي/ اجتماعي.

3- النمط الاقتصادي – الاجتماعي/ الايجابي:

في إطار هذا النمط فان إدارة المؤسسة لا تمثل مصالح جهة واحدة أو بعض جهات ذات مصلحة ، بل إنها تمثل مصالح جهات عديدة يفترض أن توازن المؤسسة بين مصالحها مجتمعة.

و إذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية و ذلك لنضج المؤسسات و إدارتها فانه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامي، حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل مؤسسات القطاع الخاص التي لا هم لها سوى تحقيق المزيد من الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة الأطراف الأخرى ، لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره

[1] **Fabien Durif – vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique – p05-2006.**

يمثل ردة فعل من طرف الدولة و هي صاحبة الأغلبية في العالم الثالث ، حيث عرفت مؤسساتها على أنها خلايا اجتماعية هدفها تقديم المزيد من الخدمات للمجتمع[1].

و من خلال كل ما تم قوله و ملاحظته نستنتج بان هذا هو النموذج الأنسب بين الأنماط الثلاثة لمحافظته على مصلحة المؤسسات و المجتمعات في آن واحد.

المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية و نموذج مقترح لتبنيها

1- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربع استراتيجيات أساسية نذكرها على النحو التالي:

أ- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني: و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال ، دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الأرباح و العوائد الأخرى.

ب-الإستراتيجية الدفاعية: القيام بدور اجتماعي محدود جدا و بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط و هو لحماية المؤسسة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.

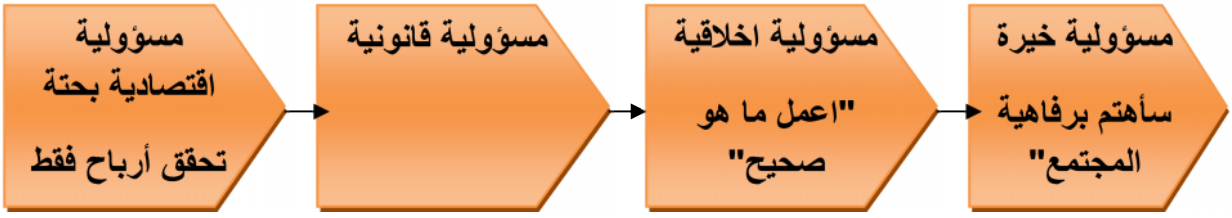
ت-إستراتيجية التكيف: هنا تخطو المؤسسة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية ، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.

ث-إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات

[1] د. بلال خلف السكارنة- أخلاقيات العمل – مرجع سابق- ص166.

المدراء و تناسبا وفق المواقف المختلفة، و تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمات الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات اثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.

الشكل رقم (02-01) : استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الباحثة

2- نموذج مقترح لتبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة:

تستطيع المؤسسة أن تزيد من إمكانياتها و فرص نجاحها في المجتمع و ذلك من خلال الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي و تبني مطالب مختلف فئات المجتمع ذات التأثير المستمر ، كما يمكن عرض هذا الدور الاجتماعي للحوار و المناقشة و إبداء الرأي من خلال الأطراف المستفيدة في المجتمع. كما انه ليس من الضروري أن تكون المبالغ التي تساهم بها المؤسسة هائلة و تتجاوز قدرات المؤسسة و لكن المهم هو المشاركة، والتوعية و المبادرة في جعل هذا الدور مقبولا و ممثلا بجهود تتسم بطابع الاستمرارية.

و لكي تتمكن المؤسسة من تطبيق و تطوير مثل هذه البرامج اقترحنا القيام بالخطوات التالية:

أولا و قبل أي شيء لابد من التزام الإدارة العليا و تكريس جهد لهذا البرنامج ، لأنه بدون هذا الالتزام لا يمكن أن يكتب النجاح لمثل هذا البرنامج ، و من الضروري أن يمثل البرنامج واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

- المسح و التهيؤ:

- مسح الحاجات.

- دراسة المنطقة و الفئات المستفيدة منها.

- تحديد الأولويات للأنشطة الاجتماعية.

- اختيار حزمة أنشطة مرشحة للدخول ضمن البرنامج الاجتماعي و البيئي.

- تقدير الأموال اللازمة للإنفاق على هذه الأنشطة.

- ولادة البرنامج و التخطيط:

- الإعلان عن الموافقة على البرنامج و الأنشطة الواردة فيه.

- فحص آليات التمويل المناسبة و التأكد من توفيرها و إقرارها . إن الأنشطة الاجتماعية و البيئية تتطلب تكاليف عالية و بالتالي فإنها تحتاج إلى تمويل مناسب قد يتوفر من إحدى المصادر التالية:

  - عن طريق الزبائن، من خلال إضافة زيادة مناسبة على أسعار السلع و الخدمات التي تقدمها، و هنا يجب الإشارة إلى ضرورة اخذ الجانب الأخلاقي في قرارات من هذا النوع، حيث مثل أن تدفع زيادة قليلة جدا في سعر المنتج و الذي يذهب إلى تمويل عمليات إنسانية و اجتماعية و بيئية.

  - عن طريق تحمل المؤسسة كامل النفقات ، في حالة وجود منافسة في الأسواق لا تسمح لها برفع السعر ، و هنا تتحمل نفقات هذا البرنامج الاجتماعي كاملة المؤسسة لكونها تعطي مردود اجتماعي ايجابي لها.

  - تتحمل الحكومة كل أو جزء من نفقات البرنامج عن طريق الإعفاءات الضريبية أو تقديم معونات مالية و حوافز أخرى من اجل تشجيع المؤسسات على القيام بالأدوار الاجتماعية.

- وضع هيكل مناسب للبرنامج و تعيين مسئول و مساعدين.
- إعلان رسالة البرنامج أي صياغة رسالة واضحة تعكس اهتمام الإدارة بالشؤون الاجتماعية و البيئية بحيث تصبح دليلا للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- وضع خطة واضحة تتضمن أهداف البرنامج و الأنشطة الواردة فيه ، فمن الضروري رسم سياسة واضحة و تحديد أهداف معلنة ممكنة التحقيق و يتوفر فيها قدر الإمكان قابلية القياس الكمي ، و هنا يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين آو جمعيات حماية البيئة...
- إقرار البرنامج بأنشطته و خطته و إجراءات العمل فيه بشكل كامل.

- تشغيل البرنامج و التدقيق الأولي:

- البدء بتنفيذ البرنامج، كما يتوجب تعيين مدير مسئول عن متابعة تنفيذ الخطة و تقييمها من ناحية العائد الاجتماعي المحقق وقد يكون لهذا المدير مساعدون و هذا أمر مرتبط بحجم المؤسسة و طبيعة خطتها.
- تنفيذ الآليات الخاصة بالحد من التلوث.
- تنفيذ آليات خاصة بالمساعدات الاجتماعية.
- تنفيذ آليات مساعدة العاملين.
- حملات توعية بأهمية الأنشطة الاجتماعية الواردة في البرنامج.
- إجراء عملية التدقيق الأول و فحص المؤشرات و مقارنتها بالمعايير المحددة إقليميا و دوليا.
- مراقبة الإدارة لتنفيذ البرنامج و اتخاذ الإجراءات الصحيحة في حالة وجود انحرافات.

- النضوج و الرقابة و التدقيق الاجتماعي:

- تركيز البرنامج على الأنشطة ذات المردود الايجابي الأكبر الذي اتضح تأثيره على المجتمع.

- التحقق من فاعلية آليات المتابعة و مدى دقة قياسها للنتائج.

- التركيز على الحساب الكمي للعائد الاجتماعي و عرض التقارير الخاصة بالأداء الاجتماعي و إيصالها إلى مختلف الأطراف المستفيدة.

- بناء موقع على شبكة الانترنت.

- محاولة الارتباط مع جمعيات متخصصة بشؤون الأنشطة الاجتماعية التي تبنتها المؤسسة..

- اعتبار الأداء الاجتماعي جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة.

- استدامة البرنامج و استمرار يته:

- السعي للدخول في ميادين اجتماعية أخرى أكثر طموحا.

- الدعاية الواسعة للبرنامج و تعزيز مصادر التمويل.

- تعزيز العلاقات و الشراكة مع مختلف الجمعيات البيئية و الإنسانية و الاجتماعية المحلية و الدولية.

و تلعب الموارد البشرية المؤهلة بدقة عالية دورا أساسيا في نجاح البرنامج المقترح في المؤسسة. حيث أن بعض المؤسسات الصناعية قد تتسبب في إحداث العديد من الأضرار البيئية و التي تحتاج إلى متخصصين يتابعون تنفيذ البرنامج بمؤشرات فنية على درجة عالية من الدقة.

3- أهم الأنشطة الاجتماعية للشركات:

سنشرح أهم الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها الشركة للفئات الأساسية التالية:

- اتجاه العاملين.
- اتجاه العملاء.
- اتجاه المجتمع.
- اتجاه البيئة.

❖ الأنشطة الاجتماعية للشركات اتجاه العاملين بها:

من خلال إنفاق الشركة على مواردها البشرية، فإنها تقوم باستثمار حقيقي تجني ثماره في المدى القصير و الطويل، حيث تمثل العمالة مجالا داخليا من مجالات المسؤولية الاجتماعية ، تلتزم الشركة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين نوعية حياة العمال و ذلك من خلال :

- توفير البرامج المختلفة اللازمة لتكوين و تطوير العاملين و الموظفين ، و ذلك لتنمية مهاراتهم الفنية و الإدارية ، و ضرورة النظر إلى هذه الأنشطة كحق للعاملين يعزز كفاءة الشركة[1].
- المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين مثل: التامين الصحي، و الضمان الاجتماعي، و النامين على الحياة... بنسبة معينة من رواتبهم و أجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على المعاش.
- وضع نظم للرعاية الصحية و العلاج بالمستشفيات و لدى الأطباء ، و دفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين و عائلاتهم.

[1] **JEAN- PIERRE CITEAU- Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques- édition Armand colin 2002- p125.**

- وضع نظم للحوافز و المكافآت لتشجيع العاملين لتحسين أدائهم.
- الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية كتوفير وسائل انتقال من مناطق السكن إلى مكان العمل و بالعكس.
- المساعدة ماديا في تأدية المناسك الدينية مثل : العمرة و الحج او إقامة مصايف للعاملين و مساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية و رياضية.
- توفير الأمن الصناعي و الاهتمام بتوفير بيئة عمل سليمة و أمينة و العمل على تفادي و التقليل من الحوادث بالشركة.
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.
- إيجاد آليات واضحة لتكريم المبدعين و مكافأتهم.

تهدف هذه الأنشطة الاجتماعية تجاه العاملين إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد و العطاء ، و كذلك الانتماء و الولاء لصالح الشركة و إدارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع و عوائد اقتصادية مباشرة و غير مباشرة للشركة في الحاضر و المستقبل ، و هذا يجعلها أيضا تعمل على خلق فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع[1].

❖ الأنشطة الخاصة بتحسين جودة التعامل مع العملاء و المستهلكين:

يحقق هذا النوع من الأنشطة أهداف الشركة الاقتصادية و أهمها زيادة حصة المبيعات و بالتالي الأرباح ، و التشهير بسمعتها الجيدة في الأوساط الصناعية و التجارية ، و منه الحصول على ميزة إستراتيجية و زيادة قدرتها التنافسية في السوق المحلية و سهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية، حيث يزيد تحقيق رضا المستهلكين و إشباع رغبات العملاء و تطوير و تحسين المنتجات و الخدمات من ثقتهم و ولائهم للشركة، ومن أهم الأنشطة التي تقدمها الشركة للعملاء و المستهلكين:

[1] فؤاد محمد عيسى – المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس و تقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات- ص 18.

- الابتعاد عن تضليل المستهلكين عن طريق الإعلان و الترويج الصادق و الأمين لمنتجات و خدمات الشركة.
- الشفافية و النزاهة و الصدق و عدم الخداع و الغش في التعامل مع العملاء.
- توفير البيانات و الإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل: تواريخ الإنتاج و فترة الصلاحية ، و المكونات و المنشأ ووضع العلامة التجارية بشكل واضح وغيرها.
- توفير خدمة ما بعد البيع و الالتزام بتاريخ الضمان.
- إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج.
- تيسير إجراءات التعامل و السعي لتحقيق رضا المتعاملين.
- الاهتمام بتوفير آلية لسماع رأي و شكاوى المستهلكين مثل مكاتب خاصة بخدمة المتعاملين أو الاتصالات المجانية آو موقع الكتروني... و الرد على الشكاوى المقدمة من العملاء و الاستجابة المناسبة لها.

❖ الأنشطة الاجتماعية للشركات اتجاه المجتمع:

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، و المشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية و هذا سوف يخلق مناخا جاذبا للاستثمار و يوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات الشعب[1]. و من أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع:

- التبرعات للمؤسسات و الجمعيات الخيرية و المنظمات غير الحكومية لتمويل و توفير احتياجات الأعضاء و الأهالي المحتاجين.
- تزويد المحتاجين من أفراد المجتمع بالطعام و المواد الغذائية الأخرى في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان ، و ليلة القدر، و الأعياد...

[1] **فؤاد محمد عيسى – مرجع سابق- ص19.**

- مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية و فنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد و إعدادهم للدخول في سوق العمل ، و كذلك التبرعات للطلبة المحتاجين و تشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل و الخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.

- مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، و غرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات و المساهمة في إقامة مستشفيات للأمراض الخطرة و المتوطنة مثل السرطان ، و غسيل الكلى ، و فيروسات الكبد، و العلاج بالخارج، و تعويض الأفراد عن أي أضرار تلحق بهم نتيجة العمل بالشركة.

- مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة و نشر الكتب و تمويل المعارض ، و إصدار مجلات علمية و ثقافية توزع في الندوات و المؤتمرات.

- أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، و المساهمة في توفير البنية التحتية و مرافق الملاعب الرياضية و المتنزهات لصالح الأطفال و النساء وكبار السن.

- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء و نفورات المياه للحفاظ على البيئة و مقاومة التلوث.

- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث.

- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها و هذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية و الإنفاق على أنشطة البنية الأساسية.

❖ أنشطة الشركات للحفاظ على البيئة:

يقع على عاتق الشركات جزء كبير من المسؤولية في هذا المجال يشمل:

- يجب على الشركات الصناعية أن تراعي الحفاظ على البيئة بالحد من التسبب في التلوث البيئي للماء و الهواء و التربة الصادرة عن عمليات الإنتاج.
- الاهتمام بمخلفات الإنتاج و التخلص منها بأسلوب علمي كعملية تدوير و استرجاع بعض المواد ثم تسويقها.
- الحفاظ على النظم الايكولوجية و التنوع البيولوجي ، و المساهمة في التنمية المستدامة.

إن ما يعقد دور إدارة المؤسسات في تبني منظور اجتماعي مقبول و منسجم مع بيئاتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المؤسسة و ما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين . و هنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المؤسسة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف و غايات المؤسسة الأساسية و بين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، اخذين بنظر الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير اكبر و مباشر على المؤسسة.

المبحث الثالث:الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول : الأداء الاجتماعي

يعنى الأداء الاجتماعي، أو الحد الأدنى الاجتماعي، بتحويل الرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى حقيقة واقعة. ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي بأنه:" الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين؛ وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية؛ وخلق مزايا للعملاء؛ وتحسين المسئولية الاجتماعية للمؤسسات.

يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها الشركة الآثار المترتبة على أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها. ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية. ولذلك فان الأسلوب الذي تدير به الشركة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها .

1- أهمية الأداء الاجتماعي:

تعد تدابير الأداء الاجتماعي ضرورية لتحديد ما إذا كانت مؤسسات التمويل الأصغر تلبي الأهداف الاجتماعية المحددة في رسالاتها. وفي حين تعد التدابير المالية – مؤشرات الأداء الأكثر شيوعاً في التمويل الأصغر – ضرورية، فهي لا تقدم سوى القليل حول ما إذا كانت الأهداف الاجتماعية يتم تلبيتها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون مؤسسة مستدامة مالياً وتعد بالغة النجاح من الناحية المالية، ولكنها تفرض أسعار فائدة مرتفعة للغاية وتدفع عملائها إلى الغرق في الديون. على الرغم من أن هذه المشكلة لن تتضح من خلال المؤشرات المالية، يمكن أن تؤدي إلى وقوع أزمة مؤسسية وتحول دون تحقيق المؤسسة لرسالتها.

ومن ناحية أخرى، فإن تتبع الأداء الاجتماعي، واستخدام تلك المعلومات لإعداد الخدمات بحيث تعمل على تحسين ظروف العملاء، لا يساعد العملاء فقط، بل يخلق أعمال

أفضل للمؤسسات. ويحتاج مديرو مؤسسات التمويل الأصغر معلومات الأداء الاجتماعي لتلبية الأهداف المالية والاجتماعية. علاوة على ذلك، تعد مؤشرات الأداء الاجتماعي البسيطة أدوات قوية للتسويق. فهي تقدم مؤشرات ملموسة للإنجاز وجذب التمويل من المانحين والمستثمرين الاجتماعيين .

2- الفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم الأثر الاجتماعي:

غالباً ما يتم الخلط بين مفاهيم "الأداء الاجتماعي" و"تقييم الأثر" ويتم استخدامهما بشكل متبادل. ولكن هناك فارق هام، فالآثار تشير إلى النتائج أو التغيرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، ويعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد في عملية الأداء الاجتماعي.

أما الأداء الاجتماعي فهو يشمل العملية الكاملة التي يخلق من خلالها الأثر، وتتضمن تحليل الأهداف المعلنة للمؤسسة، وفعالية النظم والخدمات في تلبية هذه الأهداف، والنتائج ذات الصلة لتعزز إدارة الأداء والنمو الاجتماعي وخلق نظم وممارسات لضمان أنها في أفضل جودة الخدمات، وعلاقات المؤسسات مع العملاء والمجتمع.

3- المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي:

لقد ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية و الإفصاح عنها و كيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المؤسسة بتشجير المنطقة المحيطة بها "مثلا".

يوجد 4 مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية و هي :

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:**

و يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم و تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و انتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية و تدريبهم و تحسين وضعهم الثقافي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.

➢ **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:**

و يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات و الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك.

➢ **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:**

و يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الاجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.

➢ **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:**

و تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج و تكاليف البحث و التطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع و تدريب و تطوير العاملين و غيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات و الخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

و بذلك نكون قد أحطنا بأهم ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية كاصطلاح إداري، و ليكون هذا المبحث أساس لما سيأتي.

المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية و عناصرها و ابعادها

1- تعريف المحاسبة الاجتماعية و تطورها[1]:

على الرغم من أن المحاسبة الاجتماعية قد أصبحت حقيقة واقعة من الصعب على المؤسسة أن تتجاهلها إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد واضح لها ولذلك نستعرض بعض التعاريف حتى نستطيع من خلالها الوصول إلى تعريف شامل:

ـ عرف الباحث (لي سيدلر) المحاسبة الاجتماعية بأنها : " فن وعلم قياس وتفسير الأنشطة والظواهر والتي لها أساساً طبيعة اجتماعية واقتصادية."

[1] http://softsb.com/forum/topic13621.html

وعرف الباحث (لينوس) المحاسبة الاجتماعية بأنها " تطبيق للمحاسبة في مجال العلوم الاجتماعية والتي تعتني بتطوير أساليب المحاسبة لتغطي الآثار والنتائج الاجتماعية امتداداً لمجال المحاسبة لتغطية الأداء الاجتماعي للمنشأة بالإضافة للأداء الاقتصادي وما يتطلبه ذلك من تطوير وسائل وأساليب القياس المعتمدة في المحاسبة التقليدية من أجل إجراء التحليلات وتقديم الحلول الملائمة للظواهر والمشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية وبالتالي لا داعي لإيجاد تعريف مستقل للمحاسبة الاجتماعية.

ـ وعرف (موبلي) المحاسبة الاجتماعية بأنها : عملية الترتيب والقياس والتحليل للآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على نشاط القطاع الحكومي والقطاع الخاص."

نلاحظ أن هذا التعريف يعتبر أن المحاسبة الاجتماعية أحد فروع علم المحاسبة حيث أن للمحاسبة مجالين:

1ـ المحاسبة التقليدية : وتهتم بالنتائج الاقتصادية لنشاط الوحدة المحاسبية.

2ـ المحاسبة الاجتماعية : والتي تهتم بالآثار والنتائج الاجتماعية لنشاط الوحدة المنشأة والتي لم تشملها المحاسبة التقليدية.

ـ كما علاف (آيبد) المحاسبة الاجتماعية أنها " المحاسبة التي لا تقيس قيمة التغيرات في الموارد الاجتماعية والاقتصادية لمجموعة من الملاك والمساهمين وحملة الأسهم كما هو الحال في المحاسبة المالية ولكنها تختص بقياس التغير في الرفاهية العامة التي تنجم عن النشاط محل القياس."

ويلاحظ أن هذا التعريف اهتم بالاختلاف في مضمون عملية القياس لكل من المحاسبة المالية والمحاسبة الاجتماعية.

وأخيراً يمكن تعريف المحاسبة الاجتماعية تعريفاً شاملاً كما يلي:

مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لوحدة محاسبية معينة وتوصيل تلك المعلومات اللازمة للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

2- أهمية المحاسبة الاجتماعية:

ازدادت أهمية المحاسبة الاجتماعية نتيجة العديد من العوامل ومن أبرزها:

1- تزايد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنشآت الاقتصادية : حيث كانت مسؤولية المنشآت تتمثل بتحقيق الربح والذي يعد من المعيار الشامل لتقييم الأداء . وهذا منطقي لأن الوحدة لن تستمر دون تحقيق أرباح إلا أن الظروف الاجتماعية والبئية المحيطة كظهور التفاوت الكبير في الدخول وتلوث البيئة نتيجة مزاولة المنشاة لنشاطها قد أثر في مكانة هذا الهدف فلم تعد الأرباح المحققة تستخدم كمعيار شامل لتقييم الأداء بل يتعين على المحاسب القيام بتحليل شامل للأثر الاجتماعي للمنشآت وتوفير البيانات الملائمة عن التكاليف والمنافع الاجتماعية وكيفية توزيع تلك المنافع على المجتمع.

2- المطالبة المتزايدة من قبل بعض الدول والهيئات والجمعيات المحاسبية للمنشأت الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي لاسيما بعد التطور الكبير في المجال الصناعي وزيادة التلوث لبيئة محيطة بالمشاريع مما تطلب ضرورة الإفصاح عن هذا الأداء لمعرفة مدى قيام المنشأة بمسؤولياتها الاجتماعية.

3- توجه المشاريع إلى أخذ التكاليف الاجتماعية بعين الاعتبار عند تحديد التكلفة الفعلية لأنشطتها فعلى الرغم من تجاهل التكاليف الاجتماعية كعنصر من عناصر التكاليف الاجتماعية في تحديد التكلفة الحقيقية لتسلط المؤسسة.

ومنها:

أ - اقتراح الرئيس الأمريكي نيكسون عام 1970 أن سعر المنتج يجب أن يشتمل على كل من تكلفة الإنتاج وتكلفة التخلص من النفايات دون إحداث ضرر في البيئة.

ب - أوضح مدير مجلس الأولويات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه يسعى إلى جعل المسؤولية الاجتماعية للمشروعات تستخدم كمعيار لقياس وتقييم الأنشطة المختلفة للمشروع محل الدراسة مع ضرورة عرض النتائج التي يتم التوصل لها على المجتمع.

ج - الانتقادات التي وجهت لنظام المحاسبة التقليدي وذلك من حيث مقابلة الإيرادات بالتكاليف اللازمة لتحقيقها ودون الآخذ بعين الاعتبار التكاليف الاجتماعية مما يؤدي إلى جعل القوائم المالية لا تلائم الواقع.

وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد وعاء الضريبة والأرباح القابلة للتوزيع مما تطلب تعديل هذه القوائم بحيث تشمل التكاليف الاجتماعية إضافة إلى التكاليف الإنتاجية وذلك من أجل الوصول إلى التكلفة الحقيقية لنشاط المشروع.

4- التركيز على جانب التكاليف في مجال قياس الأداء الاجتماعي وإهمال المنافع الاجتماعية : حيث أن معظم الدراسات التي تناولت قياس التكاليف الاجتماعية للمؤسسة قد أهملت موضوع المنافع الاجتماعية مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الكلية للمؤسسات التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية . لذلك فإنه لابد عند دراسة الأداء الاجتماعي من أن تأخذ بعين الاعتبار المنافع الاجتماعية التي تحققها المؤسسات ومقارنتها مع التكاليف الاجتماعية الناتجة عن هذه المؤسسات.

وهكذا فإنه نتيجة زيادة الاهتمام بالمحاسبة الاجتماعية للمؤسسات أصبح من الضروري أن يهتم المحاسب بتحليل شامل لقياس الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسات وإعداد التقارير والقوائم الاجتماعية بما يكفل إجراء عملية التقييم الشامل من جانب المجتمع لمستوى الأداء الاجتماعي الذي تحققه المؤسسات.

3- مفاهيم أساسية في المحاسبة الاجتماعية[1]:

➢ العملية الاجتماعية :

يقصد بها استعمال أو إنتاج المؤسسة لأحد الموارد الاقتصادية أو البيئية التي تؤثر على أصحاب المؤسسة والتي لا يمكن أن تتم عن طريق السوق، إذا فالعملية الاجتماعية تمثل أنشطة المؤسسة التي لها مضمون اجتماعي والتي لا تخضع لقوى السوق المتعارف عليها (عرض، طلب ، سعر).

مما تقدم نجد أن مفهوم العملية الاجتماعية ينبع من الهدف الأول للمحاسبة الاجتماعية وهو قياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة فهناك العديد من العمليات التي تتم بين المؤسسة

[1] المحاسبة وإدارة الأعمال كتب وأبحاث ومقالات متخصصة في المحاسبة وإدارة الأعمال http://www.almo7eb.com/vb/t2369.htm

والمجتمع والتي لا تتدخل قوى السوق فيها ولذلك فإنه يتعين على المحاسبة الاجتماعية الاعتراف بالعمليات السوقية وغير السوقية المتعلقة بأنشطة المؤسسة .

➢ التكلفة الاجتماعية :

لقد اختلف مفهوم التكلفة الاجتماعية بين الاقتصاديين والمحاسبين .

فمن وجهة النظر الاقتصادية نجد أن معظم التعاريف للتكلفة الاجتماعية تتفق على أنها " : إجمالي التكلفة التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي ." مثل تلوث الهواء وإحداث الضوضاء وكذلك تشمل التكلفة الاجتماعية ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة أي مقدار السلع والخدمات المضحى بها مقابل إنتاج سلع وخدمات أخرى . وتدخل أيضاً تكاليف الفشل في بيع وتصريف المنتجات ضمن هذا المفهوم حيث أن عدم قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها يعني ضياع جزء مؤثر من موارد المجتمع بشكل عام. ومن جهة النظر المحاسبية تعرف التكلفة الاجتماعية على أنها :" النفقات التي تتحملها المؤسسة في سبيل القيام بأعباء المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها والتي لا تحصل من خلالها على أي عائد أو منفعة " ويمكن أن تكون هذه النفقات مفروضة على المؤسسة من قبل الدولة لاعتبارات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ويمكن أن تنفقها المؤسسة بشكل اختياري تطوعي .

نلاحظ مما سبق أن مفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية تقتصر على التكاليف التي تتحملها المؤسسة، بينما من وجهة النظر الاقتصادية تشمل التكاليف التي يتحملها المجتمع ككل. حيث أن الاقتصاديين يهتمون بدراسة كيفية استغلال الموارد الاقتصادية استغلالاً كاملاً وصحيحاً ودراسة آثار المشروع في البيئة والمجتمع وعوامل الإنتاج المختلفة .

➢ العائد الاجتماعي :

ويمثل المنفعة التي تعود على المجتمع نتيجة قيام المؤسسة بالعمليات الاجتماعية والاقتصادية.

4- مجالات المحاسبة الاجتماعية:

إن تحديد مجموعة محددة وثابتة للأنشطة الاجتماعية يتنافى مع طبيعة المشكلات الاجتماعية والبيئية التي قد تتغير بتغير الظروف المحيطة للمجتمع (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...الخ).

إلا أنه يمكن تحديد مجموعة من الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الظروف الحالية للمنشآت وهي:

1- مجال العاملين : يشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً وتحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي . ويمثل هذا المجال مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الاجتماعية.

2- مجال البيئة : ويشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنشأة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك بغية المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمشروع والمحافظة على الموارد الطبيعية .و يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية نظراً لما تسببه المشروعات من أضرار على البيئة.

ويمكن تحديد الآثار المترتبة في أربعة مجالات:

1- تلوث المياه : كالتخلص من مخلفات بعض بإلقائها في الأنهار والبحيرات.

2- تلوث الهواء : ومن مسببات تلوث الهواء الاحتراق غير الكامل للوقود في كثير من المشاريع الصناعية.

3- تلوث التربة : يحدث هذا التلوث بسبب زيادة الملوحة أو التصحر أو عن طريق دفن النفايات السامة من مخلفات المصانع أو الاستعمال غير العقلاني للأسمدة والمبيدات في المشاريع الزراعية.

4- التلوث الضوضائي : الضوضاء أو الضجيج هو نوع من أنواع التلوث البيئي في الصناعات المختلفة وخاصة الصناعية ويؤدي إلى تعرض العاملين لأضرار التلوث مثل فقد السمع والاضطرابات العصبية.

نستنتج مما سبق أن الوحدات الاقتصادية المختلفة دوراً في تلوث البيئة بزيادة وتنوع الأنشطة ولابد لهذه الوحدات من القيام بدورها لتخفيف أو منع هذه الآثار الضارة على البيئة

كقيامها بتشجير المنطقة المحيطة بالوحدة لتحسين المستوى الصحي والجمالي للمنطقة.

3ـ مجال حماية المستهلك : يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك والمحافظة على هذا الرضا كالاهتمام بزيادة أمان المنتج وعدم خداع المستهلك وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج.

4ـ مجال المجتمع : يشمل الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة ، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب لديها إقامة حضانة لأطفال المنطقة

5- المحاسبة البيئية[1]:

شاع استخدام هذا المصطلح في دنيا الإعلام وخرج في العقد الأخير من مجال المؤتمرات المتخصصة في البيئة للهيئات الدولية ليدخل اهتمامات الكتاب أو بعضهم علي الأقل في الصحافة . وهو باختصار يدل علي حساب التكلفة البيئية لأي من الأعمال الاقتصادية علي مساحة البلد الواحد أو الإقليم أو العالم بأسره . والمقصود بالتكلفة البيئية درجة استخدام الموارد الطبيعية مياه عذبه وأراضي خصبة وغابات وحيوانات أو تلويثها أو الوصول بها إلي حد الضياع والإسراف أو حتى الفناء نتيجة للقيام بالمشروعات الزراعية والصناعية والخدمية المختلفة .

وقد نشأ هذا المصطلح أو المفهوم في خضم الاهتمام والقلق علي البيئة علي المستوي العالمي وتعرض هذه البيئة للتلف الذي لا يمكن تعويضه نتيجة للآثار المترتبة علي النشاط بل الحياة الإنسانية نفسها ليس فقط علي النشاط الاقتصادي بمعناه الدارج . والمصطلح يعد ترجمة لهذا الاهتمام ونقله من لغة الاصطلاح الأخلاقي أو السياسي إلي لغة الاقتصاد حيث تسود الأرقام بدل المفاهيم العامة الموصوفة بالمجردة. وهذا النقل يعكس في الواقع تركيز الاهتمام في الغرب بالذات علي الجانب الاقتصادي المادي وابتعاده عن الجانب الأخلاقي الإنساني التوجه الذي كانت بواعث القلق البيئية تجد التعبير عنه في البداية من جانب جماعات معينة ومحدودة في الغرب . إن ظهور هذا المفهوم يدل في الواقع علي نوع من التضحية قامت بها

[1] د . محمد يحي - مقال بعنوان :المحاسبة البيئية http://islamicnews.net/Document

الجماعات البيئية لكي تؤمن نقل الاهتمام بالبيئة من المجال الضيق العلمي والنخبوي والأخلاقي إلي المجال الواسع في الغرب وهو المجال المصبوغ بالاهتمام المادي الاقتصادي الرقمي الكمي.

ويؤدي مفهوم المحاسبة البيئية علي المستوي العملي والفعلي والتفصيلي إلي إدخال تكلفة الموارد البيئية المستخدمة أو المستهلكة في النشاط الإنساني لتضاف إلي عناصر التكلفة الأخرى التقليدية التي يدخلها الاقتصاد في حسبانه عند وضع الميزانيات للمشاريع . وليس بالضرورة أن تترجم هذه التكلفة إلي أرقام مالية مباشرة ومحددة بل يمكن حسابها بشكل عام أو تصوري كما أنها توضع في الاعتبار علي أساس مستقبلي لأن الكثير من الموارد الطبيعية المستهلكة في النشاط الإنساني المتنوع لا تتجدد بحيث أن الأجيال القادمة سوف تخسرها لم تكون متاحة لهم مما قد يعرقل نشاطهم الإنتاجي أو الخدمي أو حتى المعيشي ذاته لآن هذه الموارد البيئية تدخل في هذا النشاط وهو يقوم عليها . والموارد ليس فقط ذات طابع إيجابي مياه أشجار معادن...الخ. وكذلك ذات طابع سلبي بمعني أنها تتمثل في إهدار مصادر أو في تلويث واسع النطاق يحد من النشاط الإنساني أو يمنعه تماما .

والميزة الأساسية لمفهوم المحاسبة البيئية هي أنه عندما نقل الاهتمام بالبيئة إلي دنيا الاقتصاد والمال وعالم المحسوس والتفصيلي كشف في الواقع مدي رفض الدول الغربية الكبرى وعلي رأسها الولايات المتحدة لتحمل التكلفة البيئية لرفاتها الاقتصادي وربحيتها العالية التي أوضح هذا المفهوم أنها تتحقق ليس فقط علي حساب السنوات الأخرى من ناحية بخسها حقها الاقتصادي واستغلالها حسب مفاهيم الفكر اليساري القديم بل تتحقق علي حسابها من ناحية إضاعة موارد هي ملك البشرية كلها ومن ناحية تلويث بيئة يعيش فيها الناس كلهم بعد ثبوت أن التلوث لا يقتصر أثره علي بيئة محددة أو حتى إقليمية بل يصل ليغطي العالم كله ومثال علي ذلك ثقب الأوزون وارتفاع درجة حرارة الأرض وتأكل الغابات الاستوائية واستهلاك موارد المياه العذبة والبترول . ولم تقف الدول الكبرى وحدها متهمة ومكشوفة في هذا الإطار بل إن دولا مثل الصين والهند والبرازيل كانت توصف حتى

وقت قريب بالنامية تقوم الآن في بناء سبيل قوتها الجديدة باستغلال الموارد الطبيعية وتلويث البيئة إلي حد كبير كما تفعل الهند في حالة الوقود الأصفوري (الفحم) وكما تفعل البرازيل في حالة الغابات الاستوائية وكما تفعل الصين في حالة مياه الأنهار الكبرى . وهذه الأفعال وبالذات في حالة الهند والبرازيل كانت تثبت في أنها تؤثر علي مستوي التغيرات البيئية العالمي . وهي بالطبع تفعل ذلك متأسية بالدول الغربية التي بنت رفاهيتها وأوضاعها الاقتصادية علي حساب نهب واستهلاك الموارد الطبيعية غير القابلة للتجدد وعلي حساب تلويث البيئة العالمية بشكل يصعب أو يستحيل إصلاحه.

وقد حدث تحول غريب في مصطلح المحاسبة البيئية لأنه بعد أن بدأ بالفعل تطبيق بعض جوانبه في بلدان غربية أوروبية أدى ذلك إلى رفع تكاليف المنتجات وبالتالي أسعارها مما أضعف القدرات التنافسية لتلك البلدان ودفعها للمطالبة بفرض نفس المعايير على البلدان النامية . وأثار ذلك احتجاجات على تلك الدول التي خشيت على مواردها وصادرها بجانب تأثرها بارتفاع أسعار وارداتها . وهنا لاحت نذر المزيد من الحروب التجارية . لكن الدول النامية أخذت بدورها ترفض مبدأ المحاسبة البيئية رغم أنها هي الأشد تضررا من تلوث البيئة واستهلاك الموارد الطبيعية على المستوى العالمي . وتظل البلاد العربية متخلفة بمراحل عن أنماط التفكير هذا في البيئة العالمية ومصيرها . ولا نتحدث هنا عن المحاسبة البيئية بل عن مجرد المحافظة على الموارد الطبيعية ولا سيم المياه وإهدارها والإسراف في استخدامها على أنماط متخلفة من النشاط الاقتصادي الصناعي والخدمي بجانب إضاعة الأراضي الصالحة للزراعة في استهلاك لا طائل من ورائه سوى تقليد ومحاكاة الغرب . وقد أظهرت تقارير أخيرة من مصر مثلا أثارت فزع ورعب في أوساط الخبراء والمثقفين من جراء ما ذكر حول التآكل السريع للتربة الزراعية الخصبة نتيجة لأعمال البناء فضلا عن إهدار مياه النيل في مشاريع صناعية قديمة ومتخلفة من أيام الستينات.

6- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية و لكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه

العناصر ،حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة و حسب زمنها و طبيعة الصناعة المبحوثة.

و إجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية و بالتالي فان لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المؤسسة اتجاهها.[1]

الجدول رقم (02-01): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	التوقعات
1- المالكون	- تحقيق اكبر ربح ممكن. - تعظيم قيمة السهم و المؤسسة ككل . - رسم صورة جيدة للمؤسسة في بيئتها. - حماية أصول المؤسسة. - زيادة حجم المبيعات.
2- العاملون	- رواتب و أجور مجزية. - فرص تقدم و ترقية. - تدريب و تطوير مستمر. - عدالة وظيفية. - ظروف عمل مناسبة. - رعاية صحية.

[1] عبد الرحمن و احمد عبد الكريم- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها و معوقات الوفاء بها – دراسة ميدانية تطبيقية- مجلة البحوث التجارية المعاصرة- المجلد11- سنة 1997- ص39.

	- إجازات مدفوعة.
3- الزبائن	- إسكان العاملين و نقلهم. - منتجات بنوعية جيدة. - أسعار مناسبة. - الإعلان الصادق. - منتجات أمنية عند الاستعمال. - إرشادات بشان استخدام المنتج .
4- المنافسون	- منافسة عالية و نزيهة. - معلومات صادقة و أمينة. - عدم سحب العاملين من المنافسين بوسائل غير نزيهة.
5- المجهزون	- الاستمرارية في التجهيز. - أسعار عادلة و مقبولة. - تطوير استخدامات المواد المجهزة. - تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل. - المشاركة في التعامل.
6- المجتمع	- المساهمة في دعم البنى التحتية.

	- توظيف المعوقين. - خلق فرص عمل جديدة. - دعم الأنشطة الاجتماعية. - المساهمة في حالة الكوارث و الطوارئ - الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة. - احترام العادات و التقاليد السائدة.
7- البيئة	- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة. - الاستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها. - تطوير الموارد و صيانتها. - التشجير و زيادة المساحات الخضراء.
8- الحكومة	- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجهات الصادرة من الحكومة . - احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف . - تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها. - المساهمة في الصرف على البحث و التطوير. - المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية

	مثل القضاء على البطالة. - المساعدة في إعادة التأهيل و التدريب.
9- جماعات الضغط	- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك. - احترام أنشطة جماعات حماية البيئة. - احترام دور النقابات و التعامل الجيد معها. - التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: د. نظام موسى سويدان – التسويق المعاصر" بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004و 2007"- دار الحامد للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2010- عمان، الأردن- ص410.

7- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

لقد وضع carroll أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية وهي غير مستقلة عن بعضها البعض و تتمثل في[1] :

- المسؤولية الاقتصادية: يجب على المؤسسة أن تنتج السلع و الخدمات المطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.
- المسؤولية القانونية: يجب أن تكون هناك التزامات قانونية في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه.
- المسؤولية الأخلاقية: مجموع سلوكيات و نشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني و لكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.
- المسؤولية التطوعية: و هي المنافع و المزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المؤسسة

و بغض النظر عن ما قاله carroll، فان أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي كالتالي:

- البعد الاقتصادي: يهدف إلى تحقيق :

➢ احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الضرر بالمنافسين.

➢ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و تسخيره في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة.

➢ منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين (سواء من ناحية الأسعار أو الجودة).

- البعد القانوني: يهدف إلى تحقيق :

[1] **Joël Ernult, Arvind Ashta- Développement durable – responsabilité sociale de l'entreprise- théorie des parties prenantes évolution et perspectives – cahier du CEREN21- p18 : www.escdijon.com**

- تحسين ظروف العمل و توظيف المعوقين و منع توظيف الأطفال للمحافظة على صحتهم.
- صيانة الموارد و تنميتها و التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.
- حماية المستهلك من الموارد الضارة ومنع التلوث.

- البعد الاجتماعي: يهدف إلى تحقيق:

- احترام العادات و التقاليد.
- تحسين نوعية المنتجات.
- مراعاة حقوق الإنسان.

- البعد البيئي: يهدف إلى تحقيق:

- تحسين استغلال الموارد الطبيعية و الترشيد في استخدامها.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي و المساهمة في التنمية المستدامة.

إذن للمسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار و عدم الأضرار بالمستهلكين . - احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين .
		- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي .

	التكنولوجي	- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- حماية المستهلك من المواد الضارة. - حماية الأطفال صحيا و ثقافيا.
البيئي	حماية البيئة	- منع التلوث بشتى أنواعه . - صيانة الموارد و تنميتها . - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها .
	السلامة و العدالة	- التقليل من إصابات العمل . - تحسين ظروف العمل و منع عمل المسنين و صغار السن . - منع التمييز على أساس الجنس أو الدين. - توظيف المعاقين.
الاجتماعي	المعايير الأخلاقية و القيم الاجتماعية	- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . - مراعاة حقوق الإنسان . - احترام العادات و التقاليد و مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك .
	نوعية الحياة	- نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة . - المساهمة في تقديم الحاجات الأساسية للمجتمع

المصدر :طاهر محسن منصور الغالبي ، مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية و هي : البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد البيئي و البعد الاجتماعي و ذكرنا عدد من الخصائص لكل واحدة منهم.

المطلب الثالث:دور مواصفة الايزو 26000 في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

1- إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس:

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس (ISO) عام 1947 ويشارك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية و نامية، وكذلك من مختلف إنحاء العالم، وتقوم منظمة الايزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت اسم(المواصفات القياسية الدولية)إجماعا دوليا حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية. وتتمثل ظروف عمل الايزو بشأن المسئولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسئولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منشأة .وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلا من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريوديجانيرو و 2002 عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقي[1].

2- تعريف الايزو 26000:

الآيزو 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية و من المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة و النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية و سوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.

و توفر منظمة الايزو "قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال عرض مجموعة من الإرشادات و التوجيهات المتكاملة، ترتكز على اتفاق عالمي بين الخبراء الذين يمثلون أطراف مختلفة من أصحاب المصالح، و تشجع هذه المواصفة

[1] الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسئولية الاجتماعية، ص:2. على الموقع: www.iso.org

أيضا على الممارسات الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعي في العالم ككل[1]. و تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية[i]، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات.

3- هيكل مواصفة الايزو 26000:

وتتضمن المواصفة العناصر الآتية:

1. المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها.
2. البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق.
3. البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
4. البند الثالث: المصطلحات و التعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء.
5. البند الرابع: سياق المسئولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنشآت: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسئولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية.
6. البند الخامس: مبادئ المسئولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسئولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.

[1] **L'ISO et la responsabilité sociétale, http://www.iso.org**

7. البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسئولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت. و يتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.
8. البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسئولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسئولية الاجتماعية في المنشأة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
9. ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء مؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو 26000.
10. بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.

والمنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسئولية الاجتماعية الذي يمكن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المؤسسة بالشركات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المؤسسات. يوضح الجدول التالي بنود مواصفة الايزو 26000 :

الجدول رقم (02-03): هيكل مواصفة الايزو 26000

البند	الهدف منه	شرح محتوى البند
البند (1)	المجال	**المواصفة، تعريف وتحديد المحتوى الذي تغطيه هذه ويحدد القيود أو الاستثناءات، كما أنه ينص على أن هذه الدولية تقدم دليلا إرشاديا لجميع أنواع المواصفة المنشآت بغض النظر عن حجمها** أوموقعها.
البند (2)	التعريفات	**المستخدمة يحدد هذا البند معاني المصطلحات الرئيسية في هذه المواصفة، وبلغ عدد التعريفات 22 مصطلحا، (Social أهمها مصطلحا: المسؤولية الاجتماعية Responsibility) و أصحاب المصلحة ([ii] [iii](stakeholder.**
البند (3)	فهم المسؤولية الاجتماعية	**يشرح هذا البند بشكل مفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية و يوضح أهم خصائصها.**
البند(4)	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	**حددت المواصفة سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية ،الشفافية، السلوك الأخلاقي، القابلية للمساءلة هي: احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام الأعراف الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.**
البند(5)	الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية و التعرف على اصحاب المصلحة و التفاعل معهم	**بمسؤوليتها هذا البند اعتراف الشركة يتناول الاجتماعية، من خلال تحديد تأثيراتها السلبية في وكذلك الطريقة التي ينبغي بها التصدي لهذه المجتمع، التنمية المستدامة، و التأثيرات من أجل المساهمة في المصلحة[iv] وإشراكهم في ممارساتها تحديد أصحاب الاجتماعية.**
البند(6)	دليل الموضوعات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية	**و هو أهم البنود في المواصفة، و فيه ذكر للمجالات الأساسية السبع للمسؤولية الاجتماعية و الواجب تبنيها حقوق الحوكمة المؤسسية، من قبل المنظمات و هي[v]: الممارسات التشغيلية الإنسان، ممارسات العمال، البيئة، قضايا المستهلك، العادلة مع الأفراد والمنظمات،**

		مشاركة وتنمية المجتمع.
البند(7)	**دليل إرشادي حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية**	**يوضح هذا البند إرشادات وتوجيهات مهمة من أجل إدارة جيدة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة،حيث يمكن أن تتم هذه الإدارة من خلال أربعة خطوات هي: التزام الإدارة العليا، تحديد و تحليل تطلعات أصحاب المصلحة، مرحلة التنفيذ و الممارسة، التقييم و المتابعة، المراجعة.**

المصدر : مقدم وهيبة – مداخلة بعنوان تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية-ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات بجامعة مستغانم- 2012.

4- آلية الاسترشاد بالمواصفة لتبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية [1]:

يمكن للمنظمات تطبيق الإيزو والاستفادة منها بعد النظر في خصائص المسؤولية ، فإنه عليها استعراض مبادئ الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (البند 3)[vi] المسؤولية الاجتماعية (البند4). ولممارسة المسؤولية الاجتماعية ينبغي للمنظمات احترام وتطبيق هذه المبادئ جنبا إلى جنب مع المبادئ المحددة في كل مادة أساسية (البند 6). وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية فضلا عن كل من يتصل بها من إجراءات وتوقعات (البند 6) ، ينبغي على المنظمة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية هما الاعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية ضمن دائرة نفوذها ، وتحديد و الانخراط مع أصحاب المصلحة (البند 5)، وبمجرد أن يتم فهم المبادئ ، والمواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة فإنه يتم تحديد المسؤولية الاجتماعية ، وينبغي على المنظمة أن تسعى إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية خلال قراراتها وأنشطتها ، وذلك باستخدام توجيهات البند 7. وهذا ينطوي على ممارسات مثل جعل المسؤولية

[1] بحوصي مجذوب و بخوش مديحة – مداخلة بعنوان دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسئولية الاجتماعية- الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية – جامعة بشار 2012.

الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من سياساتها، وثقافتها التنظيمية، واستراتيجياتها وعملياتها، وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية لاجتماعية، والقيام بالاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الاجتماعية ، وبشكل منتظم مراجعة هذه الإجراءات والممارسات المتعلقة كما أن مزيد من التوجيه بشأن المواضيع الجوهرية وتكامل بالمسؤولية الاجتماعية ممارسات المسؤولية الاجتماعية متاح من مصادر موثوقة (المراجع) وهناك أمثلة ومبادرات تطوعية عرضت في الملاحق وعند الاقتراب من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فالهدف الأسمى للمنظمة هو تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة التنمية[vii].

ويتبين مما تقدم أن المواصفة توفر إطار عمل يمكن للمنظمات استغلاله في الاضطلاع بمسئوليتها الاجتماعية في حدود تعيين الأطراف أصحاب المصلحة والعمل معهم لتحقيق ذلك.

الخـــاتمـــة:

لم تعد المسؤولية مقتصرة على فرد بذاته أو على مجموعة معينة و إنما تعدت ذلك لتصبح مسؤولية المؤسسة ككل ، حيث أصبحت لديها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه مساهميها مسؤوليات إضافية اتجاه العمال ، الزبائن، الموردين، المجتمع و البيئة .

فقد كان الهدف الأول و الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق اكبر مردود ممكن و بالتالي اكبر ربح و تطور عبر الزمن لتصبح المسؤولية الاجتماعية احد أهداف المؤسسة و في الدول المتقدمة الهدف الأساسي لأنهم يدركون بان تبني المسؤولية الاجتماعية يمنح المؤسسة ميزة تنافسية و قدرة على تحقيق نتائج أفضل.

الفصل الثالث

العلاقة بين الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للشركات

المقدمـــــة:

إن حوكمة الشركات و كما سبق الحديث عنها فهي لم تعد تقتصر على حماية مصالح أصحاب الشركات و تحقيق اكبر ثروة ممكنة لهم ، فقد تطورت هذه الفكرة و تبلورت لينتج عنها أهمية حماية مصالح مختلف أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقات بالمؤسسة أي علاقات مع المحيط الداخلي أو بالمحيط الخارجي للمؤسسة ، و لذلك اعتبرت المسؤولية الاجتماعية كركيزة أساسية لتحقيق حوكمة الشركات فهي تسهر و تسعى إلى إعطاء كل ذي حق حقه من خلال مسؤوليتها الاجتماعية و من اجل تسليط الضوء على هذه النقاط الأساسية و جب تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

1- كمبحث أول يجب التعرف على نظرية أصحاب المصلحة بما أنها الركيزة الأساسية التي تبنى عليها حوكمة الشركات .

2- في هذا المبحث سيكون الحديث عن المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات حيث سنبين من خلاله كيف يمكن أن تخلق المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية للمؤسسة ، و كذا علاقة الحوكمة بالأخلاق و كعنصر أخير مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة.

3- المبحث الثالث و الأخير سنبين الآثار الناتجة عن تطبيق حوكمة الشركات و بالتالي سيكون حديثنا عن الفساد و كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تكون عنصرا داعما لمحاربته ، كذلك مدى مساهمة حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات المحلية و الأجنبية ، بالإضافة إلى كل هذا سنبرز أهمية عنصر الشفافية و المسائلة في تحقيق تعاملات المؤسسة

المبحث الأول: نظرية أصحاب المصلحة La théorie des parties prenantes

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح(المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع) و تطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح (مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع)،حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

19 لقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن ثم بدا اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين و من ثم العملاء ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين و صولا إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة

1- اصل مفهوم أصحاب المصالح:

مصطلح "أصحاب المصلحة" في أغلب الأحيان يترجم بـ"الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق"، و كان أول من عرض نظرية "أصحاب المصالح" و أهميتها في المجالات الإدارية المفكر (Freeman 1984) . و الظاهرة التي ركز عليها (Freeman) في نظرية أصحاب المصالح هي العلاقة بين المؤسسة و البيئة المحيطة بها و كيف تتصرف المؤسسة في ظل تلك البيئة، و ما هي ردة فعلها؟[1]

نظرية"أصحاب المصالح " تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها و تركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة[2].

[1] سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول : 2009، ص 135.

[2] Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005, pp255-264.

قبل استخدام هذا المصطلح ، يمكن أن نعتبر دود (1932) وبرنار (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم.

ففي الثلاثينات ، عدد قليل من الشركات الكبيرة الأمريكية مثل جنرال إلكتريك والتي وفقا Hummels

عرفت أربعة أصحاب المصلحة بـ: العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية و المساهمين[1].

و يعد (I.Ansoff) أول من تكلم عن نظرية أصحاب المصلحة في تحليله للأهداف التنظيمية بحيث يعتبر أن مسؤولية المؤسسة هي بالنسبة للجماعات التي بها علاقات مع بعضهم و لهم أهداف متعارضة و هم : العمال، المساهمون،الموردون و الموزعون، فالشركة عليها أن تضبط أهدافها التنظيمية بما يحقق إشباع متساوي لكل الأطراف.

يجب على المؤسسة ضبط أهدافها لإعطاء حصة عادلة من المكافآت. فالربح هو احد مؤشرات الارتياح، ولكن لا يشكل بالضرورة دورا رئيسيا في هذه المجموعة من الأهداف.

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب Freeman الإدارة الإستراتيجية سنة 1984 : أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

2- تعريف أصحاب المصالح:

في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) ، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة. هذا المعنى مشابه جدا لمفهوم Rhenman

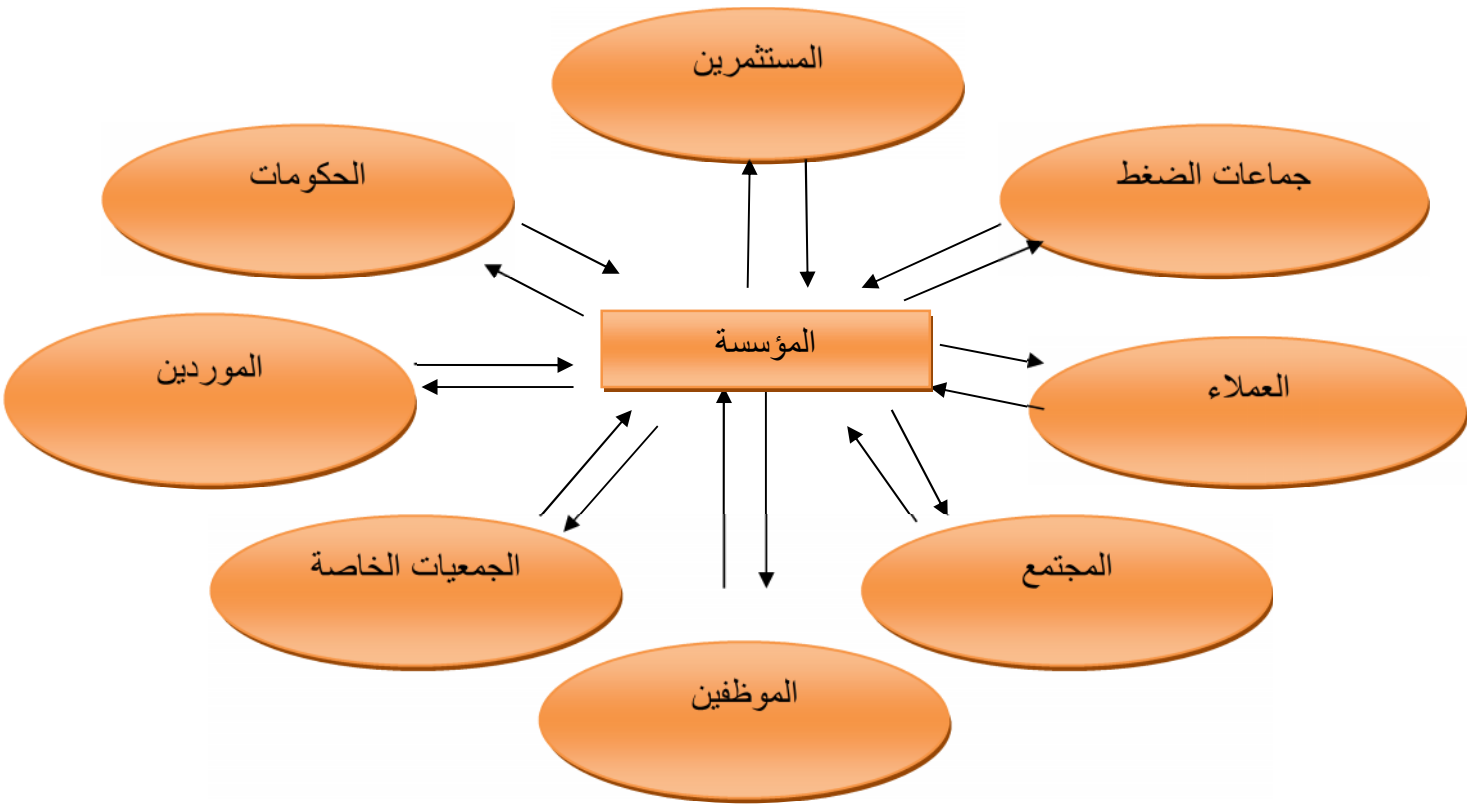
[1] **Samuel MERCIER (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature)p2.**

(1965) و Stymne حيث أن PP هو المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها[1].

والتعريف الأكثر شهرة (والذي يعطي معنى مصطلح PP على أوسع نطاق) هو الذي اقترحه فريمان (1984)، باستئناف بما في ذلك Carroll (2000) و Buchholtz بان:

"أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية. في هذه الرؤية يعني: موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع، وما إلى ذلك " (انظر الشكل 1).

الشكل رقم (03-01) : أصحاب المصلحة[1]



المصدر:[1] *L'apport de la théorie des parties prenantes au management*

Stratégique : une synthèse de la littérature(Samuel MERCIER) - p04

يستـثنى من هذا المنطلق أولئك الذين لا يمكن أن يؤثروا على المؤسسة (بسبب غياب سلطتـهم)، وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم (بسبب عدم وجود أي علاقة). وينبغي أيضا ملاحظة جيدا أنه PP دون أن تتأثر يمكن أن تؤثر على المؤسسة (والعكس بالعكس). ويمكن بالتالي أن تكون هذه PP حتى المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة.

تظهر عوامل التأثير على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال:[1]

- احترام حقوق الأفراد.
- مفهوم التنمية المستدامة و الذي يمكن أن يعرف بتنمية الاستجابة للأجيال المستقبلية.
- الإجابة على التساؤلات الاجتماعية و التقارير التجارية العالمية بهدف تسوية السوق.

منذ عشرين عاما و نظرية (Freeman) أو ما يسمى "نظرية أصحاب المصالح" يعتمد عليها في عدد كبير من الأبحاث، CLMENT قام بإجراء بحث لحصر الدروس المستفادة من تطبيق هذه النظرية في أبحاث قطاعات الأعمال، و قام باستعراض أكثر من30 دراسة استخدمت نظرية "أصحاب المصالح" و لخص ما توصلت له تلك الدراسات في مجموعة من النتائج نذكر منها[2]:

- إن المؤسسات تواجه ضغوطا متزايدة للاستجابة للأطراف المستفيدة و التي لها علاقة بأعمال المؤسسة. و في دراسة WADDOCK, BODWELL AND GRAVES حدد الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة و التي تسبب ضغط عليها إلى مجموعة أساسية و مجموعة ثانوية.

[1] **Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE(Mythes et Réalités de l'Entreprise Sociale) p7 .**

[2] **Armand Waeeock ,s .A ,Bodwell.c, and graves, s. B, Responsibility : The new business Imperative Academy of Management executive, 2002,pp 132-148**

فالمجموعة الأساسية تتمثل في حملة الأسهم، العملاء، الموردين، العاملين، أما المجموعة الثانوية فتشمل المنظمات غير الحكومية، النشطاء، المجتمع، و الدولة.

- يجب قانونا على المؤسسات الاستجابة لمتطلبات الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة.

نتيجة أخرى توصل لها clement و هي :

- أن المدراء التنفيذيين في الشركات يتأثرون بشكل أساسي بآراء و توجيهات رؤسائهم و ينفذون تلك الآراء و التعليمات أكثر من تأثرهم و التزامهم بالمبادئ التي تصدرها المؤسسات المهنية التابعين لها.

- أما النتيجة الأخيرة فان المؤسسة تستطيع أن تحسن من صورتها من خلال الاستجابة لطلبات "أصحاب المصالح".

من أهم الأسئلة التي تركز عليها النظرية: ما هو هدف المؤسسة؟ و ما هي المسؤوليات التي تواجهها المؤسسة تجاه الأطراف التي لها علاقة بأعمال المؤسسة؟

في أمريكا شركات كثيرة بدأت و طورت أعمالها و بدأت تديرها بالتوافق التام مع نظرية أصحاب العلاقة مع المؤسسة.

- قدم collins أمثلة ،كيف أن مدراء الشركات فهموا بشكل كبير المقصود من نظرية "أصحاب المصالح" و استخدموها لخلق بيئة عمل مثالية. و تكون لدى مدراء تلك الشركات قناعة بأهمية تلك النظرية و أهمية العلاقة مع الأطراف التي لها اهتمام بأعمال الشركات[1].

[1] **Key.S, Toward Anew theory of the Firm : Acritique of stakeliolder Theory, Management Decision, 1999, PP317-348.**

كذلك تجدر الإشارة إلى بعض الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم و نذكر من بينها ما يلي[1]:

- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
- تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل منظمات المجتمع المدني المختلفة.
- تطور مفاهيم حماية المستهلك و انتقاله من متلقي للسلع و الخدمات التي تفرض عليه و تعرض في السوق ، إلى صاحب الرأي و القرار بشان هذه السلع و نوعياتها.
- تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة ، إذ أخذت مدى زمني واسع و من ثم على إدارة المؤسسات أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح.
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسات أدركت أن سمعتها مرتبطة بإنشاء و تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن و المجهزين... فهذا أمر غاية في الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة و تعزز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف أصحاب المصالح و تصنيفاتهم

1- أهداف أصحاب المصالح:

يمكن القول بان المؤسسة محاطة ببيئة داخلية، تمثل أصحاب المصلحة الداخليين و كذا بيئة خارجية معقدة و تسمى أصحاب المصلحة الخارجيين، حيث كلا المجموعتين تربطهم بالمؤسسة مصالح خاصة وبالتالي فإنهم يقيمون أدائها من زاوية مدى تحقق هذه المصالح.

ومما سبق يتبين لنا أن أصحاب المصالح يتوزعون على العديد من الفئات، من أهمها : المساهمون، العملاء، العاملون، الموردون، الحكومة، المؤسسات المالية، المجتمع المحلي،

[1] العنزي سعد – محاولة جادة لتاطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال – مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية- جامعة بغداد- المجلد13- العدد48- 2007- ص03.

المؤسسات المنافسة، جمعيات الدفاع عن البيئة، نقابات العمال .وفيما يلي تفصيل لهذه الفئات مع ذكر أهدافها و كذا علاقاتها بالشركة:

❖ **المساهمون[1] :** وهم أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم القيمة السوقية لأسهمهم، كما أنهم يسعون دوما للحصول على أرباح متزايدة، لذلك فهم يأملون أن تتوسع المؤسسة وتحقق مركز مالي متميز.

وتتلخص مطالب المساهمين في[2]:

1- المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.

2- الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.

3- إحاطة المُلاّك علما بإستراتيجية منظمة الأعمال وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون منظمة الأعمال برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائدا مناسبا على استثماراتهم.

❖ **العملاء:** يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المؤسسة موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتجية ونتائج الأعمال .فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء سلع وخدمات المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح، وبالتالي على قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو .وعموما تتركز اهتمامات العملاء في الحصول على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية وأسعار معقولة مع احترام آجال التسليم، لذا ينبغي على المؤسسة أن تعرف جيدا الطريقة التي يفكر بها عملائها، كما ينبغي أن يكون لديها فكرة واضحة ودقيقة عن مجمل أهدافهم و توقعاتهم وذلك من أجل الاستجابة لها بصورة صحيحة.

❖ **العاملون [1]:**حيث أنه إذا كان نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، فإن العاملون هم الوسيلة الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف .لذلك فإنه حتى تزدهر وتتطور المؤسسة فإن عليها أن

[1]فلاح حسن الحسيني- إدارة المشروعات الصغيرة- مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز- الطبعة الأولى- دار الشروق للنشر و التوزيع- عمان، الأردن- 2006- ص71.

[2]أ.قاسمي السعيد أحمد- مداخلة بعنوان أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال- جامعة محمد بوضياف الجزائر- السنة2012 - ص 13.

تعيد ترتيب أولوياتها، وأن تتبنى مدخلا بناء وفعالا لإدارة عامليها يقوم على أساس تكوين فريق متكامل من العاملين لديه الخبرة والمهارة وكذا الرغبة في الانتماء إلى المؤسسة والولاء لها.

وفي هذا الإطار فإن اللجوء إلى مختلف قنوات التغذية العكسية سيسهل الأمور على مسئولي المؤسسات، ذلك أنهم من خلال هذه الطريقة سيتعرفون على مختلف المعوقات التي تقف حائلا بين المؤسسة والأداء المتميز .ولهذا السبب تقوم المؤسسات الرائدة بالتعرف الدوري والمنتظم على آراء وتطلعات وهموم مواردها البشرية من خلال مجموعة من القنوات والأساليب التي تأتي الاستبيانات في مقدمتها.

ومنه يمكن القول أن تفهم المؤسسة لحقيقة احتياجات مواردها البشرية سيظل الوسيلة الأمثل لردم الفجوة بين ما هي عليه الآن وما تريد أن تكون عليه في المستقبل، ذلك أنه لا يمكن للمؤسسة في غياب عملية الاتصال والتعرف المنتظم على ما يدور في أذهان العاملين من تحقيق احتياجاتهم وطموحاتهم .وعموما فإن الأفراد

يبحثون دوما عن رواتب وأجور وحوافز جيدة، وعن بيئة عمل ملائمة تتوفر فيها السلامة المهنية، كما أنهم يطمحون إلى تعامل إنساني متميز، ومشاركة في إدارة المؤسسات وتبني لمقترحاتهم التطويرية .ومما لا شك فيه في هذا الإطار، أن الاستثمار المستمر في تنمية رأس المال البشري سيؤدي بالضرورة الحتمية إلى رفع مستوى رضا الأفراد، وبالتالي سيؤثر ذلك إيجابا على مستوى الأداء في المؤسسات.

❖ **الموردون :**يتضمن مفهوم الموردين جميع من يقدم للمؤسسة الأجهزة، المعدات، الأدوات، المواد الخام، وغيرها، ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط، إذ ينظم إليهم أيضا من يقدم للمؤسسة مختلف أنواع الخدمات، على غرار المتعاقدين والاستشاريين .ومن المهم أن تدرك المؤسسة أن مستوى أدائها يبقى مرتبط بأداء هؤلاء الموردين ومدى استعدادهم للتعامل مع المؤسسة.

[1] **خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس- الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر- دار اليازوردي للنشر و التوزيع- الأردن 2007- ص 98.**

أما فيما يتعلق بآمال و توقعات الموردين اتجاه المؤسسة، فهم يأملون أن تربطهم معها علاقات دائمة ومستقرة يميزها احترام آجال السداد.

❖ **الحكومة [1]:** تعد الحكومة من خلال أذرعها التشريعية والقانونية صاحبة مصلحة عامة وحيوية في المؤسسة، فهي مسئولة قانونيا وأدبيا عن تأمين مستويات نوعية من الحياة لمواطنيها، ومسئولة عن تأمين سلع وخدمات عامة لأفراد المجتمع بعيدا عن ما يسببه التلوث البيئي الناجم عن نشاطات مختلف المؤسسات .لذلك فالحكومة غالبا ما تبحث عن مدى الالتزام بالقوانين والنظم والتعليمات، وكذا مساندة برامجها، ودفع الالتزامات الضريبية .في حين تتوقع المؤسسة من الحكومة أن توفر الدعم والأمن والاستقرار والبيئة الاستثمارية الملائمة داخل المجتمع.

❖ **المؤسسات المالية :** وهي التي تقدم للمؤسسة التمويل الكافي، لذا فإنه من مصلحة المؤسسات المالية أن تلتزم المؤسسة بالبنود المتفق عليها، وأن تزداد مقدرتها المالية ويتحسن مركزها المالي.

❖ **المجتمع المحلي :** يعد المجتمع المحلي على نفس القدر من الأهمية الذي تحظى به الأطراف المستفيدة الأخرى، وكون المؤسسة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع فإن مسؤوليتها في الالتزام بجميع القوانين والتشريعات تصبح أعظم، مما يتوجب عليها وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الالتزام المجتمعي وعموما يتوقع أفراد المجتمع في أن تساهم المؤسسة في تنمية المجتمع المحلي، ودعم ومساندة أبناء المنطقة، وتهيئة فرص العمل لهم لامتصاص البطالة.

❖ **المؤسسات المنافسة :** وهي تبحث غالبا عن التزام المؤسسة بقواعد المنافسة الشريفة.

❖ **جمعيات الدفاع عن البيئة :** وتتوقع من المؤسسة التقليل من التلوث البيئي، وكذا المساهمة في برامج الصحة والرعاية الاجتماعية، بالإضافة إلى برامج النظافة والدعم المتواصل لتحسين وتطوير البيئة.

[1] احمد القطامين- الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية – دار مجدلاوي للنشر و التوزيع – الاردن2002- ص25.

❖ **نقابات العمال :**وتتوقع التزام المؤسسة بقوانينها ونظمها، وكذا المساهمة في برامجها، واحترام المعايير والأعراف المهنية، كما أن هذه النقابات غالبا ما تطالب تحسين الأجور وتوفير متطلبات السلامة المهنية وتهيئة فرص التدريب والتأهيل للعاملين .

والجدول الموالي يبين أصحاب المصالح و أهم أهدافهم:

الجدول رقم (03-01): أهم أهداف أصحاب المصالح

صاحب المصلحة	الأهداف
الإدارة العليا	الحاكمية، ثقافة المؤسسة، الاستراتيجيات، الكفاءة و الأداء.....
المساهمون	الربح، قيمة السهم في البورصة
الزبائن	خصائص المنتجات، نوعية الخدمة، ثقافة الزبون...
الحكومة	أمن المجتمع، السيادة، احترام القوانين، دفع الضرائب
المجتمع المحلي	الآثار البيئية و الاجتماعية، دفع الرسوم، المساهمة المالية...
العمال	الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي...
الموردون	سعر و حجم الشراء، الاستمرارية، الشراكة...
البنوك	أنظمة الدفع و مرونتها، إمكانية الإقراض..

المستثمرون	**معلومات حول السيولة و قابلية السداد...**
شركات التأمين	**مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات**

المصدر:[1] احمد السيد الكردي- نموذج أصحاب المصالح- دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية.

2- تصنيف أصحاب المصالح:

من بين العديد من المحاولات لتصنيف **PP** نلاحظ أن كل من Carroll وNäsi (1997) فرقا بين أصحاب المصلحة الداخلية (أصحاب الملكية والمدراء والموظفين)وأصحاب المصلحة الخارجية (المنافسين والمستهلكين والحكومات وجماعات الضغط ، ووسائل الإعلام والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية). وبالمثل فمن الممكن التمييز بين **PP** الأوليين (أي أولئك الذين لديهم علاقة عقد رسمي مع المؤسسة: الملاك والموظفين والموردين والزبائن) من **PP** الأجانب مثل: وسائل الإعلام، المستهلكين وجماعات الضغط، والحكومات، المنافسين والمجتمع. و يمكن أن يكون لـ**PP** الأجانب تأثير محتمل على سبيل المثال (في حالات المقاطعة أو حملات التنديد) ويمكن أن تبرز بسرعة بوصفها من العناصر الفاعلة القادرة على التأثير على أداء المؤسسة[2].

- Mitchell وآخرون حددوا سبعة أنواع من **PP** حسب السمات التالية: القدرة على التأثير في القرارات التنظيمية، ودرجة الشرعية في العلاقات مع المؤسسة، الضرورة الملحة لحقوق **PP** بالاستمرار في العمل.

[1] احمد السيد الكردي- نموذج أصحاب المصالح- دور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية.
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159111

[2] د.زكريا مطلك الدوري،د.احمد علي صالح- إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان –الأردن- 2009- ص262- 264 .

- وهكذا Frooman (1999) ينتقد وجهة النظر الكلاسيكية (انظر الشكل 1) الذي يمثل المؤسسة في مركز عقود صريحة أو ضمنية مع **PP** المختلفة، ففي هذا النهج فقط المديرين لديهم علاقة تعاقدية مع**PP** الآخرين. ومع ذلك فهو يرى أن هناك ترابط متبادل بين جميع
- **PP** بحيث يجب وضع نظرية **PP** في سياق العلاقات المتعددة الأطراف. وبالمثل يمكن أن تتغير كذلك العلاقات بين المنظمة و**PP** بسرعة و قوة كبيرة ، فإنه ينبغي إدخال الجانب الحيوي في تحديد **PP**.

يرى المختصون أن حدود أصحاب المصالح في إطار البيئة التنظيمية المباشرة، هم أفراد، جماعات، ومنظمات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المؤسسة.

ويشارك باحثون آخرون بأفكار التصنيف السابق لأصحاب المصالح على نفس المنوال تقريباً،فيؤكدون على إنهم كل الأفراد الذين ينتظرون الحصول على الربح أو الخسارة الناتجة من سياسات المؤسسة ونشاطاتها.

و من خلال وجهة نظر مالية بحتة يتضح أن أصحاب المصلحة هم" أولئك البعض من غير حملة الأسهم أو الدائنين،والذين من الممكن أن يكون لديهم مطالب أو أحقيات في التدفقات النقدية للمؤسسة.

وجاءت وجهة نظر الاستراتيجيين لمفهوم أصحاب المصالح بشكل أكثر شمولية لبعض الأصناف الجديدة ، مصنفاً إياهم ب" أفراد وجماعات يكون لديهم مصلحة في المؤسسة ، والتي تشتمل مصلحة العاملين (من المديرين وغير المديرين)، حملة الأسهم، المدراء التنفيذيين في الإدارة العليا، المجهزين، الدائنين، الموظفين الرسميين، أو ما يسمون أحيانا بمفتشي منظمات أو هيئات النزاهة في كل المستويات الحكومية والمدراء بالمؤسسات المنافسة، المؤسسات الخيرية، ومؤسسات القطاع العام.

المطلب الثالث: : أولويات الاهتمام و اخلاقيات اصحاب المصالح

1- أولويات أصحاب المصالح[1]:

وقفنا على تطلعات أصحاب المصالح نحو منظمة الأعمال، وكلما عرفت هذه الأخيرة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

فقد تلجأ منظمة الأعمال إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا على أرباح حاملي الأسهم، على منظمة الأعمال أمام هذا الموقف أن ترى أي من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والشركات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم.

إن إنتاج سلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للشركة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة منظمة الأعمال، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.

في هذا المجال يمكن إيراد الأمثلة التالية للتوضيح أكثر:

- لقد اتخذت مؤسسة" ويلسون" للأغذية عندما أعلنت إفلاسها بعض القرارات منها طرد بعض العاملين بها، وتخفيض أجور العمال الذين أبقت عليهم، ولم تراع المؤسسة مصالح هذه الأطراف، كما ان قراراتها يجب أن تتحلى بالقيم والأخلاق وتعرف العواقب الناجمة عن اتخاذها.

[1] أ.قاسمي السعيد أحمد- أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال- مرجع سابق- ص 16.

- اقترح اللبناني " رابيح نادر" نموذجا لأصحاب المصالح منذ أكثر من أربعة عقود يوجب فيه ضرورة تمثيل أصحاب المصالح في الجمعية العامة ولكنه لم يدخل حيز التطبيق إلى الآن، لأن ذلك يعرقل اتخاذ القرارات الفعالة في مجلس الإدارة نتيجة تعارض مصالح هؤلاء.

- و الجدير بالذكر في هذا الصدد ، انه يصعب بل يستحيل على أي مؤسسة أن تلبي طلبات و آمال كل الفئات المشكلة لأصحاب المصالح في آن واحد، فتحقيق مصالح فئة معينة قد يؤثر بصفة سلبية على مصالح باقي الأطراف الأخرى و ذلك بشكل أو بآخر، فمثلا إذا أرادت المؤسسة القيام باستثمارات جديدة فهذا سيؤثر حتما على حصة المساهمين من الأرباح، كما أن تلبية مطالب العمال بزيادة أجورهم من شانه هو أيضا أن ينقص من حصة المساهمين من الأرباح .

- و في إطار عدم قدرة المؤسسة على تلبية مطالب و انشغالات مختلف الأطراف و الفئات ، فان هناك بعض الباحثين الذين اقترحوا ترتيب هذه الفئات حسب أهميتها، حيث يقول

: "ينبغي أن تهتم المؤسسة أولا بتلبية طلبات زبائنها، بعدها تتجه إلى إشباع حاجات S. Separi

العاملين و الموردين..."

إذن بغرض ترتيب أهمية كل الفئات ينبغي الأخذ بعين الاعتبار انه هناك بعض الفئات التي تربطها بالمؤسسة علاقات رسمية و قانونية مثل : العملاء،العاملون و الموردون و هناك بعض الفئات التي تربطها بها علاقات صورية فقط.

كما تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد هناك معايير محددة معمول بها في جميع دول العالم من اجل ترتيب أولويات واهتمامات الفئات و ذلك لأنها تخضع إلى اعتبارات كل قطاع على حدا.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على منظمة الأعمال أن تقوم بتحليل خاص بتأثير أصحاب المصالح بالإجابة على الأسئلة التالية :

- من هم أصحاب المصالح؟
- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟
- هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه منظمة الأعمال؟
- ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟
- ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟

2- أخلاقيات أصحاب المصالح[1]:

إن الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تقوم بها اتجاه أصحاب المصالح هي كالآتي:

❖ واجبات اتجاه حملة الأسهم:

يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الاستثمار و مع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلا تهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و احتمالات زيادة المخاطرة، و التمسك بممارسات المسؤولية الاجتماعية التي تعني الاهتمام بمصالح المساهمين، كما أن لمدراء الأعمال التنفيذيين واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.

❖ واجبات اتجاه المستخدمين:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالاستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل. و تتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية استخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤلاء الموظفين.

[1] **Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE(opcit) p13 .**

❖ واجبات اتجاه الزبائن:

تبرز الواجبات الأخلاقية اتجاههم من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات.و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و دمج الوكالات القانونية لحماية المستهلك.و كل أنواع الاستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية و التي هي في تزايد.

❖ واجبات اتجاه المجتمع:

تبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع و كمؤسسة اجتماعية و بما أن الزبائن و المجتمع يسببان استمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات :العدالة ،الطرق،الطرق السريعة ،....ولا يقتصر دورها فقط على المشاركة في دفع الضرائب و إنما يمتد إلى كل ممارسات المؤسسة في المجتمع.

المبحث الثاني:المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات

تستند حوكمة الشركات على مجموعة من الخصائص نذكر من بينها : المسائلة ، الرقابة ،الشفافية و الإفصاح ، المناخ الأخلاقي و كذا المسؤولية الاجتماعية .

إذن حوكمة الشركات جعلت المسؤولية الاجتماعية احد خصائصها لأنها تقوم بحماية مصالح مختلف الفئات الاجتماعية و التي لها علاقة بالمؤسسة و السبب في ذلك يرجع إلى كون البيئة التنافسية أصبحت تخضع إلى قوانين جديدة تقوم على احترام البيئة التي تعمل بها الشركة و كذا مختلف المتعاملين معها .

فمن اجل أن تحسن المؤسسة من موقعها و تزيد من قدرتها التنافسية لابد لها وان تتماشى مع الظروف التنافسية الجديدة من خلال التفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق العالمية. و هذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف " برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و " مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستديمة و" معهد الموارد العالمي" تحت عنوان " أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال " والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.

سنستعرض و إياكم في هذا المبحث :دور حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية ، ثم علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأخلاق و أخيرا العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة.

المطلب الأول: دور حوكمة الشركات في تعزيز الميزة التنافسية

سنقوم خلال هذا المطلب بدراسة النقاط الأساسية التالية:

- مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها.
- أبعاد الميزة التنافسية.

- و أخيرا دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية :

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد.إن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق و كذا مقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول.

هناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها :" الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين"

كذلك هناك من يعرفها على أنها: القدرة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الربح "

يتضح من هذه التعاريف ، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن .

كذلك قام Porter بتعريف الميزة التنافسية على أنها: الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة و التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[1].

إذن تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس[2].

2- أهمية الميزة التنافسية[3]:

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف نذكر من أهمها:

[1] **M. Porter- l'avantage concurrentiel des nations- inter édition – Paris 1984- p48.**

[2] **نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39.**

[3] **علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية- دار غريب للنشر- القاهرة-2001- ص 104.**

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. و تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة لأنها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال العملاء و بالتالي وجب عليها استطلاعهم كلما أمكن لها ذلك.

3- أبعاد الميزة التنافسية:

- **بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف ألعملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

- **الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون

بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

- **المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات،فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

- **التسليم:** إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير[1].
- **الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation)

[1] **أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل- العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة الصناعية- جامعة الموصل- العراق- 2008- ص13.**

فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه(Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد[1].

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

- سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك

[1] **Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson - H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y. - Harper and Row - 1959 -p223.**

الأفكار[1].

4- دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية:

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها: [2]

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

5- التنافسية والحوكمة في الدول العربية من خلال بعض المؤشرات العالمية:

تقوم العديد من المنظمات الدولية وهيئات المجتمع المدني بنشر تقارير وتقديم مؤشرات عن مختلف الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وإبراز موقع الدول العربية ضمنها.

---

[1] موسى غانم فنجان- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- مطبعة الراية- بغداد- 1990- ص112

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp.

الجدول (03-02): ترتيب الدول العربية في عدد من المؤشرات الدولية المختارة سنة 2005

التسلسل	الدولة	مؤشرات التنافسية العالمية				مؤشر سهولة أداء العمل	مؤشر الحرية الاقتصادية		مؤشر الشفافية		مؤشر إمكانية الحصول على رأس المال	
		النمو للتنافسية		الأعمال التنافسية								
		117 دولة	2005	104 دولة	2004	155 دولة	161 دولة	2005	159 دولة	146 دولة	121 دولة	**121 دولة**
		2005		2004		2005	2004		2005	2004	2005	**2004**
1	الأردن	74		35		74	58		37	37	42	**47**
2	الإمارات	18		16		69	48		30	29	39	**42**
3	البحرين	37		28		-	20		36	34	-	**-**
4	تونس	40		42		58	83		43	39	51	**54**
		116 دولة		103 دولة								
		2005		2004								

5	الجزائر	78	71	95	89	128	114	100	97	97	-	-
6	جيبوتي	-	-	-	-	-	98	92	-	-	-	-
7	السعودية	-	-	-	-	38	72	74	70	71	33	**36**
8	السودان	-	-	-	-	151	-	-	144	122	-	-
9	سوريا	-	-	-	-	121	139	138	70	71	83	**92**
10	الصومال	-	-	-	-	-	-	-	144	-	-	-
11	العراق	-	-	-	-	114	-	-	137	129	-	-
12	سلطنة عمان	-	-	-	-	51	60	54	28	29	37	**51**
13	فلسطين	-	-	-	-	125	-	-	107	108	-	-
14	قطر	19	-	44	-	-	81	60	32	38	-	-
15	الكويت	33	-	47	-	47	54	48	45	44	34	**37**
16	لبنان	-	-	-	-	95	76	83	83	97	48	**38**
17	ليبيا	-	-	-	-	-	153	154	117	108	-	-

18	مصر	53	62	71	66	141	103	95	70	77	92	**89**
19	المغرب	76	56	79	46	102	85	66	78	77	59	**56**
20	موريتانيا	-	-	-	-	127	67	67	-	-	100	**111**
21	اليمن	-	-	-	-	90	132	131	103	112	114	**111**
الدول العربية		**9**	**7**	**9**	**7**	**16**	**17**	**17**	**19**	**18**	**12**	**12**

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، نشرة ضمان الاستثمار، العدد الفصلي 04 السنة 2005، ص 23.

نلاحظ من الجدول أن الدول العربية يختلف ترتيبها من مؤشر إلى آخر حيث:

أ- بالنسبة لمؤشر سهولة أداء الأعمال: تصدرت السعودية المؤشر عربيا بالترتيب الـ38 عالميا، تلتها الكويت بالرتبة الـ47، ثم سلطنة عمان في الموقع الـ51، تونس الـ 58، الإمارات الـ69، في المراتب الخمس الأولى من أصل 16 دولة عربية غطاها المؤشر.

ب- بالنسبة لمؤشر الحرية الاقتصادية[1]: غطى المؤشر عام 2005 في مجمله 161 دولة، منها 19 دولة عربية، مقارنة بـ155 دولة منها 17 دولة عربية عام 2004.

حافظت البحرين على تصدرها المؤشر عربيا بالترتيب الـ20، تلتها الإمارات بالرتبة الـ48، الكويت الـ54، الأردن الـ58، سلطنة عمان الـ60. وبالمقارنة مع عام 2004 سجلت ثلاث دول عربية تحسنا (السعودية، لبنان، وليبيا)،وتراجعت بنسب متفاوتة أوضاع 12 دولة

عربية (الإمارات، الكويت، الأردن، سلطنة عمان، قطر، تونس، المغرب، جيبوتي، مصر، الجزائر، اليمن وسوريا)، فيما حافظت كل من البحرين و موريتانيا على وضعيهما.

وقد توزعت الدول العربية وفق هذا المؤشر إلى[1]:

- دول ذات حرية اقتصادية كاملة: لا يوجد.

- دول ذات حرية اقتصادية شبه كاملة: 07 دول عربية تشمل البحرين، الإمارات، الكويت، الأردن، سلطنة عمان، موريتانيا والسعودية.

- دول ذات حرية اقتصادية ضعيفة: 09 دول عربية هي لبنان، قطر، تونس، المغرب، جيبوتي، مصر، الجزائر، اليمن وسوريا.

- دول ذات حرية اقتصادية ضعيفة جدا: دولة واحدة هي ليبيا.

ج- بالنسبة لمؤشر الشفافية[2]: غطى المؤشر عام 2005 ما مجمله 159 دولة منها 19 دولة عربية، مقارنة بـ 146 دولة منها 18 دولة عربية عام 2004. تصدرت سلطنة عمان المؤشر عربيا بالترتيب الـ28، تلتها الإمارات بالرتبة الـ30، قطر الـ32، البحرين الـ36، الأردن الـ37، في المراتب الخمس الأولى.

وبالمقارنة مع 2004 سجلت 08 دول عربية تحسنا (السعودية، سوريا، سلطنة عمان، فلسطين، قطر، لبنان، مصر واليمن)، وتراجعت 08 دول أخرى هي (الإمارات، البحرين، تونس، السودان، العراق، الكويت، ليبيا والمغرب) فيما حافظت دولتان على ترتيبهما وهما (الأردن والجزائر)، أما الصومال فدخلت المؤشر لأول مرة سنة 2005.

---

[1] أنظر www.heritag.org.
[2]لمؤسسة العربية لضمان الاستثمار، نشرة ضمان الاستثمار 2005، ص 21.
[1]أنظر www.heritag.org.

[2]انظر www.milkeninstitute.org

د - بالنسبة لمؤشر إمكانية الحصول على رأس المال(2005)[2] :غطى المؤشر سنة 2005 في مجمله 121 دولة منها 12 دولة عربية، تصدرت السعودية المؤشر عربيا في الترتيب الـ33، تلتها الكويت في الرتبة الـ34 ثم سلطنة عمان الـ37، الإمارات الـ39، الأردن الـ42 ؛ في المراتب الخمس الأولى.

وبالمقارنة مع 2004، سجلت 08 دول عربية تحسنا (الأردن، الإمارات، تونس، السعودية، سوريا، سلطنة عمان، الكويت وموريتانيا) فيما تراجعت 04 دول عربية بنسب متفاوتة (لبنان، مصر، المغرب واليمن).

رغم أن حوكمة الشركات لا تزال في بداياتها في الدول العربية وهي تواجه بعض الصعوبات من قبل بعض الشركات العربية المدرجة في السوق المالية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات تنظر إلى مفهوم الحوكمة على أنه تدخل في سياساتها الإدارية، مما يؤثر سلباً على مستوى الإفصاح والشفافية، وبالتالي على استقطاب الاستثمار الأجنبي,إلا أن دراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية بشأن معدلات الفساد في العالم أظهرت تطبيق الإمارات – مثلا- لأعلى معايير الحوكمة والشفافية الاقتصادية على المستوى العالمي، الأمر الذي جعلها تحتل المرتبة الأولى عربيا والحادية والثلاثين عالميا متفوقة على البلدان العربية.

بينما احتلت فنلندا وأيسلندا ونيوزيلندا والدنمرك وسنغافورة المراتب الخمس الأولى عالميا كأكثر بلدان العالم التزاما بمعايير الحوكمة و هي الشفافية وأقلها فسادا(حسب نفس الدراسة)، فيما جاءت بلدان مثل السودان وغينيا والعراق و مانيمار وهاييتي في قائمة البلدان الخمسة الأكثر فسادا على المستوى العالمي.

واحتلت الإمارات كذلك المرتبة الأولى في العالم العربي ضمن مؤشر مدركات الفساد لعام 2006 محققة معدل 6.2 نقطة مقارنة مع قطر التي حلت في المرتبة الثانية عربياً بمعدل 6 نقاط، مما يشكل دليلاً إضافياً للجهود التي تبذلها دولة الإمارات في مجال تعزيز معايير الحوكمة والشفافية.

أما بالنسبة للقدرة التنافسية للدول العربية فقد غطى مؤشر التنافسية العالمية*تسعة دول عربية فقط حيث:

تصدرت الإمارات مؤشر النمو للتنافسية عربيا بالرتبة الـ 18 عالميا وتلتها قطر في المرتبة الـ19، الكويت في المرتبة الـ33، البحرين في المرتبة الـ37، تونس في المرتبة الـ40، وبالمقارنة مع 2004 سجلت دولتان تحسنا وهما (تونس ومصر) وتراجعت أربع دول عربية هي الأردن، الإمارات، البحرين والمغرب تراجعا نسبيا.

كما تصدرت الإمارات كذلك مؤشر الأعمال التنافسية عربيا، بالرتبة الـ33 عالميا، تلتها تونس في المرتبة الـ35، الأردن في المرتبة الـ43، قطر في المرتبة الـ44، والكويت في الرتبة الـ47، وبالمقارنة مع عام 2004 حافظت الأردن على ترتيبها العالمي بينما تراجعت 06 دول عربية (الإمارات، البحرين، تونس، الجزائر، مصر، المغرب).

إذن نلاحظ أن الدولة العربية الأكثر تطبيقا لمعايير الحوكمة هي التي تصدرت مؤشر التنافسية من بين الدول الأخرى، وبناءً على ما سبق تجدر الإشارة إلى إن حوكمة الشركات في الدول العربية تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين وذلك لما لها من تأثير على تطور كل من سوق المال. وقطاع الشركات يعد قاطرة التقدم والنمو؛ وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن، ورفاهة المجتمع ككل، وبالتالي فالحوكمة علاقة وطيدة بالتنافسية.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية

إن المسؤولية لا تحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل بما يفرضه العقد الاجتماعي و الأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل الفاعل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع. و تتعدى بذلك الحدود المكتوبة أو الأفعال الآنية و لتتمثل بكونها مواطن و جزءا من المجتمع.

1- مفهوم أخلاقيات الإدارة:

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethiqueمجموعة المبادئ و المعايير و القيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ في المواقف المختلفة. و تتجسد المواقف الأخلاقية بشكل واضح عند رؤيتها من خلال التأثر بالقوانين و الخيار الحر للفرد.

2- مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين و تحدد علاقته السوية معهم ، فالفرد لا يستطيع إلا أن يلتزم بالمعايير الأخلاقية للجماعة و إلا تعرض للزجر و العقاب ، و يرى " راد كليف براون" أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون انه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها ، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة و تجنب سخطها[1].

أهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة هو المصدر الديني أولا ، ثم القوانين و الأنظمة و التشريعات ثانيا.

- المصدر الديني: لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسؤولية ، لذا كان الشعور بالمسؤولية الأخلاقية أساسا من أسس الأخلاق و تعني المسؤولية هنا بأنها إقرار المرء بما يصدر عنه من أفعال و استعداده لتحمل نتائج التزاماته و قراراته و اختياراته العملية من الناحية الايجابية و السلبية أمام الله ثم أمام ضميره و المجتمع. ومما يجب أن نؤكد عليه هنا أن المسؤولية الفردية لا تلغي المسؤولية الجماعية ، بل تكاد تندرج فيها لأن الجماعة هي مجموعة من أفراد و هي مسئولة عن انحرافات و سلوكيات الأفراد و عن تصحيحها بجميع الوسائل المشروعة[2].

[1] ابراهيم عبد الرحمن الطحيس – العلاقات الإنسانية في العمل – مؤسسة الممتاز للطباعة و التجليد – الرياض1986- ص 113،112.
[2] د. محمد عبد الفتاح ياغي- الأخلاقيات في الإدارة- دار وائل للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2012- عمان ، الأردن- ص116.

و من أسس المبادئ الأخلاقية التي يندرج ضمنها هذا المصدر نجد: محاسبة النفس و تهذيبها، الاستقامة، العدل .

- القوانين و الأنظمة و التشريعات :تعتبر من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المؤسسات ،و تصريف المعاملات و تنفيذ القرارات الإدارية و أوامر الرؤساء الإداريين و المقصود هنا بالتشريعات هو الدستور و ما ينبثق عنه من قوانين و أنظمة و لوائح أخرى تبحث في أخلاقيات الإدارة و معاييرها.و نظرا لأن غالبية أنظمة الخدمة المدنية تتشابه في تحديد واجبات الموظف و سلوكه و أخلاقيات الوظيفة.
- العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو الأخلاقيات: هناك العديد من العوامل و المتغيرات التي يصعب حصرها في تكوين الاتجاه لدى الفرد،و يمكن تعريف الاتجاه بأنه سلوك مكتسب يتم بالتفاعل مع مجموعة من العوامل و المتغيرات التي تؤثر على هذا الاتجاه من حيث القوة و الضعف و الثبات و التغير. أو هو أداة من أدوات التقييم تعكس إحساس الإنسان نحو الموضوع قيد النظر سلبا أو إيجابا ، و تتضافر عدة عوامل على تكوين الاتجاهات و من أهمها عوامل التنشئة الاجتماعية و تشمل الأسرة و الجماعة و الثقافات و الديانات.

3- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل:

هي مواقف يصعب فيها التمييز بوضوح بين ما هو صحيح و ما هو خطا، و من الصعب أن يكون هناك أجماع على هذه المواقف بسبب عدم وضوح الخصائص المميزة لكل موقف ،و يمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية التي يمكن ان يواجهها المدير كما يلي:

- تضارب المصالح: تحصل هذه المواقف عندما تتعارض و تختلف مصلحة الفرد عن مصلحة المؤسسة ، مثال: قبول هدايا او رشاوى مقابل اتخاذ قرارات لصالح اشخاص معينين ، كذلك عندما يكون هناك عمل خاص يملكه او يديره احد الموظفين و هو

مشابه لعمل المؤسسة ، حيث ان تشجيع الزبائن على التعامل مع العمل الخاص لتحقيق المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة.

- ثقة الزبون: كتسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن و نشاطاتهم إلى أطراف أخرى، و أوضح مثال على ذلك عندما يسرب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن إلى شركات و جهات أخرى.
- التمييز: و يحدث هذا الأمر عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه،أو جنسه أو دينه أو عمره أو أي خصائص أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة.
- التجاوز أو التحرش الجنسي: مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل و المتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرفات تخدش الحياء ذات طابع جنسي و خصوصا على المرأة العاملة.
- موارد المؤسسة: هي إساءة استخدام الموارد المادية و المالية و تسخيرها للأغراض الشخصية مثل إساءة استخدام الانترنت و الهواتف و التجهيزات الأخرى المكتبية أو السيارات و غيرها.
- الاتصالات: و تمثل حالة نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة ، و يعد الكذب و المبالغة و بث الإشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

4- المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية:

يعني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية (أخلاقيات الأعمال) للإدارة بأنها مفهوم صادر عن مفاهيم التضامن في المجتمع الذي من خلاله تسعى المؤسسات بواسطة

إمكانياتها البشرية و المادية أن تقدم لأبناء المجتمع الذي تعيش فيه ، الكثير من الحلول للمشكلات التي يعاني منها، فهي أيضا تعد تعبيرا جيدا نسبيا يشير إلى التصرفات السلوكية

المعنوية و المادية التي تتصل بقضايا واسعة تهم المجتمع مثل الفقر ، البطالة، التضخم، **تلوث البيئة...**[1]

وقد عرف الكاتب Richard Daft المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية في كتابه نظرية و تصميم الإدارة بأنها:" تعهد الإدارة بعمل خيارات و القيام بالأعمال التي تحكم تصرف الشخص و المجموعة ، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو الصحيح و ما هو الخطأ ، علما أن القيم الأخلاقية ليس لها مقاييس تعود لما هو جيد و لما هو سيء بالنسبة للمعاملة وصنع القرار".[2]

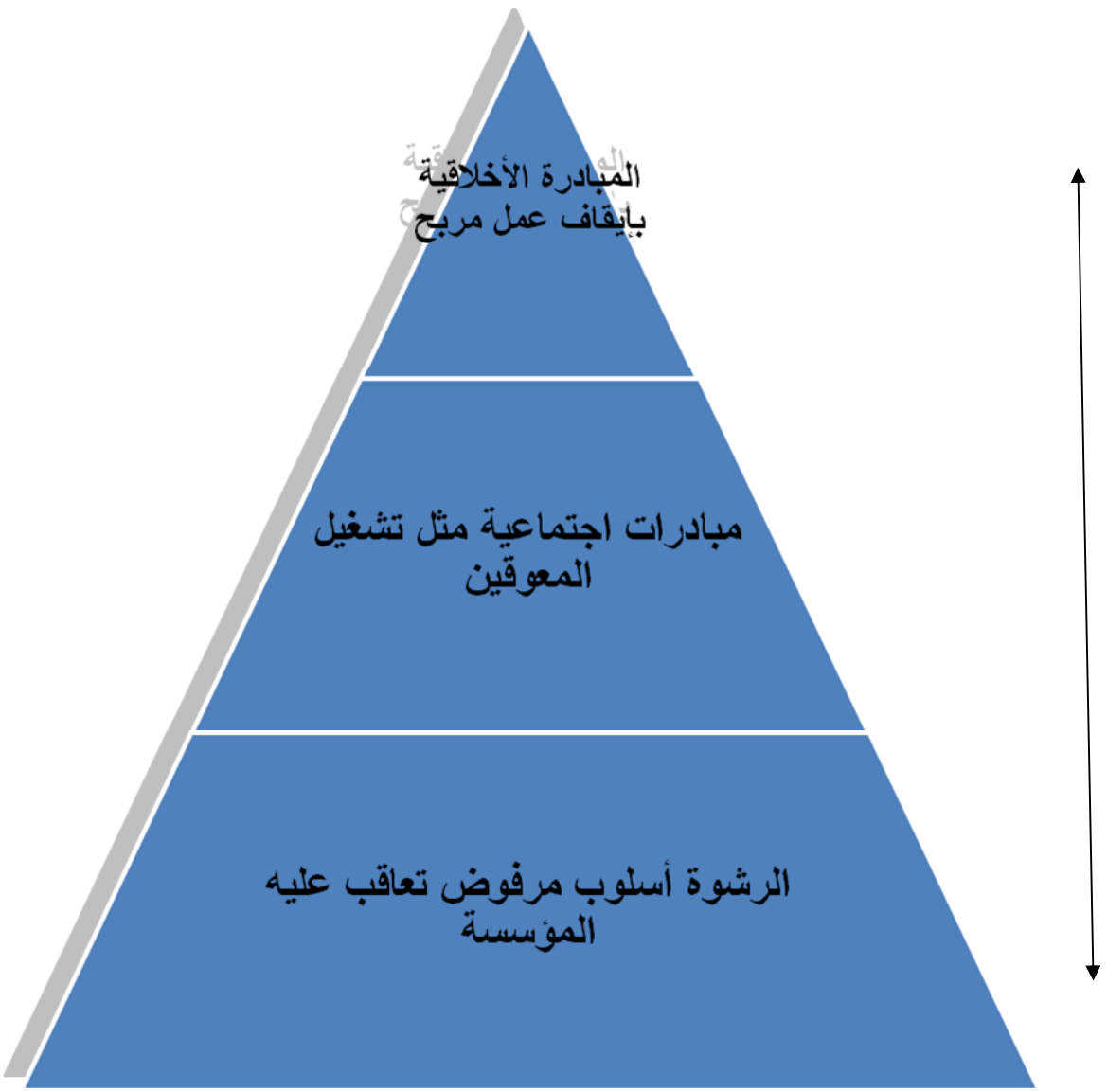
في الحقيقة المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون بشقين: الأول يتمثل بالبعد الرسمي و المفروض بقوة القانون و هذا لا يمكن تجاهله لأن المؤسسة ستعرض نفسها لمسائلات قانونية تكلفها الكثير، أما الثاني فهو بعد أخلاقي يتمثل بالالتزامات و المبادرات الطوعية في الجانب الاجتماعي و هذه تعبر عن نزعات أخلاقية تتجاوز جانب الالتزام بما يفرضه القانون.

إذن فالمسؤولية الاجتماعية تمثل التزاما أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات اتجاه مختلف الأطراف لغرض خلق تصور جماعي لعمل و تبادل المصالح بعيدا عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها،أما الأخلاقيات فهي التزام اعلي لكونها ترتبط بقيم و مثل عليا يفترض أن لا تخرقها المؤسسة حتى لو كانت لا تقع بمسائلة قانونية لكنها ستقع بالتأكيد حيال موقف أخلاقي غير سليم لذلك تبادر المؤسسة إلى إيقاف عمل مربح لانتهاكه لخصوصيات معينة أو تلوثية للبيئة أو غير ذلك و هذا ما سيتم إيضاحه بهذا الشكل (1)

[1] **Damien BAZIN – l'éthique économique – édition Armand colin 2006 – p14.**

[2] **محمد الصيرفي- المسؤولية الاجتماعية للإدارة- دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر- الطبعة الاولى2007- ص155.**

الشكل(03-02): مدى تدرج المسؤولية وفق القانون و الأخلاق



و في اغلب الأدبيات الإدارية يستخدم مفهوما المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال كمترادفين لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما ، و هذا يتطلب من المؤسسات ان لا تجعل من

المسؤولية الاجتماعية و السلوك الأخلاقي في إطار منهج تجاوب مع القضايا المطروحة كرد فعل عليها بل يفترض أن تكون الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية قاعدة أساسية و مكون مهم لإستراتيجية الأعمال و أن تؤخذ بعين الاعتبار في قراراتها المهمة.

إذن فالمسؤولية الأخلاقية هي قوام و أساس المسؤولية الاجتماعية و هي شرط لها ، فالإنسان لا يقبل الإلزام الاجتماعي إلا بعد شعوره الذاتي بالمسؤولية الأخلاقية و بالتالي القوانين التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية ما هي في حقيقتها إلا قيم و أخلاق في جانبها العلمي.[1]

5- نشاطات المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للإدارة:

نعرض فيما يلي بعض المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها الخاص بمسؤوليتها الأخلاقية و الاجتماعية نحو المجتمع[2]:

- عدم الإضرار بالبيئة من حيث تلويث الهواء أو الماء...
- احترام القوانين و التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة و العمل و الضرائب و الجمارك...
- إنتاج سلع و خدمات تلبي حاجات أبناء المجتمع بأعلى جودة و أقل تكلفة.
- تقديم منح دراسية لأبناء المجتمع.
- تقديم حوافز مادية و معنوية للعاملين داخل المؤسسة تؤثر إيجابا في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم و احترامهم و تقدير جهودهم باعتبارهم بشرا و ليسوا بالات.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة

تجدر الإشارة في بداية الأمر إلى تعريف التنمية المستدامة قبل الحديث عن العلاقة التي تربطها بالمسؤولية الاجتماعية النقاط التالية:

1- مفهوم التنمية المستدامة:

[1] المنتديات التعليمية – ما علاقة المسؤولية الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية 2009 http//brezi.yoo.com

[2] كسنة أمحمد – مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال- غرناطة للنشر و التوزيع- الجزائر- الطبعة الأولى2009- ص 152.

لقد ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية عام 1987 و عرفت التنمية في هذا التقرير على أنها:" تلك التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم".

و عرفها W .Ruckels haus وليم رولكزهاوس: مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها "تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة ، و ذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية و المحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة و ليست متناقضة "و بالتالي يمكن القول أن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان و لكن ليس على حساب البيئة[1].

2- أبعاد التنمية المستدامة [2]:

❖ البعد الاقتصادي:

و يستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد و القضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل، و يندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية.
- تقليص تبعية البلدان النامية
- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث و معالجته
- المساواة في توزيع الموارد
- الحد من التفاوت في مستوى الدخل
- تقليص الإنفاق العسكري

❖ البعد الإنساني و الاجتماعي:

[1] د. عثمان محمد غنيم و د. ماجدة احمد أبو زنط- التنمية المستديمة – فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها – دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان – الطبعة الأولى 2007- ص25.

[2] محمد رزقون و أبو حفص رواني- الحوكمة البيئية و الاجتماعية للمؤسسات- منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة- الملتقى الدولي سنة 2007- ص14.

و يتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة و البشر و تحقيق الرفاهية و تحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية و التعليمية ووضع المعايير الأمنية و احترام حقوق الإنسان.

و عناصره كالتالي:

- تثبيت النمو السكاني
- أهمية توزيع السكان
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- الاهتمام بدور المرأة
- الصحة و التعليم
- حرية الاختيار و الديمقراطية

❖ ***البعد البيئي:***

و يتعلق بالحفاظ على الموارد المادية و البيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية و الموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم و ذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية و هي:

- قاعدة المخرجات: و هي مراعاة تكوين مخلفات لا تتعدى قدرة استيعاب الأرض لهذه المخلفات أو تضر بقدرتها على الاستيعاب مستقبلا.
- قاعدة المدخلات:

- مصادر متجددة مثل: التربة و المياه و الهواء.
- مصادر غير متجددة مثل المحروقات.

❖ **البعد التقني و الإداري:**

هو البعد الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيات أنظف و أكفأ تنقل المجتمع إلى حد أدنى من الغازات و الملوثات و استخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات و تعيد تدوير النفايات داخليا و تعمل مع النظم الطبيعية أو تساندها.

حيث يتم مراعاة عدة أمور أهمها:

- استخدام تكنولوجيا أفضل
- الحد من انبعاث الغازات
- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي
- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية و غيرها.
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.

ختاما، فإن نظام الإدارة البيئية هو مجموعة من السياسات التي توضع في سبيل حماية البيئة و الحفاظ عليها و تزداد أهميته في منظمات الأعمال التي ترتبط نشاطاتها بشكل كبير بكل ما يتعلق بالبيئة، حيث تصبح المؤسسة ملزمة بالمشاركة في الحد من التلوث البيئي و الالتزام بالمعايير المحلية و الدولية لتحقيق ذلك.

3- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة:[1]

مفهومي المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية و البيئية في النشاطات التجارية و الثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، فلو لاحظنا مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية و الذي يشمل العناصر التالية:

- احترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية
- الأمان عند عملية الإنتاج و تحقيق الأمان في خصائص المنتجات.

[1] مقدم وهيبة –مداخلة بعنوان " دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة" - ص20.

- إثراء الحوار الاجتماعي، تكافؤ الفرص، تحسين ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني...
- احترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، احترام القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال...
- الالتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة و تبييض الأموال
- الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية.
- التحاور مع أصحاب المصالح
- الانضمام إلى المقاييس العالمية للبيئة مثل Iso 14000 ، المعايير الاجتماعية...

نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان و كلاهما يخدم الآخر.

هناك علاقات معروفة بين المؤسسة و المجتمع، فالمؤسسة تثري أو تفقر محيطها من خلال نشاطها الاقتصادي، و لكن من جهة أخرى لا يمكن للمؤسسة أن تستثمر لسنوات دون أن توفر بيئة تتوفر فيها شروط نجاحها و استمرارها(عمال مهرة، بنى تحتية، خدمات عمومية ذات جودة، استقرار و تكامل الجسم الاجتماعي...) لذلك فإن توفير المؤسسة لهذا الجو الملائم للعمل يعود عليها بالمنفعة في الأمد الطويل.

و تضمين المؤسسة في التنمية الاقتصادية المحلية لا يكون بالتركيز فقط على الجوانب الأخلاقية في المجتمع و لكن أيضا على أساس منطق من الشرعية و الفعالية، فالمؤسسة في نهاية الأمر لا تتعامل على أساس من المشاعر و الوطنية فحسب عندما تستثمر لإعادة تهيئة محيطها بل هي تقوم بذلك لأنها تنتظر عائدا من وراء ذلك.

ذلك أن العمل في محيط حساس و مضطرب اجتماعيا يعتبر تهديدا لعمل المؤسسة و تواجدها، في حين أن النسيج الاجتماعي المتماسك يحسن من أداء المؤسسة و المجتمع و البيئة، كما أن العائد على الاستثمار بالنسبة للمؤسسة المسئولة هو إثراء و تحسين لنوعية

الموارد الموجودة في المحيط و التي قد تحتاج إليها المؤسسة، لأجل ذلك كله من المهم أن تعبر المؤسسة عن التزامها تجاه المجتمع من خلال :

- مناصب الشغل .
- تكوين العاملين.
- تحسين الخدمة للزبائن.
- الاندماج في الخدمات التطوعية و حملات التوعية .
- احترام حقوق الإنسان و حماية البيئة.

و هذه نفسها هي المبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة، فأصبحت المؤسسات اليوم تهتم بإعداد التقارير المستدامة التي تشتمل على جوانب اجتماعية و أخلاقية و بيئية و اقتصادية، و تتقيد بإعداد التقارير حسب المواصفات التي تتعلق بالإدارة البيئية ايزو 14000 و المعايير العالمية للمسائلة الاجتماعية SA 0008 و مواصفات المحاسبة و المسائلة و الدليل الاسترشادي لكتابة التقارير المستدامة.

نافلة القول أن التنمية المستدامة تحتاج إلى التزام قبل التطبيق، و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال وضع سياسة مؤسسية واضحة و طويلة الأمد تلتزم فيها الشركة بتخصيص نسبة مئوية من مواردها لعناصر مسؤولية الشركات في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية، المهم أن تكون هذه السياسة واضحة و قابلة للتطبيق و معلنة لجميع الأطراف

بحيث يمكن متابعتها و الاستمرار في تنفيذ بنودها حتى لو تغيرت الإدارة.

المبحث الثـــالـــــث: اثـــار تـطـبيق حـوكـمـة الـشـركـات

إن حوكمة الشركات ليست بالأداة السحرية التي عند استعمالنا لها تجعل من مؤسساتنا تتعافى من الحالة التي هي فيها كما يروج لها الكثيرون ، و إنما هي عبارة عن مجموعة من المبادئ و الخصائص التي إذا طبقناها في مؤسساتنا بصفة جيدة حسنت منها و جعلتها تحتل الريادة.

عند تطبيقنا لمفهوم حوكمة الشركات و التي من ضمن خصائصها أن تصبح المؤسسة مسئولة اجتماعيا عن جميع الفئات التي تربطها بالمؤسسة مصالح مشتركة ، فإنه من بين أولوياتها محاربة الفساد بجميع أشكاله ، كما أنها ستجلب استثمارات جديدة للشركات سواء كانت محلية او أجنبية ، بالإضافة إلى أنها ستشجع على القيام بالإفصاح و الشفافية.

إذن سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- مفاهيم عامة عن الفساد و كيفية محاربته.
- طرق جذب الاستثمارات الأجنبية و المحلية.
- الشفافية و المسائلة في تعاملات المؤسسة.

المطلب الأول : الشفافية و المسائلة

لقد أكد جميع الباحثين و المفكرين على أهمية المسائلة و دورها في بناء التنظيمات على اختلاف أشكالها و حجمها و الدور الذي تؤديه في حياة الفرد و المجتمع، إذ تعتبر الأداة الحاسمة في ضبط العمل و توجيهه ، و بناء قاعدة أخلاقية تسمو في تشكيل الاتجاهات الايجابية نحو العمل. فالشفافية و المسائلة مفهومان مرتبطان يبعضهما البعض ارتباطا وثيقا، و خاصة في مجال عملية صنع القرار، و لا يمكن ان تكون الشفافية هدفا في حد ذاتها و إنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المحاسبة و المسائلة. كما أن المسائلة و المحاسبة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة و فعالة دون ممارسة الشفافية[1].

[1] د. احمد فتحي أبوكريم – الشفافية و القيادة في الإدارة- دار الحامد للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى 2009- عمان، الأردن- ص72،73.

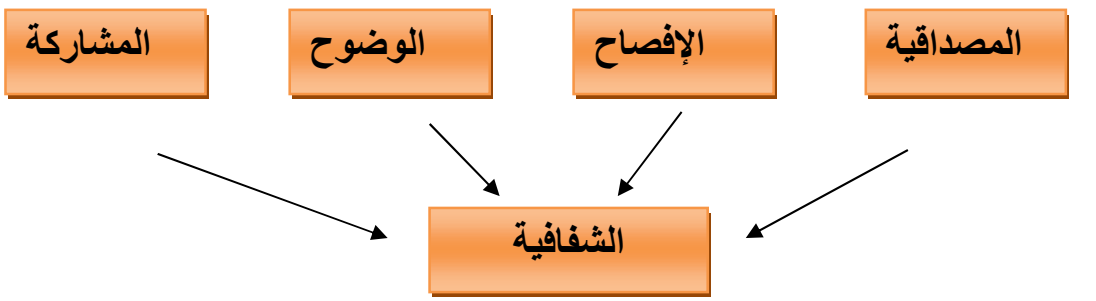
و تعتبر المسائلة ركنا أساسيا من أركان حوكمة الشركات ،إذ أن في غيابها ينتشر الفساد و يترتب عليه انخفاض كفاءة المؤسسات بشكل عام.

1- مفهوم الشفافية:

استحوذ مفهوم الشفافية على اهتمام العديد من السياسيين و الاقتصاديين و الإداريين بسبب التطورات الفكرية و الإدارية و التقنية و نتيجة لذلك تعددت تعريفات الشفافية و مضامينها إلا أنها جميعها تدعوا إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصداقية و الإفصاح ، الوضوح و المشاركة.

فالشفافية هي النقاء و الوضوح في مختلف أشكال و أنماط العملية الإدارية المختلفة ، و يرى الكثيرون أن الشفافية تعني ان تكون كل المرافق و المؤسسات شفافة تعكس ما يجري و يدور بداخلها، بحيث تكون كل الحقائق معروضة و متاحة للبحث و المسائلة و النقاش بهدف تحسين الممارسات الإدارية التي تجري فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة، و يمكننا أن نوضح ما قلناه بالشكل التالي:

الشكل رقم (03-03): جوهر الشفافية



المصدر : من إعداد الباحثة

والشفافية من المبادئ الهامة في تحقيق الحوكمة لمنظمات الأعمال العصرية , و هذه الشفافية تعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تُقدَّم عن أعمال المنظمة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المنظمة التي لهم فيها

مصالح للتعرف إلى مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم، والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالشركة .

2- شروط الشفافية:

هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة او إجراء يتصف بالشفافية منها[1]:

- إن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة عادة تكون لا قيمة لها و يعلن عنها أحيانا فقط لاستيفاء الشكل و نستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهر أو سنوات عن صدورها.
- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في نفس الوقت.
- أن تشرح نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة او غير شفافة ، فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها او بدون تقرير مراقب الحسابات او تفصيل البنود، على انه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.
- أن يعقب الشفافية مسائلة ، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء و الاقتصاص من مرتكبيها و ذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

3- طرق دعم وتحسين الشفافية :

هناك عدة أساليب وإجراءات لتحسين رفع مستوى الشفافية في أداء الوحدات الإدارية طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك لدى المنظمات المعنية ، ونبرز أهمها فيما يلي[1] :

[1] بلعادي عمار ، و جاوحدو رضا – مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح- ضمن المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- جامعة أم البواقي، الجزائر- ديسمبر2010- ص08،07.

- دعم وتطوير النظام القانوني بالمؤسسة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة للفساد التي تضمن المزيد من الشفافية وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعال .

- تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة ، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة ، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة ، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري .

- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد ، وبذلك يتضح جلياً دور القيم الدينية في مكافحة الفساد والقضاء عليه ، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري ، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله ، ففي حال التزام كل فرد بهذه الرقابة الذاتية والتي تقوم على الخوف من الله سبحانه وتعالى فأن ذلك يعد الأسلوب الأمثل لمنع حدوث الفساد بكل صوره وأنواعه .

- تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي أرضاء العاملين، المتابعة الموضوعية ، وبث روح الجماعة ، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة ، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً

[1] أحمد السيد كردى , " تنمية مبدأ الشفافية كأحد أهم أدوات الرقابة الذاتية فى حوكمة المنظمات العصرية - نشرت فى 30 إبريل http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/1228122010

بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات ، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم .

- دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم .

- تنمية وعي العاملين والمتعاملين معهم بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة للمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد .

4- المسائلة و الرقابة المحاسبية:

بعدما نتأكد من أن المعلومات التي هي في متناول مختلف الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة هي ذات مصداقية و شفافة ، هنا يأتي دور المسائلة و المحاسبة في حال وجود انحرافات ، حيث يعد مفهوم المساءلة مكونا رئيسيا من المسئولية الاجتماعية للشركات، كما تعتبر التقارير الدورية للمسئولية الاجتماعية للشركات أداة تسعى هذه الشركات عن طريقها لطمأنة أصحاب المصلحة بأنها تعني باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي وإبداعي عبر كل ما تقوم به من عمليات .وتتضمن تلك التقارير السياسات وإجراءات القياس ومؤشرات الأداء والأعراف في المجالات الرئيسية.

أشار تقرير لجنة Cadbury الصادر عام 1992، في العنصر الثاني منه ، بأن يقوم المساهمون بمساءلة مجلس الإدارة، وكل منهما له دوره في تفعيل تلك المسألة ، فمجلس الإدارة يقوم بدوره في توفير البيانات الجيدة للمساهمين ، وعلى المساهمين القيام بدورهم في إبداء رغبتهم في ممارسة مسئوليتهم كملاك.

بالإضافة إلى ذلك أشار تقرير بنك "كريدي ليونيه" في القسم الرابع منه والذي يحمل عنوان المحاسبة عن المسئولية ، بأن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي ،وإلى قدرة

أعضاء مجلس الإدارة علي القيام بتدقيق فعال ،كما أشار في القسم الخامس منه والذي يحمل عنوان المسئولية ،إلى ضرورة وضع آليات تسمح بتوقيع عقاب علي الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.

كما أن تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الصادر عام 1999 ، أشار في المبدأ الخاص بمسئوليات مجلس الإدارة ،إلى ضرورة المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وكذلك مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

يضاف إلي ذلك أن المعايير التي وضعتها بورصة نيويورك للأوراق المالية عام 2003، والخاصة بحوكمة الشركات ،أشارت إلي ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمساهمين من خلال المشاركة في جميع القرارات الأساسية للشركة.

في ضوء ذلك يمكن القول بأن المسائلة والرقابة المحاسبية التي تتبناها حوكمة الشركات تأخذ اتجاهان:

- **الأول :** المساءلة والرقابة الرأسية من المستويات الإدارية الأعلى إلي المستويات الإدارية الأدنى.
- **الثاني :** المساءلة والرقابة الأفقية وهي المتبادلة بين كل من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الثاني: مكافحة الفساد

لا يختلف احد على أن كافة المجتمعات في الشرق و الغرب تحتوي على قدر معين من الفساد ، إذ لا يوجد على وجه البسيطة ذلك المجتمع الفاضل الذي يخلو تماما من الفساد و المفسدين.

و لكن القضية التي تشغل بال المجتمعات هذه الأيام ، ليست بالتحديد وجود قدر ما من الفساد في معاملاتنا اليومية بل حجم الفساد و اتساع دائرته و تشابك حلقاته بدرجة لم يسبق لها من قبل ،مما يهدد مسيرة التنمية في مجتمعاتنا[1].

وما يهمنا التأكيد عليه في هذا المطلب هو أن الفساد رغم آلياته و أثاره و مضاعفاته التي تؤثر على سلوكيات الأفراد و طريقة أداء الاقتصاد إلا انه يمكن مكافحته و الحد منه إذا تضافرت الجهود من اجل ذلك.

1- تعريف الفساد:

يقصد بالفساد في المجال الاقتصادي استعمال السلطة لتحقيق منافع خاصة، و هو بذلك يعبر عن انحراف في الواجبات الرسمية لمنصب عام لأجل الحصول على مكاسب تتعلق بالثروة أو المكانة.

و لعل أهم صور الفساد ما يتعلق بالرشوة ، الابتزاز ، المحسوبية ، استعمال مال الغير للتعجيل بقضاء أمر معين و استغلال النفوذ، و لعل من أهم أسبابه عدم احترام القانون ، و غياب الشفافية و المسائلة[2] . و يمكن تقديم بعض تعاريف الفساد كما يلي:

- **تعريف البنك الدولي**: "هو إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عادة عندما يقوم موظف بقبول أو طلب رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة.

كما يمكن للفساد أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة و ذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة ".

- **تعريف منظمة الشفافية الدولية:** "هو سوء استخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة.

[1] محمود عبد الفضيل –مفهوم الفساد و معاييره –

[2] عبد القادر خليل – الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد- بحوث اقتصادية عربية- العدد 46- بيروت ، لبنان2009- ص90.

من خلال مختلف التعاريف المقدمة للفساد و بغض النظر عن الجهة التي عرفته إلا أنها تتفق جميعا على أن الغرض منه هو الحصول على منفعة خاصة مهما تعددت الطرق و الوسائل لأجل هذا الكسب ".

2- أسباب الفساد:

تتعدد أسباب الفساد و نذكر منها[1]:

- انخفاض معدل الأجور مع انتشار الفقر يؤديان إلى الفساد.
- ضعف معدلات التنمية.
- السرية في بعض الصفقات الكبرى و ما ينجم عنها من تلاعب في نتائجها .
- ضعف جهود مكافحة الفساد بالإمساك بالمخالف و معاقبته.
- عوامل اجتماعية و ثقافية مثل غياب الوعي الأخلاقي و الديني.
- ضعف دور وسائل الإعلام و محدودية الحريات التي تتمتع بها هذه الوسائل في الكشف عن قضايا الفساد، و تعرض الإعلاميين للعقوبات التي تصل إلى حد السجن.

رغم تعدد أسباب الفساد إلا انه يترك أثارا اقتصادية و أخلاقية ، كما انه يسبب انتشار الفقر و غيرها من الآثار الوخيمة على المجتمع و الاقتصاد ككل.

3- الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد:

إن بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يقتضي خلق بيئة للنزاهة بما فيها الشفافية و المسائلة ، و بصفة عامة من اجل مكافحة الفساد يجب تعزيز ما يلي[2]:

1- المحاسبة: و هي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمسائلة القانونية و الإدارية و الأخلاقية إزاء قراراتهم و أعمالهم.

[1] عبد القادر خليل – الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد- مرجع سابق – ص94،95.

2- المسائلة: و هي من واجب الموظفين العاملين ، سواء أكانوا منتجين أم إداريين و تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم و مدى نجاعتهم في تنفيذها حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية و أحكام القانون.

3- النزاهة : و تتعلق بالصدق و الأمانة و الإخلاص في العمل ، كما يرتبط بمفهوم النزاهة كذلك مفهوم الشفافية الذي يتعلق بوضوح الأنظمة و الإجراءات داخل المؤسسة.

4- الإفصاح: عن المعلومات و تعزيز حق المساهم في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال المؤسسة.

المطلب الثالث: جذب الاستثمارات

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في رفع تنافسية الشركات من خلال تعزيز الشفافية، وتحسين إدارة الشركة، وضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة، والتعامل بطريقة عادلة مع المساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى ذات المصالح، ما ينعكس على خفض كلفة رأس المال وتحسين الأداء المالي للشركات . وعلى المستوى الكلي فإن الحوكمة تسهم في طمأنة المستثمرين، وفي توفير بيئة مواتية تضمن عائداً مجزياً ومخاطر مقبولة، وبالتالي فإنها تعزز قدرة الاقتصاد على جذب الاستثمارات .

إذن سوف نتطرق إلى أهم العناصر و النقاط المتعلقة بمناخ الاستثمار و كذا علاقة حوكمة الشركات به لتشجيعه و ذلك على النحو التالي:

- تعريف مناخ الاستثمار.
- مناخ الاستثمار في الوطن العربي.
- دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي إلى الدول العربية.

1- تعريف مناخ الاستثمار:

لقد اتسع مفهوم مناخ الاستثمار تدريجيا عبر الزمن إلى أن شمل توليفة مركبة من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تروج من خلالها الدول لفرص الاستثمار فيها.[1]

يوجد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمناخ الاستثمار ، يمكننا أن نرد مجموعة منها كما يلي:

- التعريف الأول: يشير مناخ الاستثمار إلى "مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية، وهي تشمل الأوضاع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والقانونية والإدارية المؤثرة على حركة رؤوس الأموال ووجهتها وتوجهاتها"[2] .

- التعريف الثاني: يقصد بمناخ الاستثمار "مجمل الأوضاع السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية المؤثرة على توجيهات حركة رؤوس الأموال، ذلك أن رأس المال عادة ما يتسم بالجبن ويتحرك من الأوضاع السيئة إلى الأوضاع الأحسن حالا".[3]

- التعريف الثالث: و جاء في تقرير البنك الدولي عن التنمية[4]: هو مجموعة العوامل الخاصة التي تحدد شكل الفرص والحوافز الاستثمارية التي تتيح للمؤسسات الاستثمارية بطريقة منتجة وتحقق فرص العمل، وتخفض تكاليف مزاولة الأعمال وتتناول الدراسة أهم المؤشرات لمناخ الاستثمار في ظل المنافسة الدولية لجذب الاستثمار حيث تتعاظم قيمة الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل التحولات العالمية نحو العولمة الاقتصادية وظهور التكتلات الاقتصادية الدولية.

---

[1] **Hori Androuais Arne, « Les investissements Japonais dans les pays de l'ASEAN », Bulletin de la maison franco-japonaise, nouvelles séries, Tome X, N°2, 1ère édition, Ed PUF, Paris 1979, P 71.**

[2] **السيسي صلاح الدين حسن- الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم، عالم الكتاب، القاهرة، 2003.، ص 32.**

[3] **قدي عبد المجيد- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري", الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية,جامعة الأغواط ,08-09 أفريل2002,ص ص 24-25.**

[4] **الأمم المتحدة- تقرير البنك الدولي عن التنمية لعام 2005م- مرجع سابق- ص120.**

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أنها تؤكد في مجملها على أهمية الأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية و القانونية فهي التي تحدد توجهات رؤوس الأموال و هي التي تشجع على جذب مختلف المستثمرين سواء كانوا أجانب أو محليين.

2- مناخ الاستثمار في الوطن العربي:

سنتحدث في هذا العنصر على الأوضاع الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية و القانونية بما أنها تعتبر الركيزة و العنصر الأساسي الذي يتم من خلاله تحديد واقع الاستثمار بصفة عامة سواء كان في الوطن العربي أو غيره ، إلا أننا سنركز على المعوقات أو الأسباب التي تحول دون تحقيق هذه العناصر في عالمنا العربي .

- ❖ الأوضاع السياسية: إذن البداية سوف تكون بالأوضاع السياسية لأنها تعتبر أهم و أول عنصر يبحث عنه أي مستثمر يريد توظيف أمواله ، فهو سيسال إذا كان يتوفر في ذلك البلد استقرار سياسي و امني يشجع على الاستثمار به أم لا.

أي أن يكون هناك امن داخلي و خارجي وعدم وجود مظاهرات و احتجاجات داخل الوطن ، بالإضافة إلى وجود علاقات حسنة بين البلد الذي يراد الاستثمار به و جيرانه.

فمن خلال الواقع السياسي العام في الدول العربية يلاحظ أن هناك بعض الدول العربية تنعم بالاستقرار السياسي مما يعتبر دعامة قوية لجذب وتشجيع الاستثمارات ودولا عربية أخرى ما زالت تعاني من عدم استقرار سياسي داخلي وخارجي مما يؤثر على مناخ الاستثمار عندهم ويؤدي إلى هروب رؤوس الأموال والكفاءات للخارج ومزيداً من التحديات.

ان القوى الخارجية و الأجنبية لعبت و لازالت تلعب دورا أساسيا في عدم الاستقرار السياسي و الأمني الذي يميز الكثير من الدول العربية مثل الاحتلال الأمريكي الذي ميز العراق و ادخلها في دوامة ، و كذلك ما اصطلح على تسميته بالربيع العربي الذي امتد إلى الكثير من البلدان العربية كتونس، ليبيا و مصر ... فكل ذلك أدى إلى عدم الاستثمار بهذه الدول ، بالإضافة إلى هروب الكثير من الأدمغة و المستثمرين المحليين إلى الخارج.

❖ الأوضاع الاقتصادية: تتسم الدول العربية ببعض الخصائص المشتركة والتي ما زالت تعاني منها غالبية الدول العربية حتى الآن وهي كالأتي:

- ضعف الهياكل الاقتصادية واعتمادها على مصدر او مصدرين للدخل أي عدم وجود تنويع في الهيكل الإنتاجي.
- تفاقم المديونية الخارجية.
- البطالة
- الفقر.
- التبعية الاقتصادية.

❖ الأوضاع القانونية: تعاني معظم الدول العربية من حالة التخبط التشريعي, وعدم ثبات أو استقرار التشريعات التي تنظم الاستثمارات مما يؤثر سلبا على مصالح المستثمر الأجنبي، ويولد لديه الشعور بعدم الثقة والاطمئنان، إلى جانب القيود المفروضة على تملك الأراضي، وعلى حركة رأس المال وتحويل الأرباح وإلزامية المشاركة المحلية، وهي قيود تحد من فرص الاستثمار المتاحة.

❖ الأوضاع الإدارية: إن عدم التنسيق في مجال الضرائب والجمارك، وضعف كفاءة بعض العناصر البشرية من العاملين في إدارة أجهزة الاستثمار يؤدي إلى وجود البيروقراطية والروتين الخانق الذي يعانيه المستثمر، وهو ما يتطلب منه التعامل مع عشرات الجهات، واستخراج عشرات التصاريح منذ أن يتقدم بطلب الاستثمار إلى الحصول على الموافقة الرسمية في كل خطوة يضطر إلى دفع رشاوى، وإلا تعطلت أعماله[1].

[1] يونس (شرين)،" الاستثمار الأجنبي المباشر كارثة اقتصادية أم تنمية وطنية"، غلى الموقع www.Islamtoday.net بتاريخ 11 /11/ 2006.

3- دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي إلى الدول العربية:

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها: [1]

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

مما سبق يمكن القول بان المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة فإنها ستحقق أرباح بمعدلات اكبر من المؤسسات الأخرى ، و بالتالي فإنها ستجذب مختلف المستثمرين الذين يرغبون في تعظيم أموالهم ، ذلك لأن الحوكمة تقوم على أساس المراقبة و المسائلة اللتان تعتبران عنصران جاذبان للمستثمرين.

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء أو لكل الاستثمارات في حالة المشروع المعني هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة

[1] www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة،

المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار[1].

لإظهار العلاقة الطردية بين الاستثمار الأجنبي و الحكم الرشيد سوف نركز على أربعة عناصر وهي: القدرة على التنبؤ بالقوانين والإجراءات الحكومية و شفافيتها ؛المساءلة في إطار القدرة على التنبؤ بالقوانين والإجراءات الحكومية و شفافيتها ؛المساءلة في إطار المؤسسات التي تتعامل مع المستثمرين، الشفافية و مشاركة مجموعات كل من القطاعين العام و الخاص في مبادرة تحسين و تطوير بيئة الاستثمار[2]:

- **القدرة على التنبؤ**: تتلخص القدرة على التنبؤ في وجود سياسات و قوانين واضحة في مجال الاستثمار و كذا لوائح قوانين يمكن التنبؤ بها لمواكبة التشريعات المعمول بها دوليا و تطبيقها بشكل صارم و عادل.
- **المسائلة** :تتم من خلال مراقبة سامي الموظفين الحكوميين و مراقبة أدائهم من خلال وضع معايير لرصد مختلف الآراء و الحد من تفشي الفساد ، بالإضافة إلى ذلك ينبغي إعلام كافة المستثمرين بهذه المعايير لكي يعرفوا تماما مستوى الخدمة الذي يتوقعونه ، حيث أن وضع إجراءات واضحة وحيادية ساهم بشكل كبير في تدفق الاستثمارات الأجنبية في الدول المتقدمة.
- **الشفافية:** حيث يكون التعامل بين الحكومة و المستثمرين أكثر فعالية عندما تتاح كافة المعلومات في وقتها المناسب و تكون في متناول الجميع.

❖ **الحوكمة والاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية من خلال بعض المؤشرات العالمية:** رغم أن حوكمة الشركات لا تزال في بداياتها في الدول العربية وهي تواجه بعض الصعوبات من قبل بعض الشركات العربية المدرجة في السوق المالية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات تنظر إلى مفهوم الحوكمة على أنه تدخل في سياساتها الإدارية، مما يؤثر سلباً

[1] **عبد السلام أبو قحف – اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – مصر – 2003- ص 366،364.**

[2] **cnuced – bonne gouvernance – en matière de promotion de l'investissement –voir : www.unctad.org/fr/docs/com**

على مستوى الإفصاح والشفافية، وبالتالي على استقطاب الاستثمار الأجنبي, إلا أن دراسة أجرتها منظمة الشفافية الدولية بشأن معدلات الفساد في العالم أظهرت تطبيق الإمارات – مثلا- لأعلى معايير الحوكمة والشفافية الاقتصادية على المستوى العالمي، الأمر الذي جعلها تحتل المرتبة الأولى عربيا والحادية والثلاثين عالميا متفوقة على البلدان العربية.

بينما احتلت فنلندا وأيسلندا ونيوزيلندا والدنمرك وسنغافورة المراتب الخمس الأولى عالميا كأكثر بلدان العالم التزاما بمعايير الحوكمة الشفافية وأقلها فسادا(حسب نفس الدراسة)، فيما جاءت بلدان مثل السودان وغينيا والعراق و مانيمار وهاييتي في قائمة البلدان الخمسة الأكثر فسادا على المستوى العالمي.

واحتلت الإمارات كذلك المرتبة الأولى في العالم العربي ضمن مؤشر مدركات الفساد لعام 2006 محققة معدل 6.2 نقطة مقارنة مع قطر التي حلت في المرتبة الثانية عربياً بمعدل 6 نقاط، مما يشكل دليلاً إضافياً للجهود التي تبذلها دولة الإمارات في مجال تعزيز معايير الحوكمة والشفافية.

- **تطور الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية:** ارتفعت تدفقات الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى المنطقة العربية في سنة 2007 للعام الثمن على التوالي، ورغم ذلك لا تزال نسبة هذه التدفقات متواضعة، حيث لم تتجاوز 3.9% من الإجمالي العالمي. والجدول التالي يوضح تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية.

الجدول رقم (03-03): تطور الاستثمارات الأجنبية المباشرة المتدفقة إلى الدول العربية

خلال الفترة [2005 - 2007]

بالمليون دولار والنسب المئوية

السنوات	2005	2006	2007

المغرب	1653	2450	48.2	2577	5
مصر	5376	1042.8	80.6-	11578	15
الجزائر	1080	1795	66	1665	7-
البحرين	1049	2915	178	1756	40-
تونس	782	3312	323.5	1618	15-
السعودية	12097	18293	51.2	24318	33
سوريا	500	885	77	600	32-
قطر	1298	159	877.5-	1138	616
الإمارات	10900	12806	17.5	13253	3
الأردن	1774	3219	81.5	1835	43-
لبنان	2791	2739	1.9	2845	4
سلطنة عمان	1688	1623	3.9-	2377	46
موريتانيا	814	155	81-	153	1-
فلسطين	47	19	59.5-	21	11
العراق	515	383	256-	448	17
الكويت	234	122	48-	121	1
جيبوتي	59	164	178	195	19

الصومال	1038	2013	94	2541	26
ليبيا	24	96	300	141	47
اليمن	302-	1121	471	464	59-
الدول العربية	45723	67853	48.4	72082	6

المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، نشرة ضمان الاستثمار ، العدد الثالث ، 2008، ص10.

نلاحظ من الجدول السابق أن دول مجلس التعاون الخليجي تصدرت الدول العربية من حيث جذبها للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث بلغت نسبة التدفقات الواردة إليها مجتمعة 60% من إجمالي التدفقات الواردة إلى الدول العربية في سنة 2007.

ويعزو تقرير الاستثمار العالمي لسنة 2008 الاتجاه التصاعدي للتدفقات الواردة إلى المنطقة العربية في السنوات (2005-2007) إلى تضافر عدة عوامل أهمها:

- إضفاء المزيد من المرونة على الأطر التشريعية الخاصة بالاستثمار الأجنبي المباشر في عدة دول من المنطقة، خاصة في مجال الخدمات المالية، العقارية، والاتصالات إضافة إلى أن خوصصة تلك الخدمات مثلت عامل جذب لحصص أكبر من الاستثمارات من خلال الشركات متعددة الجنسيات.
- النمو الاقتصادي في العديد من الدول العربية خلال السنوات (2005-2007).
- تواصل ارتفاع أسعار النفط مما أدى إلى جذب المزيد من الاستثمارات إلى الصناعات والخدمات المتصلة بقطاع النفط والغاز عام 2007، كما جذب الازدهار الاقتصادي في الدول المصدرة للنفط استثمارات جديدة وتم إبرام العديد من الصفقات الضخمة في إطار عمليات الاندماج والتملك عبر الحدود.

كما نلاحظ أن الدولة العربية الأكثر تطبيقا لمعايير الحوكمة (أي التي احتلت المراتب الأولى في مؤشر مدركات الفساد) هي التي تحصلت على حصة الأسد من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الدول العربية، وبناءً على ما سبق تجدر الإشارة إلى إن حوكمة الشركات في الدول العربية تكتسب أهمية متزايدة لدى أوساط الاقتصاديين والقانونيين والخبراء والمحللين وذلك لما لها من تأثير على تطور كل من سوق المال، وقطاع الشركات الذي يعد قاطرة التقدم والنمو؛ وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن، ورفاهة المجتمع ككل.

الخـــاتـــمة:

تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي يجب احترامها حتى تكون تحقق المؤسسة المردود و النتائج المرجوة و التي من اجلها طبقت هذه المبادئ ، و لأنه لكل فعل رد فعل فستلاحظ المؤسسة عدة تغييرات بها منها محاربة الفساد بكل أشكاله ، و ستعمم الشفافية بها نتيجة لتطبيق مبدأ المسائلة التي كانت غائبة من قبل و بالتالي هذا كله سيسمح بجلب مستثمرين جدد محليين و أجنبيين .

لو أدركت مؤسساتنا الآثار الناتجة عن تطبيق هذه المبادئ و الخصائص لقامت جميعها بتبنيها ،لأنها وسيلة لتحقيق مصالح مختلف الأطراف دون المساس بحق أي طرف على حساب الآخر.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

الــمقـدمــة:

بعدما تطرقنا في الفصول النظرية إلى حوكمة الشركات و المبادئ التي تبنى عليها و كذا معايير تبني المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات ، كان لا بد من الوقوف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لهذه المبادئ لذا ارتأينا قسيم هذا الفصل إلى مبحثين .

المبحث الأول يتناول دراسة حالة شركة " ا نسي ا" رويبة و هي شركة رائدة في المشروبات الغير كحولية و تم اختيارها لأنها تعتبر شركة رائدة أيضا من حيث تبنيها و تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات و كذا تطبيقها لمعايير المسؤولية الاجتماعية و ننظر ما هي النتائج التي حققتها عندما انتهجت هذا الطريق.

أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الجزائرية التي توجد بولاية تلمسان من خلال استبيان وجهناه إلى مسيري هذه المؤسسات و أصحاب القرار فيها للوقوف على مدى تبنيها للمسؤولية الاجتماعية و كذا مدى تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات ، و تم دراسة و تحليل النتائج من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSSversion 19.

المبحث الأول : دراسة حالة مؤسسة " أن سي أ" رويبة

في هذا المبحث سنتعرف على شركة " ا ن سي ا" رويبة و هي واحدة من المؤسسات الجزائرية ، حيث سنحاول تسليط الضوء على واقع هذه المؤسسة و مدى تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية و كذا درجة تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات، وان كانت تطبق هته السياسات هل ساعدها ذلك في جلب مساهمين جدد و عاد بالنفع عليها و على باقي أصحاب المصالح أم العكس.

المطلب الأول : تقديم المؤسسة

1- التعريف بالمؤسسة:

تأسست الشركة في شهر ماي من عام 1966 تحت اسم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات من طرف السيد صالح عثماني برفقة أبيه محمد سعيد وعليها وضعت" أن سي أ" رويبة أول معالم الشركة التي أصبحت بعد سبعة وأربعين عاما من بين الشركات الرائدة في مجاله.

كانت الشركة عبارة عن مخزن صغير انطلق في صناعة الطماطم المصبرة والهريسة والمربى تحت علامة رويبة.

هكذا أدار الجيل الأول الشركة في الفترة الممتدة من 1966 إلى 1999، والمتكون من الإخوة صالح، مختار، سعيد، الهادي، حسان ومحمد. بتعاونهم وتكاملهم استطاعوا أن يحافظوا على وحدة العائلة التي تعتبر ضرورية لاستمرار وبقاء شركتهم، متقلدا كل واحد منهم الدور الذي يتفوق فيه، أي المخطط، المسير، المتخصص، والمسوق.

المشعل سلم بعد ذلك لجيل جديد، سليم و صحبي، مسلحين بالتقنيات الجديدة للتسيير وأيضا بتكنولوجيا المعلومات، ما منح للشركة نفسا جديدا لبناء مستقبل مشرق. هذه النقلة النوعية تميزت بوقف نشاط تصبير الخضر والفواكه للتركيز على النشاط الحالي المتمثل في إنتاج عصير ومشروبات الفواكه.

في 2003 تحولت شركة ا ن سي أي رويبة من شركة عائلية الى شركة ذات اسهم و يقدر رأس مالها الاجتماعي ب 109.472.000 دج و يشتمل على 109.472 سهم بقيمة اسمية تقدر ب 1000 دج للسهم الواحد.

في 2005 ظهرت مساهمة شريك جديد هو" أفريك أنفست فاند" و قدرت مساهمته ب 42.572.000 دج مقسمة الى 42.572 سهم ، مساهمة في ذلك بالرفع من قيمة الرأسمال الاجتماعي الإجمالي ليصل الى 152.044.000 دج .

هذه الزيادة في الرأسمال الاجتماعي قدرت ب 577.151.000 دج خلال سنة 2007 موزعة كما يلي :

- تسجيل 43.943 سهم لصالح " أفريك أنفست فاند" و قيمة السهم الواحد 1000 دج و بالتالي الحصول على قيمة إجمالية مقدرة ب 43.943.000 دج .
- الرفع من تقييم قيمة الأصول الحالية بإجمالي 533.208.000 دج.

أما مع نهاية سنة 2009 و بالتحديد في 2009/12/31 فقد حققت الشركة رأسمال اجتماعي يقدر ب 849.195.000 دج و مقسمة الى 849.195 سمه بقيمة اسمية تقدر ب 1000 دج للسهم الواحد.

المتتبع لهذه الشركة العائلية التي أصبحت مع مرور الوقت و بفضل المنافسة الشرسة شركة ذات أسهم يلاحظ بأنها تعرف تطورا و نموا في رقم أعمالها و ذلك بفضل السياسات التنموية التي تتبعها المؤسسة ، وعلى هذا الأساس قررت الانخراط في البورصة وتقديم معطيات مفصلة عن نشاطها كل ثلاثة أشهر بمجرد عرض أسهمها في البورصة شهر جوان بالإضافة إلى التقرير السنوي الذي يترك المتتبع والمستثمر والمهتم بالرويبة يعيش معها لحظة بلحظة وينظر كيف تنمو هذه المؤسسة وتسابق الكبار في عالم المشروبات والعصائر. وهو عالم تريد الشركة مواكبته بقوة ذاتية تجعل من الصعاب نقطة انطلاق وقفزة إلى الأمام، إن مختلف التعديلات التي قامت بها الشركة سمحت لها بزيادة الاستقرار و النمو لديها .

2- الأهداف العامة للمؤسسة:

- البقاء محافظة على مركزها الريادي في السوق الجزائرية و حتى على مستوى شمال إفريقيا.
- العمل المستمر لتحسين رضا كل من العملاء و المستهلكين .
- ضمان عائد مقبول على الاستثمار لمساهمينا.
- صناعة منتجات تضمن لنا اكبر قدر من السلامة لصحة المستهلكين.
- العمل على الاستغلال و الاستهلاك الأمثل لطاقة ، المياه و المواد المستعملة في عملية التصنيع.
- تحسين الجو المهني و الداخلي للمؤسسة الذي يسمح بتحفيز الموظفين لديها.
- استمرار إستراتيجيتنا الرامية إلى تطوير سوق الفواكه و المشروبات غير الغازية.
- العمل على توسيع القدرة الإنتاجية لدى المؤسسة .
- دعم نمو التعبئة و التغليف من الورق المقوى ، مما يساهم في حماية المستهلك و البيئة أيضا.

3- إستراتيجية الشركة :

- تعتمد "سي أن أي" رويبة على إستراتيجية موحدة .
-تركز على نقاط القوة لديها حتى تحقق ميزة تنافسية .
- كما أنها تسعى إلى استغلال مواردها و قدراتها في تطوير مجالات جديدة حتى تزيد من نموها على مستوى (المنتجات، الأسواق...) .

4- رسالة المؤسسة و قيمها:

- نسعى إلى التطور كل يوم من خلال تطوير منتجاتنا و توسيع نطاقها و ذلك من خلال ضمان إيصالها لجميع عملائنا بسلامة و جودة عاليتين ، لهذا فإننا نعطي لأنفسنا الوسائل التي تسمح لنا بالعمل في بيئة صناعية و إدارية داخلية ذات كفاءة و فعالية عالية ، كما أننا نعتمد في تصنيع منتجاتنا على أعلى المعايير العالمية و كمثال على ذلك حصولنا على شهادات المعايير مثل ايزو 9001، 14001، و 22000.

- السعي المستمر إلى التميز الصناعي و الكفاءة الاقتصادية ، و حماية البيئة و تعزيز الإنسان ، حيث أن ثروتنا الحقيقية هي مواردنا البشرية فنحن نعتمد كثيرا على مهاراتهم و إحساسهم بالمسؤولية المدنية و البيئية .

- تعتمد الشركة على إدارة تشاركيه تسمح لكل فرد بتنمية الشعور بالمسؤولية و الرغبة في التفوق و الابتكار .

5- المشاريع التنموية :

لتحسين النتائج تريد هذه الشركة زيادة طاقتها الإنتاجية و لكن لديها مصنع واحد ، كما أن توفر الأراضي الصناعية هو عقبة أمام توسع أصحاب المشاريع الخاصة ، لذلك اضطرت الشركة إلى البحث عن مواقع بعيدة عن مقرها فهي تسعى إلى تركيب مصنع جديد.

6- شبكة توزيع المؤسسة لمنتجاتها:

تأمل " سي ا ن اي " رويبة في أن تزيد من مبيعاتها في الخارج فهي حاليا 1٪ و تريد الوصول إلى 10٪ في غضون بضع سنوات ، حيث تقول أن أولوياتها هي تلبية الطلب المحلي و لكن التصدير بشكل متكرر هو أيضا في خطة التنمية لديها.

في الوقت الحاضر تصدر الشركة بعض الحاويات في إفريقيا الجنوبية ، كوت ديفوار و مالي ، النيجر و البنين في وقت قريب . أما في أوروبا فيوجد في فرنسا، أما في شمال إفريقيا فان الشركة تضع نفسها في المغرب من خلال اتخاذ حصة في شركة محلية أو من خلال إنشاء مصنع.

أما في تونس فبعد سنوات من الجمود فان منتجاتنا سوف تكون متاحة في قنوات البيع بالتجزئة و قد اعتمدت على

Magasin général, Carrefour Géant ou Monoprix

و هذا حسب السيد سليم عثماني و الذي أضاف سنرى كيفية رد فعل المستهلكين.

7- الآفاق المستقبلية :

تحرص المؤسسة على وضع إستراتجيتها للمدى المتوسط و حتى الطويل و ذلك حتى يكون مخلف المتعاملين معها بما فيهم مساهميها و أصحاب المصلحة على دراية بالنتائج التي ستحققها مؤسستهم و إذا كانت حسب توقعاتهم أم لا. و من خلال الجدول التالي سنوضح ما سيحققه رقم الأعمال و كذا الفائض الخام للعمليات و الربح قبل الضريبة بالإضافة إلى النتيجة الصافية للخمس سنوات المقبلة أي من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017. حيث يقوم خبراء اقتصاديون بوضع هذه التقديرات المستقبلية و التي يتوقع من خلالها أن يرتفع رقم الأعمال من 6.890.940 مليار دينار سنة 2013 ليبلغ ما قيمته 9.676.353 مليار دينار سنة 2017.

كما سترتفع النتيجة الصافية من 271.208 مليار دينار سنة 2013 إلى ما يقدر ب 583.729 مليار دينار سنة 2017 و هو ما يؤكد آن المؤسسة تسير وفق الطريق المرسوم لها و الذي يؤكد أنها تحقق تطور مستمر خلال الخمس سنوات المقبلة .

الجدول رقم (04-01) : الآفاق المستقبلية من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017

المبالغ ب المليار دينار

	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال	6 890 490	7 672 299	8 403 397	9 139 858	9 676 353
الفائض الخام للاستغلال	900 793	1 028 594	1 183 940	1 295 216	1 345 113
الربح قبل الضريبة	347 703	432 937	585 297	696 364	748 370

النتيجة الصافية	271 208	337 691	456 531	543 164	583 729

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثاني : تركيبة مجلس الإدارة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1-تركيبة مجلس الإدارة:

تتكون إدارة شركة "ا نسي ا" رويبة من الجمعية العامة و مجلس الإدارة و الذي بدوره يتكون من عدة لجان تساهم كل منها في تحقيق أهداف و سياسات الشركة نذكرها فيما يلي:

*** الجمعية العامة:** تتكون الجمعية العامة من المساهمين أو الممثلين القانونيين لهم ، و هذه الاجتماعات العامة العادية أو غير العادية تعقد و تنظم وفقا للقانون التجاري و نظامها الأساسي.

***مجلس الإدارة :** يتكون مجلس إدارة "ا ن سي ا " رويبة من 11 عضوا تنتخبهم الجمعية العامة و ذلك لمدة 6 سنوات .

انعقدت الجمعية العامة في 7 جوان 2010 و انتخبت مجلس إدارتها و كذلك رئيس المجلس في نفس اليوم و هو السيد سليم عثماني.

يتكون المجلس من 3 أعضاء من داخل إدارة الشركة و 6 أعضاء يمثلون المساهمين و اثنين من المديرين المستقلين ، و يحضر واحد بصفة مراقب .

و التشكيلة الحالية لأعضاء مجلس الإدارة نوردها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-02): التشكيلة الحالية لأعضاء مجلس الإدارة

الاسم و اللقب	الـوظـيـفـة	الفـتـرة
صالح عثماني سليم عثماني محمد صاحبي عثماني محمد مختار عثماني سعيد عثماني محمد الهادي عثماني محمد عثماني عزيز مبارك مهدي غربي	رئيس فخري رئيس عضو- مدير عام عضو عضو عضو عضو عضو عضو عضو	**لمدة 6 سنوات من 29 جوان 2009 إلى غاية عام 2015**
ثريا عثماني	عضو	**من 07 جوان 2010 إلى غاية 2015**
زاهر مسعودي	عضو	**عين يوم 18 أكتوبر 2012**
جون بيير	مراقب مستقل	**ابتداء من 08 أوت 2011 إلى غاية 2015**

المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

***لجان مجلس الإدارة:**

يتكون مجلس الإدارة من عدة لجان تساهم في تطبيق قواعد و أحكام حوكمة الشركات و هذه اللجان كل منها يستثمر جهوده في مهمة محددة.

1-اللجنة الإستراتيجية: تم إنشاء هذه اللجنة سنة 2005 و تضم كل من المدير العام للشركة و كبار المسئولين التنفيذيين و كذلك خبراء مستقلين حيث تقوم هذه اللجنة بصنع القرارات و تقدم توصياتها حول السياسة الإستراتيجية للشركة ، و من ضمن مسؤوليات هذه اللجنة نذكر ما يلي:

- توجيه السياسات و الاتجاهات الرئيسية للشركة.
- تحضير القرارات الإستراتيجية على المحاضر التي تقدم في الاجتماعات القادمة لمجلس الإدارة.

- متابعة الانجازات الشهرية و المقارنة بينها و كذا الميزانيات.

2- لجنة التدقيق: تم تعيين لجنة المراجعة في عام 2010 من أجل السيطرة على وظيفة المراجعة الداخلية للشركة والتفاعل مع المراجعين الخارجيين لها.

تكمن المهمة الأساسية للجنة التدقيق في إحداث عملية تدقيق للعمليات التشغيلية و التدفقات المادية والمالية و التي أسفرت عن مجموعة من التوصيات التي اعتمدت من قبل الإدارة.

3- اللجان الأخرى لمجلس الإدارة: نذكر من بينها:

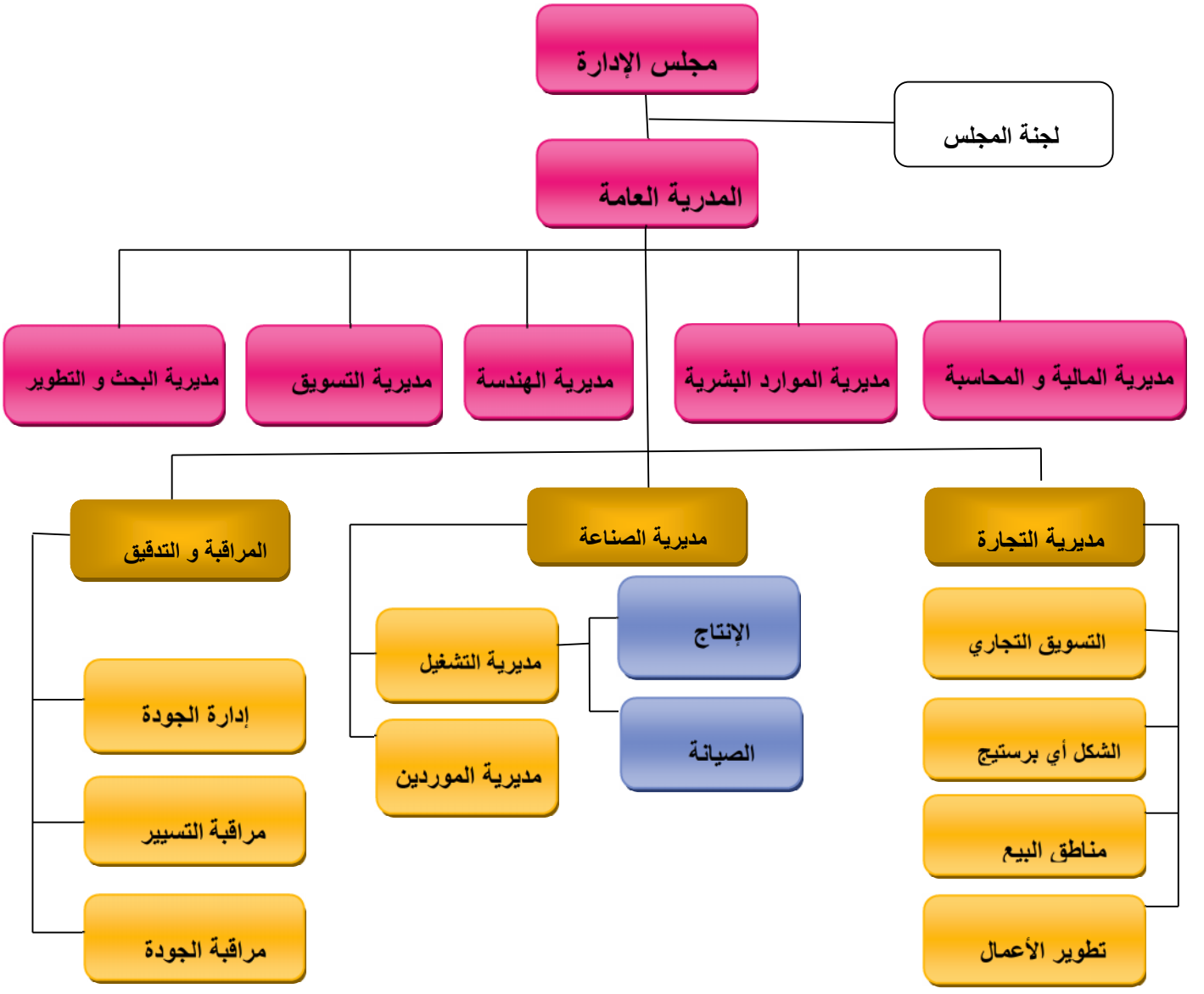
- لجنة المكافآت: و تعقد من اجل دراسة إمكانية صرف مكافآت من طرف المديرين التنفيذيين ، حيث تقترح على المجلس المصاريف السنوية التي يمكن إنفاقها كمكافآت لجميع الموظفين و السبل لتحقيق ذلك.

- لجنة الأخلاقيات و البيئة و التنمية المستدامة: ترأس هذه اللجنة من طرف السيدة نادية و تحرص على مراقبة مدى امتثال الشركة للأخلاق و مدى حماية البيئة و هذا ما أدى إلى حصول الشركة على العديد من شهادات التقييس الدولية .

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون المؤسسة من مجلس للإدارة التي تحدد الاستراتيجيات العامة للمؤسسة و لديها 5 مديريات رئيسية و التي بدورها تنقسم إلى أقسام فرعية و ذلك من اجل ضبط العملية الإنتاجية للمؤسسة و الشكل التالي يبين هيكلها التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم(04-01) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : وثيقة داخلية للمؤسسة

3- الأعمال التجارية و المالية للمؤسسة (النتائج):

سنوضح فيما يلي النتائج الايجابية التي تحققها المؤسسة سنويا و ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(04-03) : الأعمال التجارية و المالية للمؤسسة

المبالغ ب المليار دينار

السنوات / العمليات	2009	2010	2011	2012
عمليات الإنتاج	2 820 599	4 025 180	4 783 843	**5 876 025**
القيمة المضافة للعمليات	776 750	1 104 261	1 213 488	**1 442 937**
الفائض الخام للاستغلال	372 928	626828	674 484	**821 414**
نتائج العمليات	232 541	405 020	361 991	**405 020**
النتيجة قبل الضريبة	137 738	346 700	265 984	**315 150**
النتيجة الصافية للعمليات	112 105	255 635	188 042	**193 948**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن العملية الإنتاجية هي في تزايد مستمر حيث كانت تقدر ب 2.820.599 مليار دينار سنة 2009 و ارتفعت إلى 5.876.025 مليار دينار سنة 2012 .

كما أن القيمة المضافة للعمليات التي تقوم بها المؤسسة نلاحظ أنها أيضا في تزايد مستمر حيث قدرت سنة 2012 ب 1.442.937 مليار دينار.

و بالتالي فان هذا التحسن المستمر في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة رجع بالإيجاب على النتيجة الصافية لديها حيث هي الأخيرة ارتفعت من 112.105 مليار دينار سنة 2009 إلى 193.948 مليار دينار سنة 2012 لتبلغ ذروتها خلال الأربع سنوات الفارطة.

المطلب الثالث: الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة

يوجد العديد من الجهات التي تلتزم المؤسسة اتجاههم بتحقيق مسؤولياتها ون بينهم المستهلكين، المواطنين، العمال و غيرهم من الأطراف الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

1- أنشطة اجتماعية تتعلق بتحسين منتجات المؤسسة (للمستهلكين):

أوضح رئيس الإدارة السيد سليم عثماني في هذا السياق أن المجمع يسعى لتحسين محتوى المنتجات من خلال العمل تدريجيا على استبدال السكر بمنتجات طبيعية كنبتة ''ستيفيا'' التي تحتوي على السكر الطبيعي، إلا أن الإشكال الذي لا يزال مطروحا - يقول المسئول ذاته- هو عدم ترخيص السلطات لحد الآن باستعمال هذه النبتة، مشيرا أيضا إلى مسعى المجمع باستبدال الملونات الاصطناعية بأخرى طبيعية.وفيما يخص المنتجات الجديدة التي ينوي المجمع طرحها في السوق الوطنية، قال عثماني إن المؤسسة بصدد إطلاق عصير خاص بالأطفال ممزوج بالحليب ''رويبة جينيور''، إضافة إلى منتج متوفر حاليا في الأسواق يتمثل في قارورات عصير بلاستيكية مشكلة من الفواكه الطبيعية 100 بالمائة.وفيما يتعلق بالمنافسة في السوق الوطنية من قبل منتجي المشروبات غير الكحولية، اعتبر عثماني أن الجودة والسمعة التي تميّز منتجات الرويبة تجعلها الأولى على مستوى السوق الوطنية، مضيفا أن المجمع يعمل حاليا على تسويق بعض المنتجات الجديدة بتونس، وأن هناك مشروع لاكتساح السوق المغاربية والإفريقية بمختلف المنتجات. وتحدث رئيس الإدارة عن حصول المجمع على شهادة ''ايزو22000''، وبذلك تكون أول شركة عربية تتحصل على هذه الشهادة .

وعن مشروع رسكلة النفايات الكرتونية وإن كان المجمع يعتزم الاستثمار في هذا المجال، أكد عثماني أن الفكرة لا تزال بعيدة، إلا أنه حاليا سيتم إعادة جمع وتدوير النفايات البلاستيكية[1].

[1] http://www.elahdath.net/lates-news/37982.html

2- أنشطة اجتماعية موجهة للمواطنين:

يقول المتحدث عن شركة " سي ان أي " رويبة أننا نشارك في إعداد مائدات رمضان للمعوزين على مستوى مقاطعتي" الأبيار" و" رويبة" بالجزائر العاصمة ، وكلما سمعنا بوجود عائلات محتاجة، إلا وقمنا بواجب المساعدة، التي تكلفنا سنويا صرف ما قيمته 10 ملايين دينار التي يخصص جزء منها لفائدة الجمعيات.

3- أنشطة اجتماعية موجهة للعمال:

- منذ إنشاء ا ن سي اي رويبة عام 1966 اعتمدت إدارة الشركة نموذجا لإدارة الموارد البشرية لديها تقوم على الاستماع و الحوار مع جميع موظفيها حيث صادقت على تكوين و إنشاء نقابة تابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين حيث عملت معها يد بيد في القضايا المتعلقة بتحسين المناخ الاجتماعي و تحفيز فرق العمل.

لقد زادت نسبة اليد العاملة في المؤسسة من 336عامل سنة 2003 إلى 479 عامل خلال سنة 2012 مع توقعاتها بان يرتفع العدد ليصل إلى 489 عامل خلال سنة 2013.

كما شهدت رواتب العمال زيادة كبيرة و هذا راجع إلى سياسة الشركة لتطوير مواردها البشرية من خلال تحسين الأجور و مستويات المعيشة لموظفيها حيث ارتفعت فاتورة الأجور لديها من 180 مليون دينار سنة 2003 حتى 456مليون دينار سنة 2011 و بلغت سنة 2012 ما قيمته 531 مليون دينار و هذا أدى إلى مضاعفة متوسط الراتب خلال تلك الفترة .

- تتكبد المؤسسة مصاريف بالغة في أنشطتها الاجتماعية الموجهة للعاملين لديها و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي الذي سنقارن فيه هذه النفقات على مر ثلاث سنوات متتالية من سنة 2009 إلى غاية سنة 2011 كما يلي:

الجدول رقم (04-04): تكاليف الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعاملين

تكاليف الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعاملين	2009 بالدينار	2010 بالدينار	2011بالدينار
نفقات إجازات مدفوعة الأجر	36610984.24	10080888.71	17043193.77
نفقات المساعدة ، الاستشارات و التكوين	46863086.64	65950525.47	89717062.80
مكافأة	45261322.66	34028931.26	25456295.45
نفقات السفر و التنقل	38174475.83	31418850.76	46962266.25
نفقات التأمينات	9700890.58	13287740.04	
إجمالي النفقات	176610760	154766936	190960083

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- تتكلف المؤسسة بنفقات مالية ضخمة و ذلك من اجل تحسين أدائهم داخل المؤسسة حيث بلغت تكلفة تكوين عمالها سنة 2009 ما يقدر ب46.863.086.64 دج بينما ارتفعت سنة 2011 إلى ما يقدر ب 89.717.062.80 دج و هو تقريبا ضعف ما كانت تنفقه خلال 2009. كما تقدر نفقات التأمين على عمالها بما يقدر 9.700.890.58 دج و هو أيضا ارتفع إلى 11.781.265.18 دج خلال سنة 2011.

من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تتكبد مصاريف باهضة لخدمة عمالها و من اجل تحسين مستواهم المعيشي ، فنلاحظ أن هذه التكاليف هي في زيادة مستمرة فقد بلغت سنة

2009 ما قيمته 176610760 دج و ارتفعت سنة 2011 إلى ما يقدر ب 190960083 دج .

كما نلاحظ بان المؤسسة تخصص ميزانية لفائدة عمالها لتمكينهم من أداء مناسك الحج فور إحالتهم على التقاعد.

4- مسؤولية المؤسسة الاجتماعية:

اختيرت المؤسسة كممثل للقطاع الخاص الجزائري حيث تحصلت على العديد من الشهادات الدولية للتقييس بفضل جهودها الكبيرة الرامية إلى تحسين منتجاتها و خدماتها و تقديمها بفعالية و جودة عاليتين ، حتى تتمكن من تحسين نفسها باستمرار و كذلك تقوية مركزها التنافسي في السوق الوطنية و حتى على المستوى الدولي ، و سنقوم باستعراض بعض الشهادات الدولية للتقييس التي حازت عليها المؤسسة و التي تبين من خلالها مساهمتها الاجتماعية:

- تعتبر شركة " سي أن أي " رويبة الشركة الجزائرية الأولى ضمن القطاع الخاص التي تحصلت على مواصفة ايزو 9002 و ذلك سنة 1994، و لكن بعد إلغاء المنظمة الدولية للتقييس هذه المواصفة حازت من جديد بفضل الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة على مواصفة ايزو 9001 سنة 2008 و تشمل هذه المواصفة عدة متطلبات كما يلي :
  - رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة.
  - حفظ سجلات وافية.
  - فحص الناتج عن العيوب ، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة و تصحيحها اذا كان ذلك ضروريا.
  - استعراض منتظم للعمليات الفردية و فعالية نظام الجودة نفسه.
  - تسهيل التحسين المستمر.

  و بالتالي فان حصول " سي ان أي " رويبة على مواصفة ايزو 9001 يعني بان العمليات الإنتاجية و التجارية و الفحص لديها يتم تطبيقها طبقا لنظام الجودة السليم.

- ❖ كما تحصلت الشركة على شهادة الايزو 14001 و هي معيار لحماية البيئة و تحتوي على مجموعة من المواصفات الخاصة بكيفية عمل المؤسسة في القضاء على التلوث عن طريق وضع نظام رسمي و قاعدة بيانات من اجل متابعة الأداء البيئي.

و يهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في منظمات الأعمال ، مشددا على أهمية تحمل كل فرد في المؤسسة مسؤوليته اتجاه البيئة و المجتمع.

و بفضل تحصلها على هذه الشهادة ، تحصلت الشركة على الجائزة الوطنية الأولى للبيئة في جويلية 2008.

- ❖ حصول الشركة على مواصفة ايزو 22000 سنة 2013 و هي مواصفة مكملة لمواصفة الايزو 9001 و ايزو 14001 فهي مواصفة دولية لنظام إدارة سلامة الأغذية بحيث يحتاج إليه كل متدخل في سلسلة الإنتاج الغذائي يريد إثبات قدرته في السيطرة على المخاطر المتعلقة بسلامة الأغذية و ذلك لضمان إنتاج مواد غذائية أمنة تستجيب لمتطلبات العملاء.
- ❖ كما تعتبر شركة " ا ن سي أي " رويبة الشركة الجزائرية الأولى التي رأت ضرورة أن تطبق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو 26000 و ذلك ضمن البرنامج الوطني RS-MENA ، و تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية[i]، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات.
- ❖ كما تشارك الشركة في المشاورات الوطنية ضمن الجمعيات المهنية و أرباب العمل بصفتها عضوا نشطا لديها.
- ❖ تعتبر المؤسسة من الدعائم الأساسية التي تسعى إلى تدعيم روح المبادرة لدى الشباب في الجزائر من خلال برنامج " انجاز الجزائر" .

المطلب الرابع: مدى تبني المؤسسة لمبادئ حوكمة الشركات

من اجل معرفة مدى تبني المؤسسة لمبادئ الحوكمة سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل سبق و سمعتم بالحوكمة أو الحكم الراشد للمؤسسات ؟ هل تتبنون دليلا أو قانونا متعلقا بها؟

تعتبر شركة " ان سي أي " رويبة عضو مؤسس للمعهد الجزائري الخاص بالحوكمة ، و هي تعتبر أولى الشركات الجزائرية التي تبنت قواعد الحكم الراشد المتعارف عليها دوليا و الواردة في قانون الحوكمة لمؤسسة " ان سي أ " رويبة .

- تجدر الإشارة إلى أن عدد المساهمين بالمؤسسة هو 19 مساهم و بالتالي فان احد مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة في المعاملة المتساوية لحملة الأسهم هو موجود لأن الشركة تحرص على إبلاغ مساهميها بكل ما هو جديد و ذلك عن طريق موقعها الالكتروني أو التقارير السنوية التي تقدمها.
- يوجد فصل بين رئاسة مجلس الإدارة PCA و المدير العام DG ، فرئيس مجلس الإدارة هو السيد سليم عثماني أما مديرها العام فهو السيد محمد صاحبي عثماني و من خلال هذا يتضح أن هذا يتوافق مع احد مبادئ الحوكمة و المتمثل في فصل الرقابة عن الإدارة ،و بالتالي في هذه الحالة يمكن محاسبة و مسائلة المدير العام .
- أي نوع من المعلومات تقومون بتحضيرها للمساهمين أو شركائكم أي هل هي معلومات مالية، محاسبية ، أو معلومات إستراتيجية؟

تعطي المؤسسة معلومات مختلفة فمثلا تقدم معلومات إستراتيجية تتعلق بالأهداف التي حققتها خلال السنة و تقوم بتحليل هذه النتائج ، كما تقوم بتوضيح الإستراتيجية المتبعة في الشركة سواء من الناحية الإنتاجية ، التسويقية ، و توضح الإجراءات التي تقوم بها من اجل تحسين نضرة مختلف المتعاملين معها و بالتالي تحسين مركزها التنافسي في السوق الوطنية و الأجنبية. كما أنها تعطي نظرة عامة عن المنتجات الجديدة التي ترغب في طرحها بالسوق .

تعطي المؤسسة و تتيح لمختلف المساهمين لديها معلوماتها المالية و المحاسبية و ذلك حتى يكونوا على اطلاع بمختلف المستجدات لديها و هذا ما سمح لها بتحقيق الشفافية في مختلف تعاملاتها.

- ما هي وسائل توصيل هذه المعلومات إلى المساهمين و ما هي الفترة الزمنية؟

لقد حرصت شركة "ان سي اي " رويبة من خلال رئيس مجلس إدارتها السيد " سليم عثماني " أن تقوم بندوات صحفية تعرض من خلالها حصيلة نشاطها أمام المساهمين و توضح مختلف الأمور التي تطرأ عليها سواء من الناحية التنظيمية ، الإنتاجية أو أي جديد يذكر و ذلك في حينه.

كما أنها تقوم بنشر مختلف المعلومات إلى مساهميها عن طريق موقعها الالكتروني و ذلك حتى تكون هنالك مصداقية و شفافية .

- هل يستطيع المستثمرون الوصول إلى المعلومات التي تقدمونها؟

حسب المتحدث من الشركة فانه باستطاعة المستثمرين و كل شخص يهمه أمر شركة " ان سي اي" رويبة الاطلاع على معلوماتها وذلك عن طريق الموقع الالكتروني الخاص بها.

- هل عندكم اتفاقيات جماعية ؟ و هل يوجد اتفاقيات تتعلق بحماية المحيط ، حقوق المستهلكين...

كنا قد ذكرنا سابقا فقد تحصلت الشركة على مواصفة الايزو22000 و التي تتعلق بحماية الأغذية و بالتالي حماية المستهلكين ، كما أن شهادة الايزو 14001 تتعلق بحماية البيئة و كل ذلك تم ذكره سابقا.

- هل لدى الأجراء أي العمال من يمثلهم؟

بالتأكيد لدى العمال من يمثلهم في مجلس الإدارة ، كما أن الشركة تستعمل بالإضافة للتحفيزات المادية المتمثلة في المكافآت و الترقيات ، فإنها تحفز العمال معنويا من خلال إشراكهم في عملية التسيير فهي تأخذ بعين الاعتبار مختلف اقتراحاتهم .

كما أن الشركة تعمل وفقا لإدارة تشاركيه فهي تسمح لكل عامل بتحمل مسؤوليته أثناء أدائه لمهامه و ذلك ما يعزز لديهم روح الابتكار.

- هل يوجد بالمؤسسة مصلحة للمعلومة المالية ؟ و هل تقوم المؤسسة بنشر معلومات حول النتائج التقديرية و الأهداف ؟

نعم يوجد مصلحة للمعلومات المالية و المحاسبية و و تقوم المؤسسة بنشرها كل سنة ضمن التقرير السنوي الذي تنشره.

- هل تملكون وسائل لنشر المعلومات تضمن الوصول العادل إليها مثل: الإعلام الآلي، موقع على شبكة الانترنت...

تملك الشركة موقع خاص بها على الانترنت تنشر فيه كل جديد لها ، كما أنها تنشر التقارير السنوية من 2003 و كذا تتيح للجميع الاضطلاع على أوضاعها المالية و طريقة شراء أسهمها كما أنها تضع أرقامها الهاتفية و بريدها الالكتروني حتى تكون في خدمة من يرغبون في شراء أسهمها أو التعامل معها من ناحية أخرى.

- من حيث الشفافية : تحرص المؤسسة على الامتثال للوائح الجزائرية لتسيير حساباتها و للوفاء بالتزاماتها ،حيث تقدم تقاريرها إلى الجهات الضريبية و شبه الضريبية القضائية .

- **" ا ن سي اي " رويبة و بورصة الجزائر:**

لقد اقترح الاكتتاب العام لشركة" أن سي أ" رويبة من قبل مجلس الشركة المنعقد بتاريخ 27 /2011/05 و قدم هيكل الصفقة لمساهمي الشركة في اجتماع الجمعية العامة 2012/05/22 الذي وافق على الاقتراح و قدر عدد الأسهم ب 2.122.988 سهم و سعر السهم الواحد هو 400 دج ، كما انه يجب أن يتضمن أي طلب شراء 75 سهم على الأقل .

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تلمسان

تعتبر حوكمة الشركات احد المعايير الأساسية التي تبنى عليها الاقتصاديات القوية اليوم ، لذا تسعى مختلف الشركات إلى تبنيها و تطبيق مخلف المبادئ التي تنص عليها، و من ضمن هذه المبادئ نجد حرصها على تحقيق مصالح مختلف أصحاب المصالح و التي تربطهم بالمؤسسة علاقات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة و بالتالي نجد إنها مسئولة اجتماعيا عن كل هذه الأطراف.

لذا بحثنا عن أساليب منهجية و علمية قادرة على معالجة موضوع الدراسة ، و اعتمدنا على تقنية الاستمارة ، كما ارتكز تحليل النتائج على جوانب رئيسية متمثلة في اختيار مقاييس البحث و التي تتضمن تحديد المقاييس المستخدمة في البحث و بيان عدد الفقرات و الجانب الثاني يتعلق بالوصف الإحصائي لمتغيرات البحث.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

1. تقنيات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة ، التي خضعت في إعدادها لكل المراحل المنهجية المستعملة في عمليات البحث العلمي و تم توزيعها عن طريق تسليمها مباشرة إلى مسيري المؤسسات التي تم التوجه لها و اختيارها كعينة للدراسة.

- صدق أداة الدراسة : يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من اجله قبل تحديد الشكل النهائي للاستمارة و توزيعها على الشركات قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة الباحثين الجامعيين في مجال التخصص و ذلك لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة ، حيث قاموا بإبداء أرائهم و اقتراحاتهم بشأنها و بعد القيام بالتعديلات اللازمة خرجت في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (1).
- ثبات أداة الدراسة: يقصد ب هان يعطينا الاستبيان النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس افراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها ، و قد تم التحقق من ثبات

اداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ Alpha Cronbach للتاكد من الثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

2. مجتمع و عينة البحث :

- **مجتمع و عينة البحث:** لقد تم اختيار عدد من المؤسسات العامة و الخاصة التي توجد في ولاية تلمسان والتي لها مجلس إدارة لتكون مجتمع البحث.
- **عينة الدراسة :** تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية ، حيث وزعت الاستمارات على 45 مؤسسة ، وكان عدد الاستمارات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 30 استمارة فقط صالحة للدراسة.

3. بناء أداة الدراسة :

استنادا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث و الإمكانيات المتاحة لنا ، و نظرا لعدم توفر معلومات أساسية مرتبطة بموضوع البحث كمعلومات منشورة ، فإن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي الاستبانة من خلال الاستبيان تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها .

- **بيانات الاستمارة :** جمعنا البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة احتوت على معلومات حول المستجوبين خصصناها لأصحاب القرار في المؤسسة و نقصد بهم رئيس مدير عام ، مدير عام و مدير المواد البشرية و تكونت هذه المعلومات من السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، خبرة العمل في الشركة ، ثم معلومات حول خصائص و مميزات الشركة و ضمت 04 اسئلة .

أما محاور الدراسة فتم تقسيمها إلى محورين رئيسيين هما المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات خصص 18 سؤال لمحور المسؤولية الاجتماعية و 09 أسئلة للمحور الثاني و هو حوكمة الشركات.

- الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة الاستمارة: إن الطريقة التي اتبعناها في صياغة أسئلة الاستمارة هي عن طريق الأسئلة المغلقة أو الإجابات المحدودة ، حيث يتم

تحديد الإجابات الممكنة لكل سؤال و يطلب من الشخص المبحوث تحديد الإجابة المناسبة.

بالإضافة لذلك تم الإجابة عن الاستبيان بالمقابلة الشخصية مع احد مسئولي ا**لمؤسسة** للتأكد من فهمه للأسئلة بالطريقة الصحيحة.

❖ **منهجية البحث :** ارتكزنا في الدراسة التطبيقية على أسلوب الاستقصاء و المقابلة المباشرة ، حيث ارتأينا تحليل أراء أصحاب القرار في المؤسسة و ذلك بهدف الحصول على معلومات أكثر موضوعية للتمكن من معرفة إلى أي مدى توجد ا**لحوكمة** و من ضمنه المسؤولية الاجتماعية **في**شركاتنا .

وقد اعتمدنا في تحليل و معالجة الاستمارات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS version 19) حيث ساعدنا هذا البرنامج على حساب أهم المقاييس الإحصائية و إجراء أهم الاختبارات .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيان قمنا بتفريغها و معالجتها كما ذكرنا سابقا بالبرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS version 19 و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية ، و قد تم استخدام في هذه المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ.
- النسب المؤية و التكرارات ، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .
- اختبار الفروقات بين المتوسطات T-Test .
- معامل الانحدار البسيط REGRESSION و تحليل التباين الاحادي ANOVA.

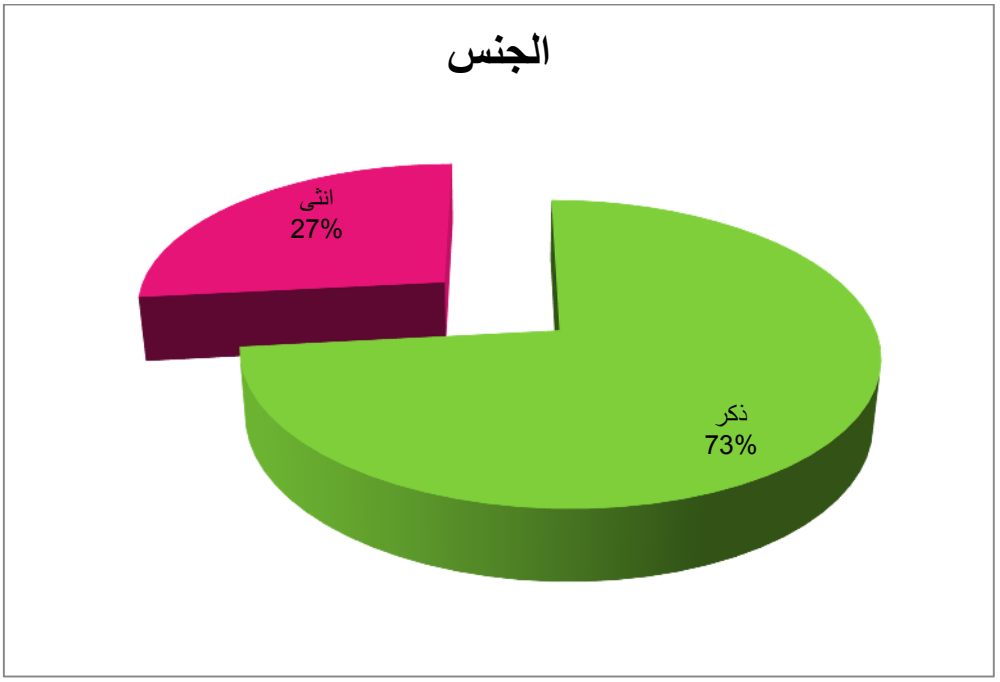
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(04-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	الجنس	التكرار	النسبة المئوية ٪
1	ذكر	22	73.3
2	أنثى	08	26.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا بان فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور ٪73.3 ، بينما بلغت نسبة الإناث ٪26.7 و هذا ما يدل على أن الذكور هم أكثر من يسير المؤسسات و ليس الإناث ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الدوائر النسبية توضح الجنس

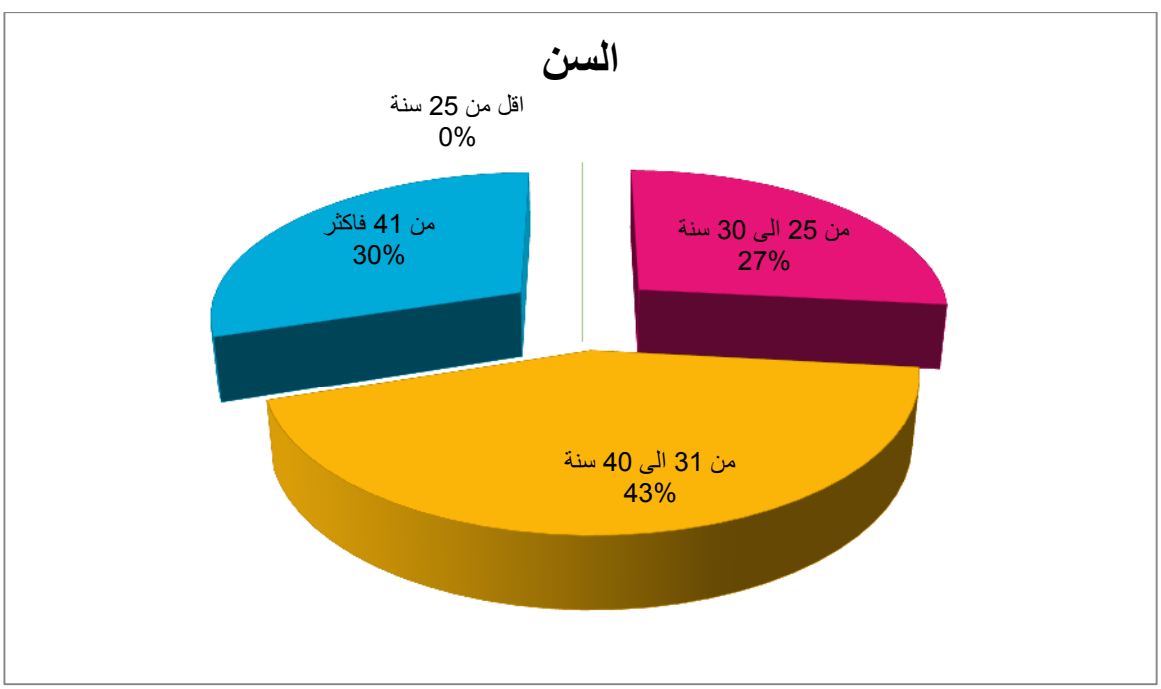
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (04-06) : توزيع أفراد العينة حسب السن

	السن	التكرار	النسبة المئوية٪
1	اقل من 25سنة	0	0
2	من 25 إلى 30سنة	08	26.7
3	من 31 إلى 40سنة	13	43.3
4	من 41سنة فأكثر	19	30
	المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول نستنتج أن الفئة الثالثة التي تتراوح فيها أعمار المستجوبين بين 31 **إلى** 40**سنة** هي الفئة الغالبة **بنسبة** 43.3٪ ، في حين أن الفئة الثانية و الرابعة هي متقاربة حيث بلغت الفئة الثانية 26.7٪ **و الفئة الرابعة** 30٪، كما نلاحظ بان الأشخاص المسيرين في العينة المدروسة لا يوجد من بينهم من هم اقل من 25 سنة . و هذا ما يوضحه الشكل التالي:



الدوائر النسبية **توضح السن**

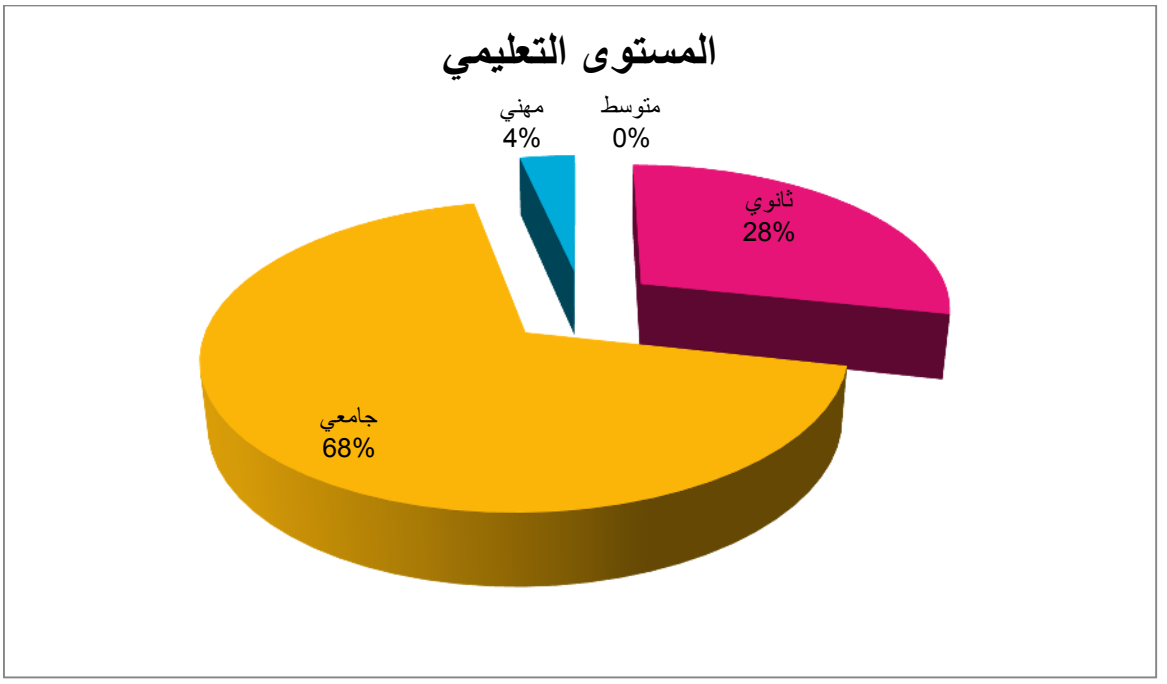
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية٪
1	متوسط	0	0
2	ثانوي	03	10
3	جامعي	24	80
4	مهني	03	10
	المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا بان غالبية المستجوبين من المسيرين هم خريجي الجامعات حيث بلغت نسبتهم 80٪ و هذا مبرر لأن الاستمارة وزعت على المديرين فقط و أصحاب القرار بالمؤسسات و الذين من المفترض أن يكونوا متحصلين على شهادات جامعية ، في حين نجد أن بقية المستجوبين هم إما ثانوي أو مهني بنفس النسبة و هي 10٪، و الشكل التالي يوضح هذه النتائج:



الدوائر النسبية توضح المستوى التعليمي

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

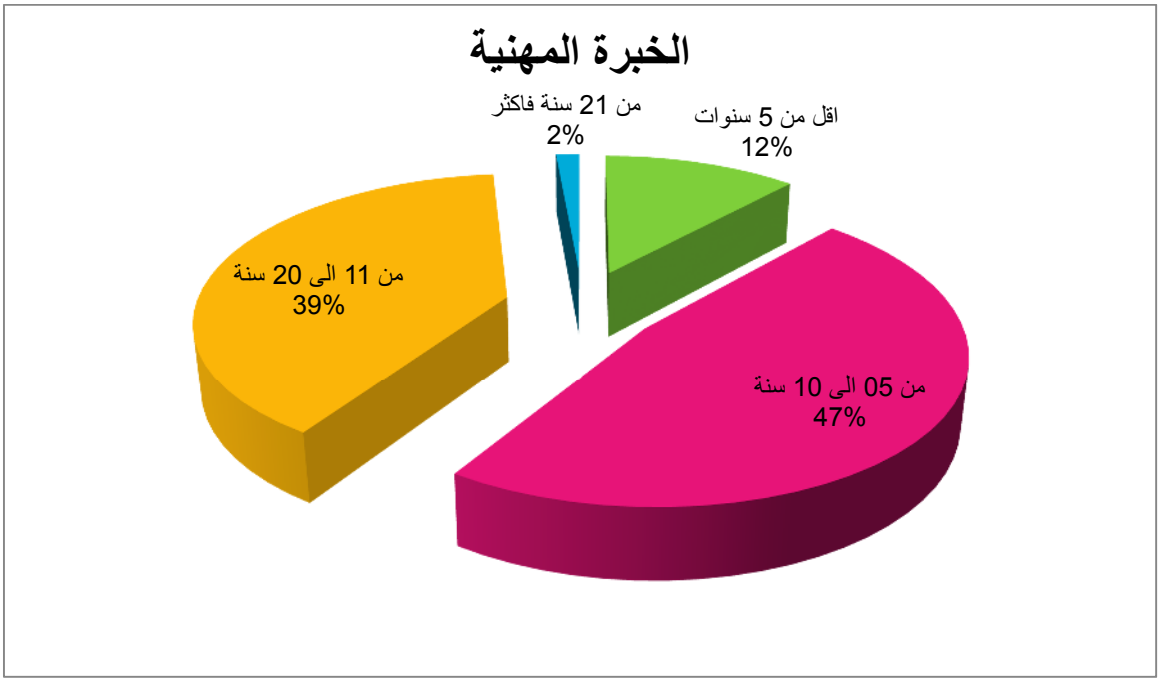
الجدول رقم (04-08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية٪
1	اقل من 5سنوات	03	10
2	من 5 إلى 10سنوات	12	40
3	من 11 إلى 20سنة	10	33.3
4	من 21سنة فأكثر	05	16.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح لنا بان اغلب المستجوبين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة قدرها 40٪ و هذا يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدميه مهنية كافية

تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية و المصداقية في ملأ الاستبيان، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 20سنة نسبة 33.3٪ ، أما الذين تتراوح خبرتهم من 21 سنة فأكثر قدرت نسبتهم ب 16.7٪. و الشكل الموالي يوضح هذه النتائج أكثر.



الدوائر النسبية توضح الخبرة المهنية

❖ **ثبات أداة القياس :**

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان و لكل محور كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-09) : حساب ألفا كرونباخ

	المحور	Alpha Cronbach
1	جميع عبارات الاستبيان	0.757
2	محور المسؤولية الاجتماعية	0.715
3	محور حوكمة الشركات	0.915

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

باستخدام معامل Alpha Cronbach الذي تتراوح قيمته بين (0،1) **فإذا كانت تقترب من** 0 أو مساوية له دل هذا على انه ليس هناك ثبات في البيانات ، بينما **كلما اقترب من** 1 دل على أن هناك ثبات .

و من الجدول يتضح لنا **أن** قيمة Alpha Cronbach لجميع عبارات الاستبيان قد بلغت 0.757 **أي** 75.7٪ و هذا يدل على **أن** عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل.

أما قيمة Alpha Cronbach لمحور المسؤولية الاجتماعية **فقد بلغ** 0.715 **و لمحور حوكمة الشركات قدرت ب** 0.915 و كلتاهما تقتربان من 1 مما يدل على أن محاور الاستبيان تتسم بالتناسق.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحاور

1- تحليل نتائج المحور الأول : خصائص و مميزات الشركة

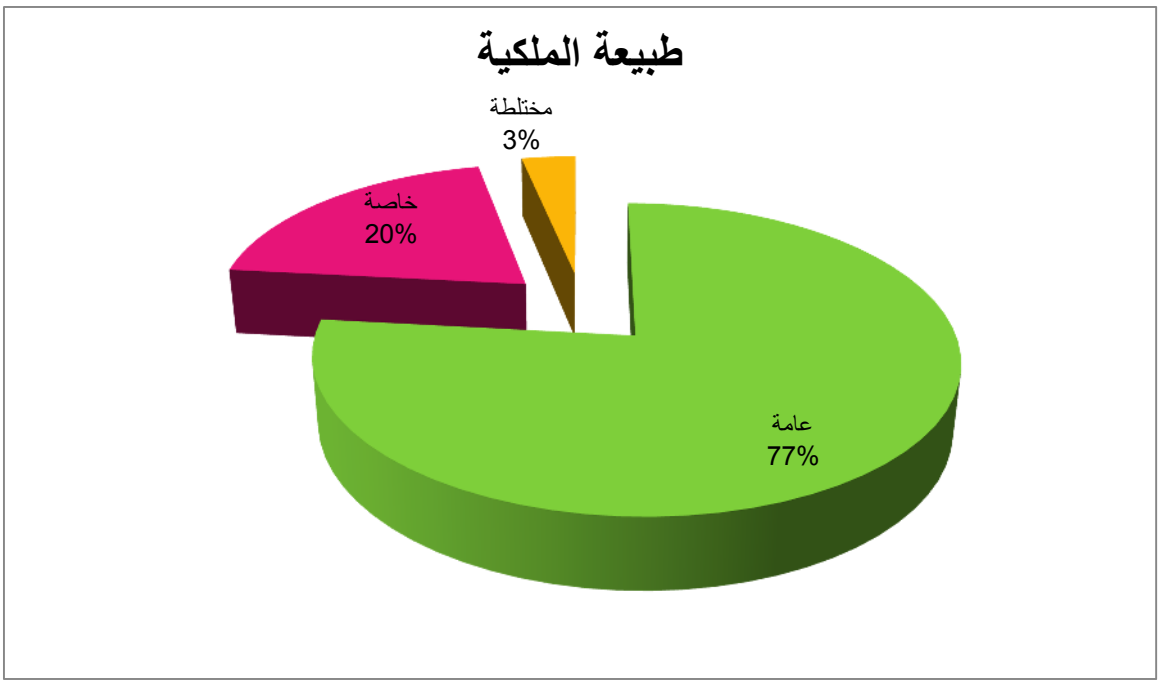
السؤال الأول : طبيعة الملكية للشركة

الجدول رقم (04-10): توزيع العينة حسب طبيعة الملكية

	طبيعة الملكية	التكرار	النسبة المئوية٪
1	عامة	23	76.7
2	خاصة	06	20
3	مختلطة	01	3.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب شركات العينة هي شركات عامة بنسبة 76.7٪ و هذا يدل على أن عملية الخوصصة في الجزائر لم تبلغ المستوى المطلوب ، حيث قدرت نسبة المؤسسات الخاصة 20٪ فقط . و الشكل التالي يوضح النتائج أكثر :



الدوائر النسبية توضح طبيعة الملكية

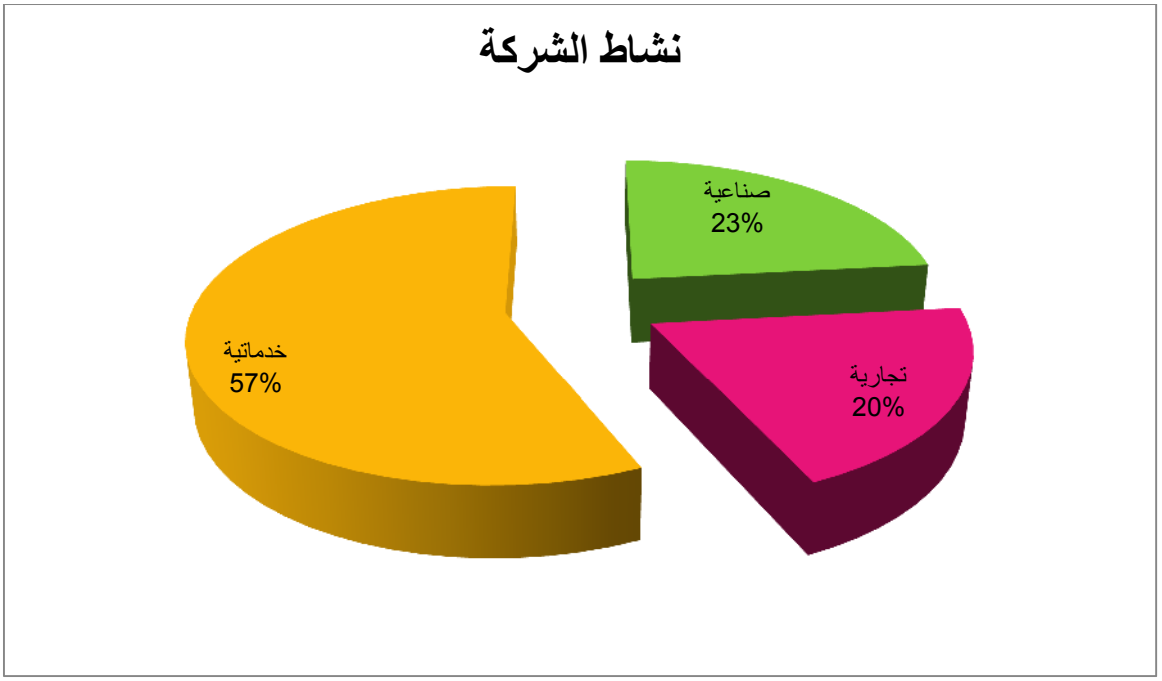
السؤال الثاني:نشاط الشركة

الجدول رقم (04-11): توزيع العينة حسب نشاط الشركة

	نشاط الشركة	التكرار	النسبة المئوية٪
1	صناعية	07	23.3
2	تجارية	06	20
3	خدماتية	17	56.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسات الخدماتية هو النشاط الغالب في مؤسسات العينة حيث بلغت نسبتها 56.7٪ ، ثم تأتي الصناعة في المرتبة الثانية بنسبة 23.3٪ ، أما التجارة فتحتل المرتبة الثالثة ب 20٪ و هذا يدل على أن اغلب المؤسسات تعمل في قطاع الخدمات .



الدوائر النسبية توضح نشاط الشركة

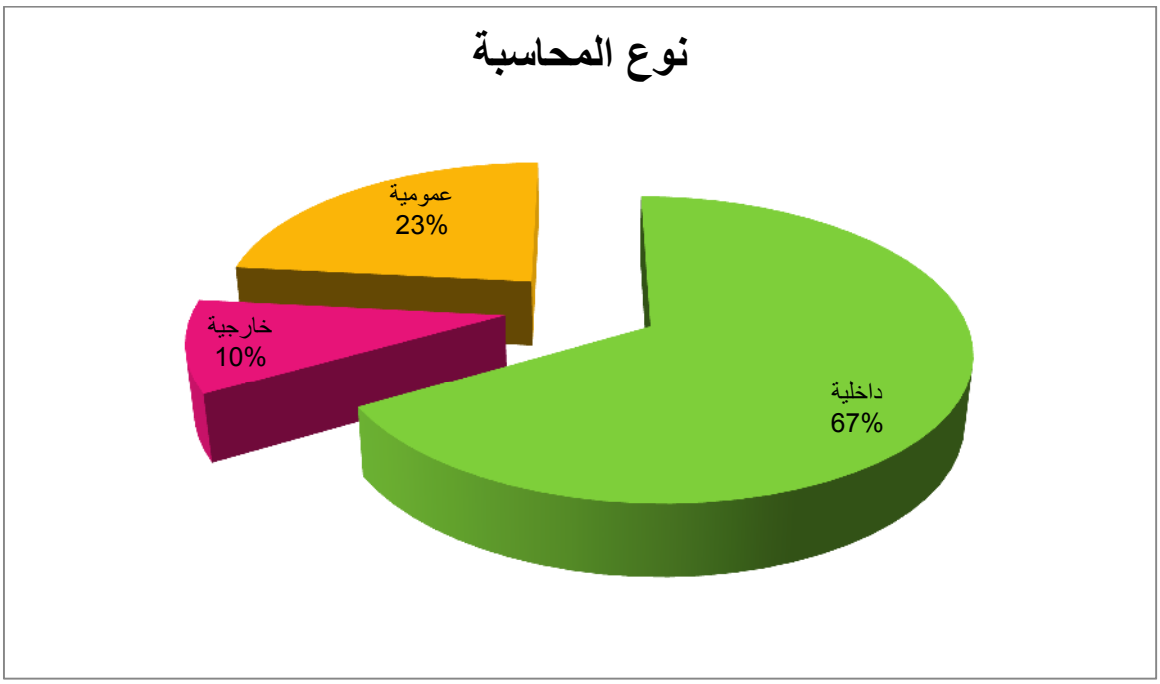
السؤال الثالث: نوع المحاسبة التي تقوم بها الشركة

الجدول رقم (04-12): توزيع العينة حسب نوع المحاسبة

	نوع المحاسبة	التكرار	النسبة المئوية٪
1	محاسب داخلية	20	66.7
2	محاسب خارجي	03	10
3	محاسبة عامة	07	23.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

إن اغلب الشركات تقوم بالمحاسبة الداخلية أي محاسب من طرف الشركة و ذلك بنسبة 66.7٪ و المحاسبة العامة تأتي بنسبة 23.3٪ ، أما نسبة المؤسسات التي تستعين بمحاسب خارجي فكانت نسبتها 10٪ فقط.



الدوائر النسبية توضح نوع المحاسبة التي تقوم بها الشركة

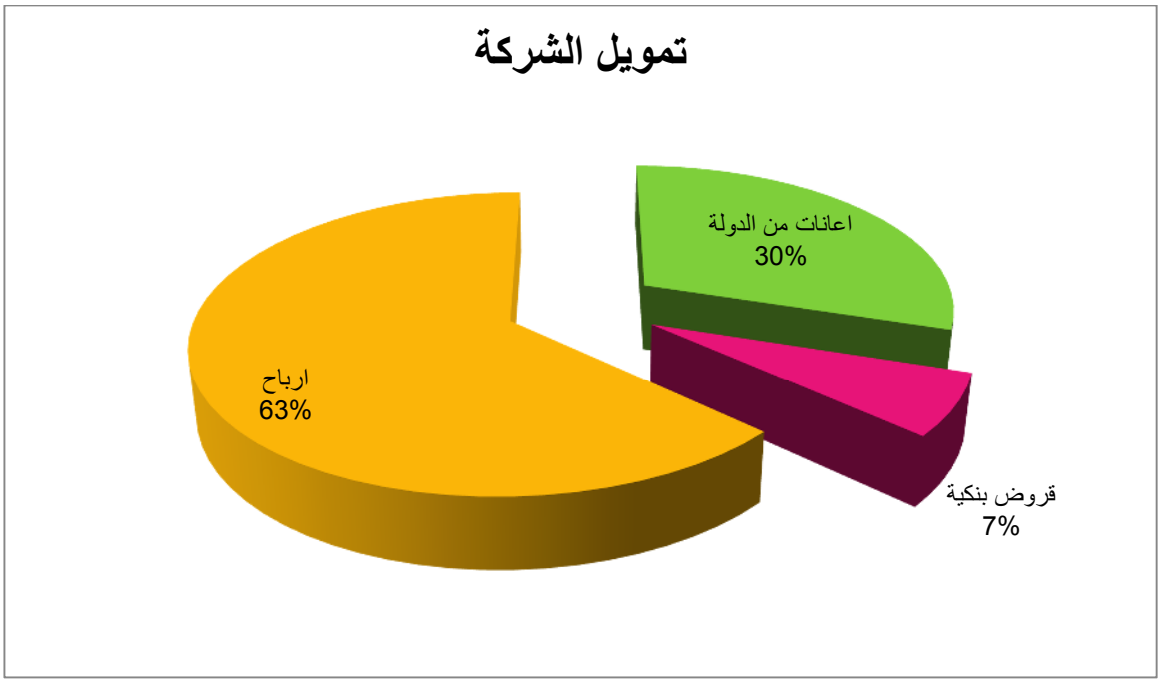
السؤال الرابع: نتائج الشركة أي طريقة تمويلها

الجدول رقم (04-13): توزيع العينة حسب طريقة تمويلها

	نتائج الشركة	التكرار	النسبة المئوية٪
1	**إعانات من الدولة**	09	**30**
2	قروض بنكية	02	**6.7**
3	**الأرباح**	19	**63.3**
	المجموع	30	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين من الجدول أن اغلب مؤسسات العينة تعيد تمويل نفسها عن طريق الأرباح أي ما يقدر ب 63.3٪ ، بينما 30٪ من المؤسسات تعتمد على إعانات عن طريق الدولة و هذا يدل على عدم قدرتها مواجهة المنافسة و بالتالي فهي لا تحقق أرباح، و تبقى نسبة 6.7٪ من المؤسسات التي تعتمد على قروض بنكية.



المصدر:الدوائر النسبية توضح طريقة تمويل الشركة

2- حساب بعض المعايير الإحصائية حول المحور الأول :

الجدول رقم (04-14): يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
المشاهدات	30	30	30	30
البيانات الناقصة	0	0	0	0
السؤال 01	1.2667	0.52083	1.00	3.00
السؤال02	2.3333	0.84418	1.00	3.00
السؤال 03	1.5667	0.85836	1.00	3.00
السؤال04	2.3333	0.92227	1.00	3.00
المحور01	1.8000	0.58132	1.00	3.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

إن عدد البيانات المستعملة هو 30 يعني أننا استعملنا جميع المشاهدات و البيانات الناقصة كانت 0 أي معدومة ، كما نلاحظ بان المتوسط الحسابي الكلي قدر ب 1.8000 و بانحراف معياري قيمته 0.58132 و قد انحصرت الإجابات بين مدى حده الأدنى 1 و حده الاعلى3.

لقد جاء السؤال الأول في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.2667 **وبانحراف** معياري يبلغ0.52083 و جاء السؤال الثاني و الثالث بنفس المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 2.3333و بانحراف معياري قدره 0.84418 للسؤال الثاني و 0.92227 للسؤال الرابع.

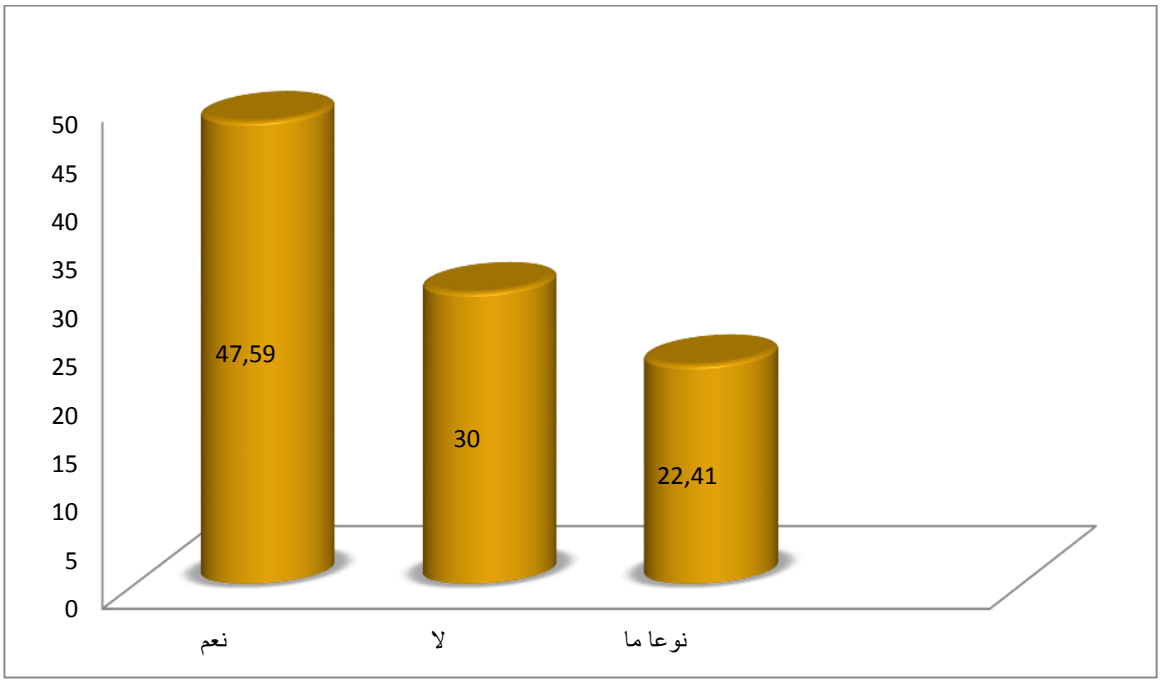
3- المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركات

الجدول رقم (04-15): يوضح إجابات المستجوبين على أسئلة المحور الثاني

الأسئلة	نعم	لا	نوعا ما	
السؤال05	14	02	14	
السؤال06	16	04	10	
السؤال07	17	04	09	
السؤال08	20	06	04	
السؤال09	23	02	05	
السؤال10	13	10	07	
السؤال11	02	15	13	
السوال12	03	22	05	
السؤال13	06	17	07	
السؤال14	26	03	01	
السؤال15	25	05	00	
السؤال16	20	10	00	
السؤال17	20	10	00	
السؤال18	20	10	00	
السؤال19	10	13	07	
السؤال20	08	00	22	
السؤال21	07	13	10	
السؤال22	07	16	07	
النسبة المئوية٪	47.59	30	22.41	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بان نسبة 47.59٪ من المسيرين كانت إجابتهم ب نعم أي تتبنى المؤسسات معايير المسؤولية الاجتماعية و هذه النسبة تعتبر مقبولة جدا حيث نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية بدأت خطواتها تظهر نحو تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية ، بينما كانت نسبة 52.41٪ من الإجابات بين عدم تبني معايير المسؤولية الاجتماعية و نوعا ما حيث نلاحظ أن النسبتين متقاربتين و هذا ما يؤكده المدرج التكراري التالي:



مدرج تكراري يوضح إجابات المستجوبين حول مدى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية

4- حساب بعض المعايير الإحصائية حول المحور الثاني:

الجدول رقم (04-16): يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الثاني

	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الإجابة
السؤال 5	البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل	2.0000	0.98261	1.00	3.00	لا
السؤال 6	تهتم المؤسسة بمكان العمل من حيث النظافة	1.8000	0.92476	1.00	3.00	نعم
السؤال7	المؤسسة توفر جو من الراحة في مكان العمل	1.7333	0.90719	1.00	3.00	نعم
السؤال8	تعترف المؤسسة بالقابات العمالية كممثل لهم	1.4667	0.73030	1.00	3.00	نعم
السؤال9	تتوفر المؤسسة على ثقافة تمنح المرأة فرصة العمل	1.4000	0.77013	1.00	3.00	نعم
السؤال10	المؤسسة تسعى إلى منح المعاقين فرصة عمل	1.8000	0.80516	1.00	3.00	نعم
السؤال11	تتوفر المؤسسة على خدمات اجتماعية	2.3667	0.61495	1.00	3.00	لا
السؤال 12	تنظم المؤسسة نشاطات ثقافية	2.0667	0.52083	1.00	3.00	لا
السؤال13	تتوفر المؤسسة على خدمات التغذية و النقل	2.0333	0.66868	1.00	3.00	لا
السؤال 14	تستفيد من برنامج تأميني	1.1667	0.46113	1.00	3.00	نعم
السؤال 15	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض	1.1667	0.37905	1.00	2.00	نعم
السؤال 16	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة العجز	1.3333	0.47946	1.00	2.00	نعم
السؤال 17	تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة الوفاة	1.3333	0.47946	1.00	2.00	نعم
السؤال1 8	تستفيد من برنامج تأميني بعد التقاعد	1.3333	0.47946	1.00	2.00	نعم
السؤال 19	تساعد المؤسسة في حالات الطوارئ	1.9000	0.75886	1.00	3.00	نعم
السؤال 20	تساهم الشركة في التقليص من البطالة	2.4667	0.89955	1.00	3.00	لا
السؤال21	تساعد المؤسسة الطبقة الفقيرة في المناسبات	2.1000	0.75886	1.00	3.00	لا

السؤال 22	تقدم المؤسسة التبرعات و الإعانات	2.0000	0.69481	1.00	3.00	لا
المحور2	الدرجة الكلية للمحور	2.0000	0.58722	1.00	3.00	لا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح أن القيمة الكلية للمتوسط الحسابي الخاص بالمحور الثاني و الذي هو درجة تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الشركات قد بلغ 2.0000 و بانحراف معياري قدره 0.58722 و هذا يعني أن مؤسسات العينة لا تتبنى هذه المعايير، حيث جاء السؤال14 و 15 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.1667 و بانحراف معياري قدره 0.46113 و هذا يعني أن موظفي المؤسسات يستفيدون من برنامج تأميني ، في حين جاء في المرتبة الأخيرة السؤال20 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.4667 و بانحراف معياري مقدر ب 0.89955 مما يعني بان المؤسسة لا تساهم في التقليص من البطالة ، كما إن السؤال11 و الذي يتعلق بتوفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية كذلك اجمعوا على أنها لا توفر هذه الخدمات الاجتماعية و قدر متوسطها الحسابي ب 2.3667 و بانحراف معياري قدره 0.61495.

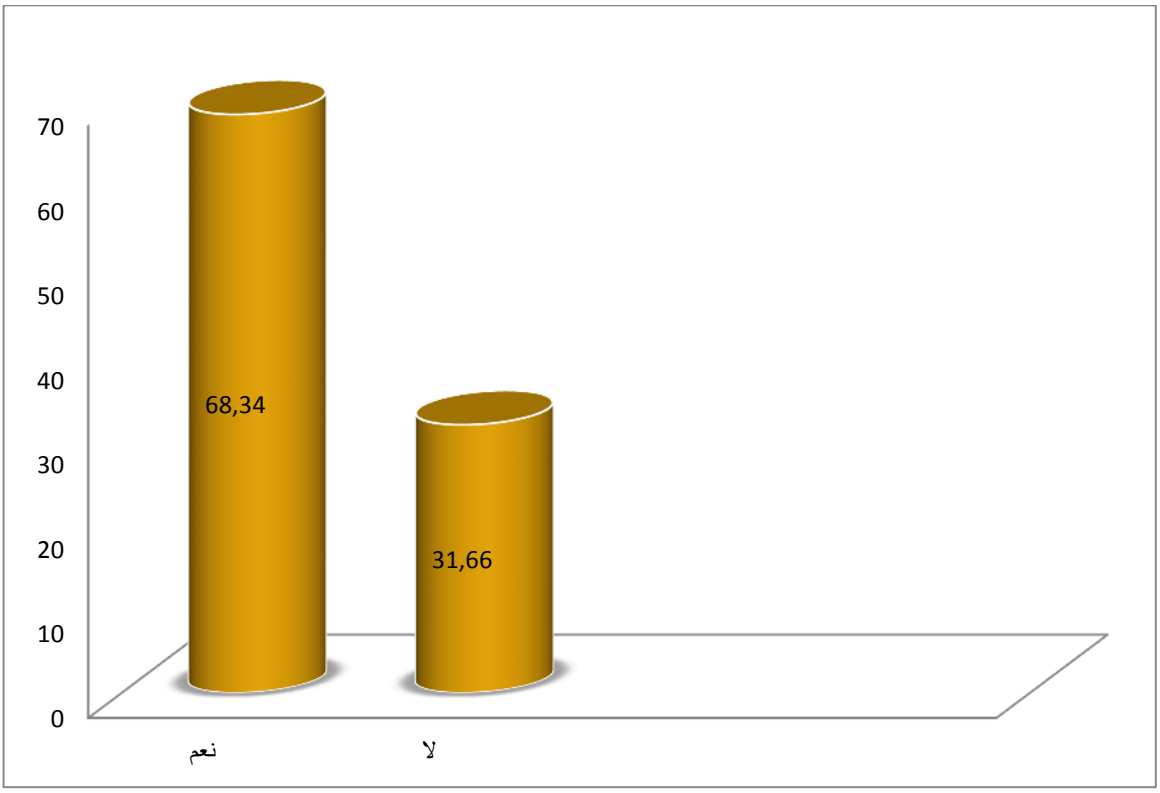
5- المحور الثالث: حوكمة الشركات

الجدول رقم (04-17): يوضح إجابات المستجوبين على المحور الثالث

الأسئلة	نعم	لا	
السؤال23	16	14	
السؤال24	21	09	
السؤال25	16	14	
السؤال26	17	13	
السؤال27	20	10	
السؤال28	24	06	
السؤال29	22	08	
السؤال30	22	08	
السؤال31	19	11	
النسبة المئوية٪	68.34	31.66	**100**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتضح بان مؤسسات العينة تطبق مبادئ الحوكمة بنسبة 68.34٪ بينما 31.66٪ من المؤسسات لا تطبق هذه المعايير و هذا ما يؤكده المدرج التكراري التالي:



مدرج تكراري يوضح مدى تطبيق بعض مبادئ حوكمة الشركات

6- حساب بعض المعايير الإحصائية للمحور الثالث:

الجدول رقم (04-18): يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الثالث

	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحد الأدنى	الحد الأعلى
السؤال23	مجلس الإدارة يضع الخطط الإستراتيجية	1.5000	0.57235	1.00	**3.00**
السؤال24	مجلس الإدارة يضع ضوابط الرقابة	1.3000	0.46609	1.00	**2.00**
السؤال25	مجلس الإدارة يضع سياسات اختيار أعضائه	1.4667	0.50742	1.00	**2.00**
السؤال26	يضع سياسات مكتوبة مجلس الإدارة	1.4333	0.50401	1.00	**2.00**
السؤال27	يضع السياسات التي تضمن الإفصاح	1.3333	0.47946	1.00	**2.00**
السؤال28	اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس	1.2000	0.40684	1.00	**2.00**
السؤال29	يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية	1.2667	0.44978	1.00	**2.00**
السؤال30	يساهم أصحاب المصالح في وضع الإستراتيجية	1.2667	0.44978	1.00	**2.00**
السؤال31	تحفيز العمال و ترقية الإنتاجية	1.8000	0.58132	1.00	**3.00**
المحور 03	الدرجة الكلية للمحور	1.4333	0.44978	1.00	**2.00**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من الجدول يتضح أن القيمة الكلية للمحور للمتوسط الحسابي الخاص بالمحور الثالث تقدر ب 1.4333 و انحراف معياري قيمته 0.44978 و هذا يعني أن اغلب المستجوبين أجابوا

بنعم أي أن مجلس الإدارة يساهم في بطريقة فعالة في تنظيم و تسيير المؤسسات. **كما جاء السؤال** 28 **في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره** 1.2000 و بانحراف معياري 0.40684 و هذا يؤكد أن أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس التعيين. **وفي المرتبة** الأخيرة **جاء السؤال** 31 **أي أن أصحاب** المصالح يساهمون في تحفيز العمال حيث قدر **المتوسط الحسابي** ب 1.8000 و بانحراف معياري قدره 1.4333.

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى:

سنقوم باختبار T- TEST الأحادي العينة على الفرضيتين التاليتين:

H_0: تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية

H_1: لا تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على أسئلة المحور الثاني و التي تتعلق بتبني معايير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم(04-19): نتائج اختبار T- TEST الأحادي العينة لدرجة الإجابة عن تبني معايير المسؤولية الاجتماعية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
تبني معايير المسؤولية الاجتماعية	2.0000	0.58722	18.655	29	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

نقارن من جدول المخرجات Sig ب α :فإذا كانت (Sig›α) فاننا نقبل H_0 أما إذا كانت (Sig‹α) فاننا نقبل H_1.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل أسئلة المحور الثاني قدرة ب 2.0000 و بانحراف معياري قدره 0.58722 و هذا ما يقابل عدم تطبيق معايير المسؤولية

الاجتماعية ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig =0.000 و هو اقل من α= 0.05

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة و التي هي لا تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية.

ملاحظة : درجة الحرية لهذا الاختبار= عدد أفراد المجموعة – 1 و بالتالي ففي هذا المثال نجد درجات الحرية = 30-1 = 29.

2- الفرضية الثانية:

H_0: تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات

H_1: لا تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على أسئلة المحور الثالث و التي تتعلق بتبني معايير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم(04-20): نتائج اختبار T- TEST الأحادي العينة لدرجة الإجابة عن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig
تبني معايير المسؤولية الاجتماعية	1.4333	0.44978	17.455	29	0.000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل أسئلة المحور الثاني قدرة ب 1.4333 و بانحراف معياري قدره 0.44978 و هذا ما يقابل عدم تطبيق مع مبادئ حوكمة الشركات ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig =0.000 و هو اقل من α= 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة و التي هي لا تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات.

3- الفرضية الثالثة:

H_0: يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

H_1: لا يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و و تحليل التباينANOVA.

الجدول رقم (04-21): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات.

	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية		
المتغير التابع: حوكمة الشركات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح
	0.35	0.649	0.098

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

إن هذا الجدول هو ملخص لنموذج الانحدار البسيط المستخدم و يضم قيمة معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين و هما المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات وهذا يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين و قيمة هذا الارتباط هي R=0.35.

أن معامل التحديد قيمته R^2=0.649 مما يعني أن 64.9٪ من تبني معايير المسؤولية الاجتماعية يؤثر على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الجدول رقم (04-22): نتائج معاملات الانحدار

	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية			
المتغير التابع: حوكمة الشركات	معامل الانحدار B	الانحراف المصحح	t	Sig
	0.883 0.275	0.281 0.135	3.141 2.036	0.004 0.51

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم(04-23): تحليل التباينANOVAبين حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار البواقي المجموع	1.354 4.513 5.867	4 25 29	0.339 0.181	1.876	**0.146**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

و يبين الجدول رقم( ) نتائج معاملات الانحدار التي يمكن أن تستخدم في تكوين معادلة الانحدار و التي تصاغ كما يلي :

$$Y= B_0+ B_1 X$$

La gouvernance d’entreprise = 0.883+ 0.275 x(responsabilité sociale)

حيث **أن** قيم B هي قيمة الثابت في المعادلة و معامل المتغير و بهذا تكونت معادلة

الانحدار بين حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية و بالتالي يمكننا **التنبؤ بدرجة حوكمة الشركات ما إذا** عرفنا درجة المسؤولية الاجتماعية .

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVAفان مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.146

و هو اكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ، و لهذا نقبل الفرضية الصفرية و التي تنص على انه يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ **حوكمة الشركات.**

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

من اجل معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات ، فإننا قمنا بإجراء دراسة ميدانية ضمت شركات من ولاية تلمسان حيث تم دراستها من خلال استبيان ضمن مجموعة من الأسئلة وجهت إلى مسيري المؤسسات واحتوى الاستبيان على 3 محاور أولها تعلق بخصائص و مميزات الشركة و المحور الثاني ضم مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية ، أما المحور الثالث فقد ضم تطبيق مبادئ حوكمة للشركات.

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و اختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1- لا تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية.

2- لا تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات.

3- يؤثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

إلا أن هذه الدراسة تعتبر محدودة النتائج للأسباب التالية:

- اقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسات ولاية تلمسان فقط من بين ولايات الوطن ال48.

- كما أنها وجهت إلى مسيري المؤسسات و كما نعلم فان المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات تمس في جوانبها مختلف أصحاب المصالح و بالتالي كان يجب استقصاء رأي كل من المساهمين ، العمال، الزبائن، المجتمع المحلي و غيرها من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

الخـــاتـــمة:

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى دراسة حالة شركة " ا ن سي ا" رويبة – بالجزائر العاصمة حيث تم اختيارها كنموذج يجب أن تقتدي به جميع المؤسسات الجزائريةسواء كانت عامة أو خاصة نظرا لما حققته من نجاح على المستوى الوطني و الدولي و ذلك بفضل تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات و تبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية و كذلك قمنا بدراسة ميدانية ل 30 مؤسسة بولاية تلمسان من خلال استبيان وجهناه إلى مسيري هذه المؤسسات لمعرفة مدى تبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية باعتبارها الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات.

و من خلال دراستنا لشركة " ا ن سي ا" رويبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- لقد اتضح من هذه الدراسة إن المؤسسة تطبق مبادئ حوكمة الشركات فمثلا هي لديها مساهمين كثر و تحرص على معاملتهم بالتساوي من خلال قيامها بنشر مختلف بياناتها عن طريق التقارير السنوية التي تقدمها و أيضا من خلال موقعها الالكتروني الذي تحرص على أن تقدم من خلاله كل مستجداتها حتى يعلم جميع المساهمين و أصحاب المصلحة بما تحققه الشركة.

- كذلك تطبق الشركة مبدآ آخر من مبادئها و هو فصل الإدارة عن الرقابة فهي فمديرها العام ليس هو رئيس مجلس إدارتها و بالتالي فمجلس الإدارة يستطيع فرض الرقابة عليه و محاسبته .

- أما فيما يتعلق بمبدأ الإفصاح و الشفافية فالمؤسسة حريصة كل الحرص على تقديم مختلف المعلومات المالية و المحاسبية و كذا المشاريع المستقبلية إلى جميع المساهمين بل و تتعدى ذلك بنشر كل هذه المعلومات و غيرها حتى تكون متاحة لجميع الأطراف التي تربطها علاقة بالمؤسسة.

- كذلك اهتمام الشركة بتوفير التعويضات و التأمينات اللازمة في تقديم الأجور ، مما يشجع العمال أكثر و يحفزهم ، كما تعمل الشركة على ترقية عمالها من خلال الطرق الصحيحة التي تزيد من تفانيهم و ابتكارهم.

- توفير بعض الخدمات للعاملين لديها كتقديم عطل مدفوعة الأجر في بعض الحالات ، كما تحاول أن تحسن من المستوى المعيشي و الاجتماعي لموظفيها.

- كما تعمل الشركة على تحسين نوعية المواد الأولية المستعملة في تركيب مشروباتها فهي تحرص على حماية مستهلكيها و كذا تحسين خدماتها لتزيد من ولاء زبائنها.

أما فيما يخص النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى انه لا يتم تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية التي تعتبر الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات ، كما انه وجدنا علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات فعندما تتوفر الأولى هذا سيسمح بتعزيز وجود الحوكمة في الشركات.

خاتمة عامة

لقد أصبحت حوكمت الشركات من أهم الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية ، كما أصبح لها دور أساسي في الحياة السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية ، و هذا نظرا لأهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمه. كما أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيه، أي أن حوكمت الشركات تحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و مصير الاقتصاديات كلها.

ومحاولة لنشر هذا المفهوم و ترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال و الاقتصاديات العربية و العالمية ، و نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم ، حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة ، و على رأس هذه المؤسسات نذكر كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمت الشركات و التي تعنى بمساعدة كل الدول سواء الأعضاء أو غير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمت الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة على حد سواء.

إن حوكمة الشركات ما هو إلا مصطلح يحاول من خلاله المساهمين فرض الرقابة أكثر على الأشخاص الذين يديرون لهم مؤسساتهم و ذلك من اجل رفع نسبة الأرباح التي يحققونها ، كما أنها من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي مؤسسة لوظائفها بأكمل وجه ، لأن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين عاديين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و الدائنين و أصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين و الموردين و غيرهم. لذلك لابد من وجود قواعد و مبادئ لتفعيل دور الحوكمة في مختلف الشركات ، كما أنها تسمح بتحديد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى.

لقد جعلت حوكمة الشركات المسؤولية الاجتماعية احد خصائصها لأنها تقوم بحماية مصالح مختلف الفئات الاجتماعية و التي لها علاقة بالمؤسسة و السبب في ذلك يرجع إلى كون البيئة التنافسية أصبحت تخضع إلى قوانين جديدة تقوم على احترام البيئة التي تعمل بها الشركة و كذا مختلف المتعاملين معها .

فمن اجل أن تحسن المؤسسة من موقعها و تزيد من قدرتها التنافسية لابد لها وان تتماشى مع الظروف التنافسية الجديدة من خلال التفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق العالمية. و هذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف " برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و " مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستديمة و" معهد الموارد العالمي" تحت عنوان " أسواق الغد: التوجهات العامة و آثارها على الأعمال " والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية من جهة، و تطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.

إن شهده العالم من أزمات مالية وانهيار لكبريات أسواق المال و المؤسسات في العالم و ما نعايشه من زخم معرفي و اتصال سريع و تقنيات متطورة، و ما يعكسه ذلك على البيئة الجزائرية سواء بالسلب أو بالإيجاب،جعلنا نواجه العديد من التحديات في جميع مناحي حياتنا الاقتصادية،الاجتماعية و السياسية، و هذا يستدعي سرعة تقويم مسارنا الراهن و التخطيط لمواكبة المستجدات بما يتوافق مع قيمنا ،مبادئنا و إمكانياتنا من اجل الوصول إلى تسيير كفء لمؤسساتنا الجزائرية.

لذلك ارتأينا في الجانب التطبيقي تقسيم بحثنا إلى جزأين رئيسيين ، أولهما دراسة حالة شركة " ا ن سي ا" رويبة و التي توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- إن الشركة تطبق مبادئ حوكمة الشركات بدا بمبدأ المعاملة المتساوية لحملة الأسهم مرورا إلى الإفصاح و الشفافية فهي تسعى إلى إعلام و إبلاغ جميع مساهميها و كل طرف له علاقة بالمؤسسة بكل جديد و ما يتعلق بمشوار الشركة من خلال الموقع

الالكتروني الخاص بها و الذي تنشر من خلاله كل تقاريرها السنوية لتبين الوضع الحقيقي للمؤسسة .

- كذلك تسعى الشركة إلى الالتزام بكل مسؤولياتها الاجتماعية و هذا يظهر جليا من خلال الشهادات التي تحصل عليها من المنظمة الدولية للتقييس فهي متحصلة على مواصفة ايزو 9001 ، كما تحصلت الشركة على شهادة الايزو 14001 و هي معيار لحماية البيئة بالإضافة إلى ذلك حصول الشركة على مواصفة ايزو 22000 سنة 2013 و هي مواصفة مكملة لمواصفة الإيزو 9001 و إيزو 14001 فهي مواصفة دولية لنظام إدارة سلامة الأغذية .
- كما تعتبر شركة " ا ن سي أي " رويبة الشركة الجزائرية الأولى التي رأت ضرورة أن تطبق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال مواصفة ايزو 26000 و ذلك ضمن البرنامج الوطني RS-MENA ، و تعتبر المواصفة بمثابة دليل إرشادي لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية[i]، كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات.

إذن " ا ن سي ا" رويبة تعتبر شركة رائدة بكل المواصفات فتبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية و تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات جعلها تحقق نتائج جد ايجابية و أرباح كبيرة تعود على المساهمين و مختلف المتعاملين معها.

أما في الجزء الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية من خلال استبيان وجه إلى مسيري المؤسسات و التي قمنا بها على مستوى ولاية تلمسان لقد تمت معالجته من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- بخصوص الفرضية الأولى و التي تنصت نص على انه تتبنى المؤسسات الجزائرية معايير المسؤولية الاجتماعية لم تتحقق هذه الفرضية فقد ذهب معظم المستجوبين إلى أن المؤسسات الجزائرية لا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية حيث وجدنا أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0.00 و هي اقل من α=0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.
- أما الفرضية الثانية و التي تنص على انه تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات فقد رفضت أيضا هذه الفرضية من قبل المستجوبين حيث أكدوا على انه لا

تطبق المؤسسات الجزائرية مبادئ حوكمة الشركات حيث وجدنا قيمة Sig=0.00 وهي اقل من α=0.05 .

- الفرضية الثالثة و التي تعلقت بان تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في إلزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات فقد قبلن هذه الفرضية لان قيمة الدلالة المعنوية Sig= 0.146 و هي اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة α=0.05 كما قمنا أيضا بحساب معامل الارتباط ووجدناه R=0.35 أما معامل التحديد فوجدنا قيمته R^2=0.129 مما يعني أن 64.9٪ من تبني المسؤولية الاجتماعية يساهم في إلزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها توصلنا إلى بعض الاقتراحات التي من شانها المساهمة في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر و كذا تفعيل أطرافها إذ لا بد من:

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة، و العمل على توفير الإطار المؤسسي و القانوني كبيئة مناسبة لذلك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية، و ندوات متخصصة و كذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة و هذا فيما يخص حوكمة المؤسسات و تفعيل دور أطرافها، يحضرها كل من المهنيين و الأكاديميين.
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية،الخارجية و كذا لجنة المراجعة في المؤسسات الجزائرية، بما يضمن استقلاليتها ،و كفاءة و فعالية عملياتها.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية و الاعتراف بالتطورات الحديثة في بيئة الأعمال و المتمثلة أساسا في حوكمة الشركات، و كذا التطورات التي حدثت بالنسبة لأطرافها، و هذا بتطويرها.
- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم آليات مزاولة مهنة المراجعة في الجزائر،مع إصدار معايير المراجعة الداخلية و الخارجية بما يتوافق مع المعايير الدولية ، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخذة بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.

و من خلال كل ما قلناه سابقا يمكننا القول أن المؤسسات الجزائرية لا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية كما أنها لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات و لذا نرى أنها لا تسهم بطريقة فعالة في الاقتصاد و لا تحقق قيمة مضافة ، لذا يجب عليها الإسراع في تبني هذه المبادئ و تطبيقها على ارض الواقع كما فعلت شركة " ا نسي ا" روبية و أن تحذو حذو هذه الشركة التي وضعت لنفسها اسما على المستوى المحلي و الدولي.

مقدمة عامة	01
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	12
مقدمة	13
المبحث الأول:مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات	14
المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات	14
1- نظرية الوكالة	15
2- نظرية حقوق الملكية	21
3- نظرية تكاليف الصفقات	23
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	30
1- نشأة حوكمة الشركات	30
2- تعريف حوكمة الشركات	32
3- دوافع حوكمة الشركات	34
المطلب الثالث:أسس حوكمة الشركات	38
1-أهمية و أهداف حوكمة الشركات	39
2- محددات حوكمة الشركات	50
3- ركائز حوكمة الشركات	53
المبحث الثاني: فعالية حوكمة الشركات	57
المطلب الأول:آليات مراقبة المسيرين للمؤسسة	57
1- مجلس الإدارة	58
2- الأسواق المالية	60

3- نظم التعويض عن طريق الأسهم	64
4- عقد النجاعة	64
5- سوق المسيرين	64
6- الاستدانة	65
المطلب الثاني:مبادئ حوكمة الشركات في الدول المتقدمة	65
1- ضمان أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	67
2- حقوق حملة الأسهم	67
3- المعاملة المتساوية للمساهمين	68
4- دور أصحاب المصالح	69
5- الإفصاح و الشفافية	70
6- مسؤوليات مجلس الإدارة	70
المطلب الثالث: آليات الحوكمة في التجارب العالمية	71
1-التجربة الانجلو – امريكي	71
2- التجربة الألمانية	72
3- التجربة اليابانية	72
المبحث الثالث: الجزائر و حوكمة الشركات	74
المطلب الأول: جهود الجزائر من اجل إرساء الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات	74
1- الإطار التشريعي للحوكمة	74
2- إجراءات الخوصصة	75
المطلب الثاني : بوادر الحوكمة في الجزائر	76
1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد	76

2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات	76
3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات	76
4- إصدار دليل حوكمة الشركات	77
خاتمة	79
الفصل الثاني:مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية	80
مقدمة	81
المبحث الأول:ماهية المسؤولية الاجتماعية	82
المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية و الميثاق العالمي لها	82
1- تعريف المسؤولية الاجتماعية	82
2- الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية	86
المطلب الثاني: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية و أسباب تطورها	90
1- الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية	90
2- أسباب تطورها	93
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية	95
1- بالنسبة للمؤسسة	95
2- بالنسبة للمجتمع	95
3- بالنسبة للدولة	96
4- بالنسبة للعاملين	96
المبحث الثاني: الاتجاهات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية	98
المطلب الأول:المسؤولية الاجتماعية بين القبول و الرفض	98
1- الآراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية	99

2- الآراء المعارضة لها	100
المطلب الثاني: أنماط المسؤولية الاجتماعية	101
1- النمط الاقتصادي/ التقليدي	102
2- النمط الاجتماعي/ أصحاب المصالح	102
3- النمط الاقتصادي – الاجتماعي/ الايجابي	103
المطلي الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية و نموذج مقترح لتبنيها	104
1- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	104
2- نموذج مقترح لتبني المسؤولية الاجتماعية و البيئية في المؤسسة	105
3- أهم الأنشطة الاجتماعية للشركات	109
المبحث الثالث:الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية	114
المطلب الأول : الأداء الاجتماعي	114
1- أهمية **الأداء الاجتماعي**	114
2- الفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم الأثر الاجتماعي	115
3- المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي	115
المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية و عناصرها و أبعادها	116
1- تعريف المحاسبة الاجتماعية و تطورها	116
2-أهمية المحاسبة الاجتماعية	118
3- مفاهيم أساسية في المحاسبة الاجتماعية	119
4- مجالات المحاسبة الاجتماعية	121
5-المحاسبة البيئية	122
6-عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	124

7- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	129
المطلب الثالث:دور مواصفة الايزو 26000 في تحقيق المسؤولية الاجتماعية	132
1- إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس:	132
2- تعريف الايزو 26000	132
3- هيكل مواصفة الايزو 26000	133
آلية الاسترشاد بالمواصفة لتبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية -3	136
خاتمة	138
الفصل الثالث:العلاقة بين حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية	139
مقدمة	140
المبحث الأول:نظرية أصحاب المصالح	141
المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصالح	141
1- أصل مفهوم أصحاب المصالح	141
2- تعريف أصحاب المصالح	142
المطلب الثاني: أهداف أصحاب المصالح و تصنيفاتهم	146
1- أهداف أصحاب المصالح	146
2- تصنيف أصحاب المصالح	151
المطلب الثالث: أولويات الاهتمام و أخلاقيات أصحاب المصالح	153
1-أولويات أصحاب المصالح	153
2- أخلاقيات أصحاب المصالح	155
المبحث الثاني:المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة	157

الشركات	
المطلب الأول: دور حوكمة الشركات في تعزيز الميزة التنافسية	157
1- مفهوم الميزة التنافسية	158
2- أهمية الميزة التنافسية	158
3- أبعاد الميزة التنافسية	159
4- *دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية*	162
5- التنافسية والحوكمة في الدول العربية من خلال بعض المؤشرات العالمية	162
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية	168
1- مفهوم أخلاقيات الإدارة	169
2- مصادر الأخلاقيات في الإدارة	169
3- الإشكاليات الأخلاقية في مكان العمل	170
4- المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية	171
5- نشاطات المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للإدارة	174
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة	174
1- مفهوم التنمية المستدامة	175
2- أبعاد التنمية المستدامة	175
3- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة	177
المبحث الثالث: أثار تطبيق حوكمة الشركات	180
المطلب الأول : الشفافية و المسائلة	180

1- مفهوم الشفافية	181
2- شروط الشفافية	182
3- طرق دعم وتحسين الشفافية	182
4- المسائلة و الرقابة المحاسبية	184
المطلب الثاني: مكافحة الفساد	185
1- تعريف الفساد	186
2- أسباب الفساد	187
3- الإستراتيجية الشاملة لمواجهة الفساد	187
المطلب الثالث: جذب الاستثمارات	188
1- تعريف مناخ الاستثمار	189
2- مناخ الاستثمار في الوطن العربي	190
3- دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي إلى الدول العربية	192
خاتمة	198
الفصل الرابع:دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية	199
مقدمة	200
المبحث الأول : دراسة حالة مؤسسة " أن سي أ" رويبة	201
المطلب الأول : تقديم المؤسسة	201
1- التعريف بالمؤسسة	201
2- الأهداف العامة للمؤسسة	203
3- إستراتيجية الشركة	203
4- رسالة المؤسسة و قيمها	203

5- المشاريع التنموية	204
6- شبكة توزيع المؤسسة لمنتجاتها	204
7- الآفاق المستقبلية	205
المطلب الثاني : تركيبة مجلس الإدارة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة	206
1- تركيبة مجلس الإدارة	206
2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة	208
3- الأعمال التجارية و المالية للمؤسسة	209
المطلب الثالث: الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة	211
1- أنشطة اجتماعية تتعلق بتحسين منتجات المؤسسة	211
2- أنشطة اجتماعية موجهة للمواطنين	212
3- أنشطة اجتماعية موجهة للعمال	212
4- مسؤولية المؤسسة الاجتماعية	214
المطلب الرابع: مدى تبني المؤسسة لمبادئ حوكمة الشركات	216
المبحث الثاني: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تلمسان	219
المطلب الأول : إجراءات الدراسة الميدانية	219
1- تقنيات الدراسة	219
2- مجتمع و عينة البحث	220
3- بناء أداة الدراسة	220
المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها	221
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس	222
2- توزيع أفراد العينة حسب السن	223

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	224
4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	225
المطلب الثالث: تحليل نتائج المحاور	228
1- تحليل نتائج المحور الأول	228
2- حساب بعض المعايير الإحصائية حول المحور الأول	233
3- تحليل نتائج المحور الثاني	234
4- حساب بعض المعايير الإحصائية حول المحور الثاني	236
5- تحليل نتائج المحور الثالث	238
6- حساب بعض المعايير الإحصائية للمحور الثالث	240
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و نتائج الدراسة الميدانية	242
المطلب الأول: اختبار الفرضيات	242
1- الفرضية الأولى	242
2- الفرضية الثاني	244
3- الفرضية الثالثة	245
المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية	248
خاتمة	249
خاتمة عامة	251
قائمة المراجع	256
الفهرس	268
قائمة الأشكال و الجداول	277
الملاحق	

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	46
02-01	محددات حوكمة الشركات	52
03-01	أنواع الأسواق المالية	63
01-02	استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	105
01-03	أصحاب المصلحة	143
02-03	مدى تدرج المسؤولية وفق القانون و الأخلاق	173
03-03	جوهر الشفافية	181
01-04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	209
02-04	الدوائر النسبية التي توضح الجنس	222
03-04	توزيع أفراد العينة حسب السن	223
04-04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	225
05-04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	226
06-04	توزيع العينة حسب طبيعة الملكية	228
07-04	توزيع العينة حسب نشاط الشركة	229

08-04	توزيع العينة حسب نوع المحاسبة	230
09-04	توزيع العينة حسب طريقة تمويلها	232
10-04	مدرج تكراري يوضح إجابات المستجوبين حول مدى تبني معايير المسؤولية الاجتماعية	235
11-04	مدرج تكراري يوضح مدى تطبيق بعض مبادئ حوكمة الشركات	239

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	عناصر المسؤولية الاجتماعية	125
02-02	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	130
03-02	هيكل مواصفة الايزو26000	135
01-03	أهم أهداف أصحاب المصالح	150
02-03	ترتيب الدول العربية في عدد من المؤشرات الدولية المختارة سنة 2005	163
03-03	تطور الاستثمارات الأجنبية المباشرة المتدفقة إلى الدول العربية خلال الفترة [2005 - 2007]	194
01-04	الآفاق المستقبلية من سنة 2013 إلى 2017	205
02-04	التشكيلة الحالية لأعضاء مجلس الإدارة	207
03-04	الأعمال التجارية و المالية للمؤسسة	210
04-04	تكاليف الخدمات الاجتماعية الخاصة بالعاملين	213
05-04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	222
06-04	توزيع أفراد العينة حسب السن	223
07-04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	224

08-04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	225
09-04	حساب ألفا كرونباخ	226
10-04	توزيع العينة حسب طبيعة الملكية	228
11-04	توزيع العينة حسب نشاط الشركة	229
12-04	توزيع العينة حسب نوع المحاسبة	230
13-04	توزيع العينة حسب طريقة تمويلها	231
14-04	يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الأول	233
15-04	يوضح إجابات المستجوبين على أسئلة المحور الثاني	234
16-04	يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الثاني	236
17-04	يوضح إجابات المستجوبين على المحور الثالث	238
18-04	يوضح بعض المعايير الإحصائية للمحور الثالث	240
19-04	T- TESTالأحادي العينة	242
20-04	نتائج اختبار t –test الأحادي العينة للحوكمة	244
21-04	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات	245
22-04	نتائج معاملات الانحدار	246

قائمة المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- إبراهيم عبد الرحمن الطحيس – العلاقات الإنسانية في العمل – مؤسسة الممتاز للطباعة و التجليد – الرياض1986 .

- احمد القطامين- الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية – دار مجدلاوي للنشر و التوزيع – الاردن2002.

- السيسي صلاح الدين حسن- الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم- عالم الكتاب- القاهرة، 2003 .

- امحمد مالكي – بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد – درمك للنشر – الطبعة الأولى 2007 .

- أمين السيد احمد لطفي – المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال- الدار الجامعية الإسكندرية - 2005 .

- أمين عبد العزيز – الأسواق المالية – دار قباء الحديثة للنشر- القاهرة 2007 .

- ايرام ميلستاين- إرساء أسس النمو الاقتصادي – منتدى حوكمت الشركات العالمي- البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية-2005.

- بشير العلاق –الإدارة الحديثة "نظريات و مفاهيم" – دار اليازوري العلمية لنشر- الطبعة العربية 2008 .

- بلال خلف السكارنة – أخلاقيات العمل – دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة – الأردن- الطبعة الأولى 2009 .

- بلال خلف السكارنه - أخلاقيات العمل - دار المسيرة للنشر - عمان- الطبعة الأولى 2009 .

- تامر ياسر البكري – التسويق و المسؤولية الاجتماعية – دار وائل للنشر – عمان ، الأردن - الطبعة الأولى 2001.

- جيمس غوارتيني و روبرت لوسون- الحرية الاقتصادية في العالم – فانكوفو - التقرير السنوي لعام 2002.

- خالد سعد زغلول حلمي – مثلث قيادة الاقتصاد العالمي" دراسة قانونية و اقتصادية "- مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت2002.

- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس- الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر- دار اليازوردي للنشر و التوزيع- الأردن 2007 .

- زكريا مطلك الدوري و احمد علي صالح- إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة- دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع - عمان –الأردن- 2009 .

- زكريا مطلك الدوري و د. احمد علي صالح- إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة- دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع- عمان، الأردن - الطبعة العربية 2009 .

- زياد رمضان ،مروان شموط- لأسواق المالية - مصر ، الشركة العربية - سنة 2008.

- زياد رمضان و د. مروان شموط - الأسواق المالية- الشركة العربية المتحدة للتسويق - القاهرة2000 .

- شارلز هيل و قاريث جونز- تعريب محمد سيد احمد و إسماعيل علي – الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل – دار المريخ للنشر- الرياض،المملكة العربية السعودية- 2008 .

- شوقي ناجي جواد – المرجع المتكامل في إدارة الأعمال – دار الحامد للنشر و التوزيع – عمان ، الأردن - الطبعة الأولى 2010 .

- شوقي ناجي جواد – المرجع المتكامل في إدارة الأعمال– دار حامد للنشر – عمان– الطبعة الأولى 2010 .

- شيخي محمد و حامرة السعيد – المسؤولية الاجتماعية أداة للاتصال و التسويق في المؤسسة الاقتصادية – الملتقى الدولي 2007 .

- صلاح الدين حسن السيسي- الأسواق المالية "الأزمات المالية العالمية"- دار الفكر العربي- القاهرة 2008 .

- طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية- سنة 2008.

- عبد الرحمن هيجان – ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها- معهد الإدارة العامة للنشر 1998 .

- عبد السلام أبو قحف – اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية - مصر – 2003 .

- عبد العال طارق- شركات قطاع عام و خاص و مصارف(المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات) –الإسكندرية - الدار الجامعية – 2008.

- عبد الغفار حنفي و سمية قريا قص- أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال – مؤسسة شباب الجامعة – سنة 2000 .

- عبد المطلب عبد الحميد – المنظور الاستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين- الدار الجامعية الإسكندرية- 2009،2008.

- عطا الله وارد خليل، د. محمد عبد الفتاح العشماوي- الحوكمة المؤسسية- مكتبة الحرية للنشر- القاهرة -2008.

- عبد المطلب عبد الحميد- المنظور الإستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي و العشرين- الدار الجامعية الإسكندرية- مصر- 2009،2008.

- عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاته السيد شحاته- مراجعة الحسابات و حوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة- الدار الجامعية الإسكندرية- 2007/2006.

- عثمان محمد غنيم و د. ماجدة احمد أبو زنط- التنمية المستديمة – فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها – دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان – الطبعة الأولى 2007.

- علي احمد زين و د. محمد حسني عبد الجليل صبحي- بحوث ندوة حوكمت الشركات العامة و الخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي – القاهرة -2006.

- علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية- دار غريب للنشر- القاهرة-2001 .

- فلاح حسن الحسيني- إدارة المشروعات الصغيرة- مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز- الطبعة الأولى- دار الشروق للنشر و التوزيع- عمان، الأردن- 2006 .

- فليح حسن خلف – الأسواق المالية النقدية – عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع- عمان ،الأردن - الطبعة الأولى 2006.

- فؤاد راشد التميمي – الأسواق المالية إطار في التنظيم و تقييم الأدوات- دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع – عمان ، الأردن-الطبعة العربية2010 .

- كسنة أمحمد – مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال- غرناطة للنشر و التوزيع- الجزائر- الطبعة الأولى2009

- محمد الحريري – أخلاقيات العمل- جامعة الدمام- 2012

- محمد الصيرفي – البورصات – دار الفكر الجامعي- الإسكندرية- الطبعة الأولى2006.

- محمد الصيرفي – المسؤولية الاجتماعية للإدارة – دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر – الطبعة الأولى 2007.

- محمد الصيرفي- المسؤولية الاجتماعية للإدارة- دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر- الطبعة الاولى2007 .

- محمد عبد الفتاح ياغي- الأخلاقيات في الإدارة- دار وائل للنشر و التوزيع- عمان ،الأردن - الطبعة الأولى 2012.

- محمد مصطفى سليمان – حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين- الدار الجامعية الإسكندرية- 2008 .

- منير إبراهيم هنيدي- الأوراق المالية و أسواق رأس المال- توزيع منشاة المصارف بالإسكندرية- مصر1997 .

- موسى سويدان – التسويق المعاصر" بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي - دار الحامد للنشر و التوزيع-عمان ، الأردن- الطبعة الأولى 2010.

- موسى غانم فنجان- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية- مطبعة الراية- بغداد- 1990 .

- نبيل الحسيني النجار و د. ناجي فوزي خشبة- الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع- المنصورة(مصر)- 2007.

- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996 .

- هوشيار معروف – الاستثمارات و الأسواق المالية – دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان، الأردن - الطبعة الأولى 2003.

-احمد فتحي أبوكريم – الشفافية و القيادة في الإدارة- دار الحامد للنشر و التوزيع - عمان ، الأردن- الطبعة الأولى 2009 .

- طاهر محسن منصور الغالبي و د. صالح مهدي محسن العامري – المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال – دار وائل للنشر – عمان، الأردن– الطبعة الأولى 2005.

2- المجلات:

- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل- العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى- كلية الإدارة والاقتصاد- قسم الإدارة الصناعية- جامعة الموصل- العراق- 2008 .

- العنزي سعد – محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال – مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية- جامعة بغداد- المجلد13- العدد48- 2007 .

- سعد محمد مازق، قياس مستوى الإفصاح الاختياري في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد الأول – 2009 .

- صالح مهدي العامري – الدور الاجتماعي للشركات بين المؤيدين و المعارضين- الاقتصادية الالكترونية – ديسمبر 2005- العدد 4463.

- عبد الرحمن و احمد عبد الكريم- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها و معوقات الوفاء بها – دراسة ميدانية تطبيقية- مجلة البحوث التجارية المعاصرة- المجلد11- سنة 1997.

- عبد القادر خليل – الحوكمة و ثنائية التحول نحو اقتصاد السوق و تفشي الفساد- بحوث اقتصادية عربية- العدد 46- بيروت ، لبنان2009 .

- كرزابي عبد اللطيف- محاضرة عن المرونة التنظيمية و العولمة للسنة أولى ماجستير- جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- 2010-2011.

- كرزابي عبد اللطيف- ندوة حول الحوكمة في الشركات- جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان- 2010-2011.

- محمد سليمان الصلاح – الاستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمت الشركات – مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات -المنظمة العربية للتنمية الإدارية- القاهرة 2009.

- نجم عبود نجم – أخلاقيات الإدارة في عالم متغير – منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة2005.

3- الملتقيات العلمية:

- بلعادي عمار ، و جاوحدو رضا – مداخلة بعنوان دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح- ضمن المؤتمر الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة- جامعة أم البواقي، الجزائر- ديسمبر2010 .

- عزاوي عمر و د. مولاي لخضر عبد الرزاق - دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي- الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية - جامعة بشار 2012 .

- قاسمي السعيد أحمد- مداخلة بعنوان أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال- جامعة محمد بوضياف الجزائر- السنة 2012.

- محمد رزقون و أبو حفص رواني- الحوكمة البيئية و الاجتماعية للمؤسسات- منهج القادة و المدراء لتحقيق التنمية المستدامة- الملتقى الدولي سنة 2007 .

- محمد عادل فياض - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني – ملتقى الاقتصاد التضامني – 2005/02/12- جامعة تلمسان.

- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية – كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع – منشورات الأمم المتحدة 2004 .

4- رسائل ماجستير و دكتوراه:

- قدي عبد المجيد- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري", الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية,جامعة الأغواط ,08-09 أفريل **2002.**

- التنمية تحقيق في الاقتصادية لمساهمة المؤسسة مدخل والاجتماعية البيئية - المسؤولية المستدامة- مذكرة ماجستير - جامعة ورقلة – 2007.

- صديقي خضرة- مدى مساهمة البنوك في تحقيق حوكمة الشركات- مذكرة ماجستير – جامعة تلمسان -2010 .

- مناد علي – دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي- دراسة قياسية- رسالة دكتوراه- جامعة تلمسان- 2014.

5- المواقع الالكترونية:

http:// arabic . nuqulgroup.com / language/ en- us/ lomepage/ 24-12-2012

http://ar.wikipedia.org/wiki

http://islamicnews.net/Document

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12281

http://softsb.com/forum/topic13621.html

http://wadilarab.kalamfikalam.com/t12160-topic

http://www.almo7eb.com/vb/t2369.htm

http://www.csrkuwait.com/AboutCSR.aspx

http://www.oecd.org/document/49

www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp.

www.escdijon.com

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/159111

www.heritag.org.

www.unctad.org/fr/docs/com

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmed el Aouadi – les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le cas Marocain- Mars 2001.
- Alexandre H ,Paquerot M-Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants- finance contrôle stratégie- vol 3 n°2 – 2001 .
- Armand Waeeock ,s .A ,Bodwell.c, and graves, s. B, Responsibility : The new business Imperative Academy of Management executive, 2002.
- B.Thompson- Preemption and federalism in corporate governance- protecting shareholder rights to vote sell and sue- law and contemporary problems- summer 1999.
- Charreaux G et Pitol Belin J.P- La théorie contractuelle des organisation- une application au conseil d'administration- Université de Dijon- 1985.
- Charreaux G- la théorie positive de l'agence- positionnement et apports – OP.CIT.

- Clement. R, The lessons From stakeholder Theory for U.S Business leaders Business Horizons, May-June 2005.
- Damien BAZIN – l'éthique économique – édition Armand colin 2006.
- David Autissier –Mesurer la performance du contrôle de gestion – édition d'organisation – Groupe Eyrolles –Paris-2007.
- Fabien Durif – vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie : une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique .2006-
- Hori Androuais Arne, « Les investissements Japonais dans les pays de l'ASEAN », Bulletin de la maison franco-japonaise, nouvelles séries, Tome X, N°2, 1ère édition, Ed PUF, Paris 1979.
- Jean Paul Marechal- éléments d'analyse économique de la firme- édition Didact éco1999.
- Jensen and Meckling- theory of the firm /managerial Behavior - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics1976.
- Joël Ernult, Arvind Ashta- Développement durable – responsabilité sociale de l'entreprise- théorie des parties prenantes évolution et perspectives – cahier du CEREN21.
- John D ,Sullivan- Role of stakeholders In enhancing corporate governance practices- center for international private enterprise- France et l'allmagne, USA-Novembre2000.

- Key.S, Toward Anew theory of the Firm : Acritique of stakeliolder Theory, Management Decision, 1999.
- Korn ,Ferry- International gouvernement d'entreprise- deux vision de la démocratie d'entreprise- France et l'allmagne, USA- Novembre2000.
- M. Porter- l'avantage concurrentiel des nations- inter édition – Paris 1984
- Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson - H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y. - Harper and Row - 1959.
- Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.
- OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques- Juin 2002.
- Octave Jokung Nguéna –Management des risques – Ellipses édition marketing S.A – Paris2008.
- Organization for Economics corporation and development- Improving corporate governance standards :The work of the OECD and the principles- white page-2004.
- Pigé B-Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires- finance contrôle stratégie- vol1- n°3-septembre1998.
- Samuel MERCIER (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature.

- Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignements- banque mondiale2001.
- Tersen Denis, Bricont Jean Luc- L'investissement internationale- édition Armand colin- Masson-Paris1996.
- Yves Simon ,Michel Fleuriet "bourse et marches financiers" economica ,paris ,2000.

جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية- التسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان موجهة الى مسيري المؤسسات

تحية طيبة و بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأفراد و حوكمة الشركات ، تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة و كذا تبني معايير المسؤولية الاجتماعية للشركات من اجل الوقوف على واقعها في المؤسسات الجزائرية .

لذا نرجو من سيادتكم ملاه بكل شفافية و مصداقية ، و نحيطكم علما انه ما سيرد فيها من بيانات و معلومات سيبقى محفوظا و لا يستعمل إلا في إطار البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق الاحترام

I. معلومات شخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن : اقل من 25 سنة ☐
  من 25 إلى 30 سنة ☐
  من 31 إلى 40 سنة ☐
  من 41 سنة فأكثر ☐
- المستوى الدراسي:
  متوسط ☐
  ثانوي ☐
  جامعي ☐
  مهني ☐

- الأقدمية: اقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوا

من 11 إلى 20 سنة

من 21 سنة فأكثر

II. ***خصائص و مميزات الشركة:***

1- طبيعة الملكية للشركة: عامة خاصة مختلطة

2- نشاط الشركة: صناعية تجارية خدماتية

3- نوع المحاسبة التي تقوم بها الشركة:

الشركة تقوم بها محاسب خارجي محاسبة عمومية

4- موارد متأتية من أرباح الشركة: إعانات من الدولة

قروض بنكية

الأرباح

III. ***المسؤولية الاجتماعية للشركات:***

- بيئة العمل:

1- هل ترى أن البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة لأداء العمل.

نعم لا نوعا ما

2- هل تهتم المؤسسة بمكان العمل من حيث النظافة و الجاذبية.

نعم لا نوعا ما

3- هل ترى أن المؤسسة توفر جوا من الراحة في مكان العمل (من حيث درجة الحرارة ، الضجيج، الإضاءة...

نعم لا نوعا ما

- الخدمات الاجتماعية:

1- هل تعترف المؤسسة بالنقابات العمالية كممثل للعمال؟

نعم لا نوعا ما

2- هل ترى أن المؤسسة تتوفر على ثقافة تمنح المرأة فرصة العمل؟

نعم لا نوعا ما

3- هل ترى أن المؤسسة تتوفر على بيئة عمل تسعى إلى منح المعاقين فرصة العمل بها؟

نعم لا نوعا ما

4- هل تتوفر المؤسسة على خدمات ترفيهية و اجتماعية؟

نعم لا نوعا ما

5- هل تنظم المؤسسة نشاطات ثقافية ؟

نعم لا نوعا ما

6- هل تتوفر المؤسسة على خدمات التغذية، الإسكان و المواصلات؟

نعم لا نوعا ما

- التأمينات:

1- هل تستفيد من برنامج تأميني؟ نعم لا

2- هل تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة المرض؟ نعم لا

3- هل تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة العجز؟ نعم لا

4- هل تمنح المؤسسة تعويضات مالية في حالة الوفاة؟ نعم لا

5- هل يستفيد العمال من برنامج تأميني بعد التقاعد؟ نعم لا

- المجتمع المحلي:

1- تقديم المساعدة من خلال التدخل في حالات الطوارئ و الكوارث؟

نعم لا نوعا ما

2- مساهمة الشركة في التقليص من حجم البطالة من خلال توفير مناصب شغل ؟

نعم لا نوعا ما

3- مساعدة الطبقة الفقيرة في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان ، و ليلة القدر و الأعياد...

نعم لا نوعا ما

4- الإعانات و التبرعات للجهات الخيرية ؟

نعم لا نوعا ما

IV. ***حوكمة الشركات:***

- مجلس الإدارة:

1- وضع مجلس الإدارة للخطط الإستراتيجية و متابعتها. نعم لا

2- وضع أنظمة و ضوابط للرقابة الداخلية و الإشراف العام عليها. نعم ☐ لا ☐

3- وضع سياسات و إجراءات واضحة و محددة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة.

نعم ☐ لا ☐

4- وضع سياسة مكتوبة لبناء روابط مع الأطراف ذات العلاقة (العاملين و العملاء و الموردين).

نعم ☐ لا ☐

5- وضع السياسات التي تضمن احترام الشركة للأنظمة و اللوائح و التزامها بالإفصاح.

نعم ☐ لا ☐

6- اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم على أساس التعيين ☐ الانتخاب ☐

7- هل يقوم مجلس الإدارة باجتماعات دورية لدراسة شؤون المؤسسة.

نعم ☐ لا ☐

- أصحاب المصالح:

1- وضع و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة. نعم ☐ لا ☐

2- تحفيز العمال و ترقية الإنتاجية نعم ☐ لا ☐

أن.سي.أ. الرويبة (NCA.ROUIBA) شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 849.195.000 دج

عدد الأسهم المعروضة للبيع	2.122.988
سعر البيع	400 دج
فترة العرض	من 07 إلى 25 أفريل 2013

الوسيط في عمليات البورصة ـ رئيس الصف

BNP PARIBAS El Djazaïr

نقابة التوظيف : هيئات مكلفة بجمع الشراء

SOCIETE GENERALE ALGERIE
BNP PARIBAS El Djazaïr
القرض الشعبي الجزائري CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE
بنك الفلاحة و التنمية الريفية Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
بنك لتنمية المحلية BANQUE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL
BEA
BNA
CNEP Banque

تأشيرة لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها رقم : 01/2013 بتاريخ 06 فيفري 2013.

لا يمكن اعتبار تأشيرة اللجنة توصية للإكتتاب أو لشراء الأسهم المقترحة. لا تحمل أي حكم، أو أي تقدير حول العملية المقصودة. تأشيرة اللجنة تعني فقط أن المعلومات المقدمة في نشرية الإعلام المأشرة صحيحة وكافية حتى يتمكن المستثمر المحتمل من اتخاذ قراره.ينهى إلى علم المستثمرين المحتملين أن الإستثمار في القيم المنقولة يتضمن مخاطر، وأن قيمة الإستثمار يحتمل أن ترتفع، كما يمكن أن تنخفض تحت تأثير عوامل داخلية أو خارجية عن المُصدر.

لا يمكن اعتبار الأرباح الموزعة في الماضي ضماناً لمداخيل مستقبلية، بل أن هذه الأخيرة مرتبطة بالنتائج المحققة، وكذا بسياسة توزيع الأرباح المتبناة من قبل المصدر.

www.rouibaenbourse.com

I - تقديم العملية

1 - معلومات عن العملية

طبيعة العملية : عرض علني للبيع
قيمة البيع : 849.195.200 دج
عدد الأسهم : 2.122.988
القيمة الاسمية : 100 دج
فئة الأسهم : أسهم عادية
شكل الأسهم : لحاملها / غير مادية
سعر البيع : 400 دج

2 - توظيف عائد العملية : يعود للمساهمين المتنازلين عن أسهم خلال العملية.

3 - الأعباء المتعلقة بالعملية : 61.839.686،1 دج مقسمة كما يلي :

	المبالغ (خارج الرسوم)
الرسوم التنظيمية وما يماثلها	17 139 686,10
رسوم لجنة تظيم عمليات البورصة ومراقبتها	636 896,40
تأدية أتعاب "الجزائرية للتسوية"	84 919,50
أتعاب بورصة الجزائر	2 406 149,40
أتعاب الوسيط في عمليات البورصة (رئيس الصف ونقابة التوظيف)	14 011 720,80
أتعاب وأجور تعاقدية	44 700 000,00
أتعاب وأجور المرافقة، التوظيف، الاستشارة المالية و الاستشارة القانونية	4 700 000,00
الإشهار والاتصال	40 000 000,00

4 - حق الإنتفاع : 1 جانفي 2013.

5 - مدة الاكتتاب : من 07 إلى 25 أفريل 2013 . تحتفظ الشركة بحق تمديد مدة العرض بعد موافقة لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها.

6 - تقسيم العرض : العرض مقسم الى قسمين :

- **القسم "أ" :** خصص لموظفي المؤسسة في حدود 85000 سهم (4 % من الاسهم المعروضة)
- **القسم "ب" :** الباقي أي 2.037.988 سهم خصص للمستثمرين الجزائريين و المقيمين من الاشخاص الطبيعيين و المعنويين (96 % من الاسهم المعروضة).

7 - الحد الأدنى والحد الأقصى :

الأدنى : 75 سهم
الأقصى : 85.000 سهم

8 - الوسيط في عمليات البورصة ـ رئيس الصف : بي أن بي باريبا الجزائر.

II - تقديم المُصدِر

1 - التسمية الأجتماعية : أن سي أ الرويبة شركة ذات أسهم (NCA-Rouiba) .
2 - المقر الاجتماعي : الطريق الوطني رقم 5، المنطقة الصناعية رويبة – الجزائر العاصمة.
3 - الرأسمال الاجتماعي : الرأسمال الاجتماعي مقسم بين 19 مساهمين.

المساهمون	عدد الأسهم	النسبة%
صالح عثماني	10	% 0,0
صالح عثماني (حق الإنتفاع) و سليم عثماني (حق الرقبة)	263 990	% 3,1
سليم عثماني	2 660 330	% 31,3
محمد الهادي عثماني	654 830	% 7,7
ثريا عثماني	399 450	% 4,7
محمد عثماني	360 160	% 4,2
محمد سعيد أيمن	300 000	% 3,5
سعيد عثماني	154 810	% 1,8
سعيد عثماني(حق الإنتفاع) و عدنان عثماني(حق الرقبة)	100 000	% 1,2
سعيد عثماني(حق الإنتفاع) و ذرة عثماني(حق الرقبة)	100 000	% 1,2
محمد صحبي عثماني	72 030	% 0,8
محمد مختار عثماني	70 000	% 0,8
خديجة عثماني	55 660	% 0,7
زازية عثماني	55 660	% 0,7
فوزية عثماني	55 660	% 0,7
يمينة عثماني	50 000	% 0,6
لامي محمد سكارة	5 660	% 0,1
محمد مهدي عثماني	2 030	% 0,0
عدنان عثماني	10	% 0,0
ذرة عثماني	10	% 0,0
افريك انفست فاند ليميتد	3 131 640	% 36,9
مغرب إنفاست الجزائر شركة ذات أسهم	10	% 0,0
إجمالي الأسهم	8 491 950	% 100
مبلغ رأس المال الإجتماعي	849 195 000	

3 - المسيرون الرئيسيون :

- سليم عثماني : رئيس مجلس الإدارة
- محمد صحبي عثماني : المدير العام

4 - المسؤول عن الإتصال :

سليم عثماني

الهاتف : 51 11 81 21 (0) 213+

الفاكس : 93 22 81 21 (0) 213+

العنوان الإلكتروني :bourse@rouiba.com.dz

III - النشاط والنتائج المالية

1 - النشاط : شركة أن سي أ الرويبة مكرسة كليا لإنتاج و وتوزيع المشروبات وعصائر الفواكه.

2 - المعطيات المالية : (بآلاف الدينارات)

لائحة حسابات النتائج	2009	2010	2011	2012 *
إنتاج السنة المالية	2 820 599	4 025 180	4 783 843	5 876 025
القيمة المضافة للاستغلال	776 750	1 104 261	1 213 488	1 442 937
الفائض الخام للاستغلال	372 928	626 828	674 484	821 414
الناتج العملياتي	232 541	405 020	361 991	405 020
الناتج العادي ما قبل الضريبة	137 738	346 700	265 984	315 150
الناتج الصافي للسنة المالية	112 105	255 635	188 042	193 948

الاصول	2009	2010	2011	2012 *
التثبيتات المعنوية الصافية	4 739	3 206	23 501	21 615
التثبيتات المادية الصافية	1 565 494	1 605 265	1 997 788	2 348 246
التثبيتات المالية	13 508	43 503	28 019	22 591
صافي المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ	284 826	494 660	847 514	908 325
الحسابات الدائنة والإستخدامات المماثلة	418 686	499 559	902 984	1 048 928
الموجودات و ما يماثلها	409 231	346 976	260 127	82 853
اجمالي الأصول	2 696 486	2 993 170	4 059 897	4 432 558

الخصوم	2009	2010	2011	2012 *
الخصوم	1 127 391	1 365 025	1 476 870	1 610 818
الخصوم غير الجارية	522 956	520 797	850 917	827 051
الخصوم الجارية	1 046 139	1 107 348	1 732 110	1 994 688
اجمالي الخصوم	2 696 486	2 993 170	4 059 897	4 432 558

* المعطيات المالية لنهاية سنة 2012 مستخرجة من القوائم المالية المؤقتة، و لم تخضع بعد لتدقيق مراجع حسابات الشركة.

4 - المعطيات الإحصائية :

التعيين	2009	2010	2011	2012 *
الإستثمارات المنجزة (بآلاف الدينارات)	576 742	288 386	583 226	449 338
عدد الموظفين بالشركة	391	401	421	479

5 - النزاعات :

الشركة ليست في نزاع، كان له في ماض قريب، أو من شأنه أن يكون له تأثير ملموس على وضعيتها المالية وعلى نشاطها.

IV- هدف الإصدار، التوجهات الإستراتيجية والآفاق المستقبلية :

1 -أهداف الإدراج في البورصة :

- فتح قناة دائمة للحصول على أموال خاصة توفر للمؤسسة بدائل تمويلية توافق طموحاتها.
- تمكين سيولة أكثر لأسهم المساهمين، وخاصة لخروج المستثمر المؤسساتي «أفريك إنفاست»، طبقا لأحكام وشروط دخوله في رأسمال المؤسسة في 2005.
- تأكيد على الإلتزام القطعي للمؤسسة في مسار تبني قواعد الحوكمة الرشيدة التي من شأنها أن تدعم تألقها و استمراريتها.
- تعزيز سمعة المؤسسة تجاه زبائنها وتجاه كل شركائها الإقتصاديين.

2 - أهم التوجهات الاستراتيجية المتبناة من طرف الشركة :

التوجهات الاستراتيجية الرئيسية المعتمدة من طرف الشركة :

- تطوير القدرات الإنتاجية للاستجابة للنمو السريع الذي عرفته العصائر المعلبة في العلب الكرتونية و القارورات البلاستيكية (TETRA PAK et PET).
- تحسين الطاقة التخزينية للمؤسسة.
- تعزيز القدرة التسويقية للمؤسسة.
- تطوير الصادرات وخاصة في المنطقة المغاربية.
- ترقية سياسة الجودة الشمولية وذلك بالإستجابة للمعايير الدولية (ايزو22000 ISO و نظام تحليل المخاطر و نقاط التحكم الحرجة HACCP).

* معطيات مؤقتة

3 - الآفاق المستقبلية (بملايين الدينارات)

حساب الاستغلال المتوقع	2013	2014	2015	2016	2017
رقم الأعمال الصافي	6 890 490	7 672 299	8 403 397	9 139 858	9 676 353
الفائض الخام للاستغلال	900 793	1 028 594	1 183 940	1 295 216	1 345 113
النتائج قبل الضرائب	347 703	432 937	585 297	696 364	748 370
النتائج الصافية	271 208	337 691	456 531	543 164	583 729

V - شهادة الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية النشرية.

1 - إمضاء رئيس مجلس الإدارة :

"حسب علمنا، معطيات هذه النشرية مطابقة للواقع ولا تشوبها نقائص من شأنها أن تشوه ابعاد المعلومة."

سليم عثماني/ رئيس مجلس الإدارة

Mr. Slim OTHMANI
Président du Conseil d'Administration

NCA - ROUIBA
Rouiba
DIRECTION GENERALE

2 - إمضاء محافظ الحسابات :

"بعد النظر و التدقيق فيما يتعلق بالمعطيات الرقمية المستخرجة من حسابات الشركة".

مصطفى حداد/محافظ الحسابات

العنوان : 27، شارع المجاهدين، شراقة – الجزائر العاصمة.

Mustapha HEDDAD
Expert Comptable
Commissaire aux comptes

3 - تأشيرة لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها :

COSOB

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التطرق لحوكمة الشركات المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر الركيزة الأساسية لها حيث تقوم بحماية مصالح مختلف الفئات الاجتماعية و التي لها علاقة بالمؤسسة و السبب في ذلك يرجع إلى كون البيئة التنافسية أصبحت تخضع إلى قوانين جديدة تقوم على احترام البيئة التي تعمل بها الشركة و كذا مختلف المتعاملين معها.

وشملت الدراسة 30 مؤسسة جزائرية حيث تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSSواظهرت النتائج بان المؤسسات الجزائرية لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات

و لا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات- المسؤولية الاجتماعية للشركات- نظرية اصحاب المصالح – التنمية المستدامة.

Résumé:

cette étude à pour objectif de déterminer la relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises au sein des entreprises algériennes, notamment, la gouvernance est de plus en plus considérée comme un moyen essentiel pour appliquer les critères de la responsabilité sociétale.et de déterminer aussi dans quelle mesure la gouvernance aide à réaliser la protection sociale de différentes catégories de la société(Parties prenantes) , qui est la source de l'avantage concurrentiel et du développement durable.les résultats statistiques annoncent que les entreprises algériennes trouvent des difficultés à appliquer les critères de la gouvernance et celle de la responsabilité sociétale.
mots clés: la gouvernance d'entreprise, la responsabilité sociétale des entreprises, la théorie des parties prenantes, le développement durable.

Abstract:

This study aims to determine the relationship between corporate governance and corporate social responsibility in the Algerian companies, including, governance is increasingly seen as an essential means for applying the criteria of social responsibility. and determine as to what extent governance helps achieve social protection of different categories of society (stakeholders), which is the source of competitive advantage and development durable.les statistical results announced that Algerian companies find difficulties in applying the criteria of governance and the social responsibility.

Key words: corporate governance, corporate social responsibility, stakeholder theory, sustainable development