الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: سياق التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

مطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثالث: عناصر استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: اتجاهات البحث في المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: أنواع وإلغاء المسؤولية الاجتماعية

المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية وقياس الأداء الاجتماعي

المطلب الثالث: فوائد وأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين التأييد والمعارضة

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: مزايا تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بالشركات

المطلب الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في الشركات

المطلب الثالث: علاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

الفـــهرس

الفـــهرس

التـــــــــــــشكر

الاهـــــــــــــداء

قائـــــمة الأشـكال I

قائـــــمة الجـــداول II

مـــقدمة عـــــامة 1

الفصل الأول: حوكمة الشركات 5

تمـهيد 5

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات و أهميتها 6

المطلب الأول:تعريف حوكمة الشركات و أهميتها 6

المطلب الثاني:نشأة حوكمة الشركات 12

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات 14

المبحث الثاني: حوكمة الشركات :ركائز،مبادئ،أهداف 16

المطلب الأول :ركائز حوكمة الشركات 16

المطلب الثاني:مبادئ حوكمة الشركات 18

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات 27

المبحث الثالث:آليات و قواعد تطبيق حوكمة الشركات 29

المطلب الأول : خطوات و مراحل تطبيق حوكمة الشركات 29

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات..... 32

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات 37

خلاصة الفصل 41

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية 42

تمـــهيد 43
المبحث الأول: السياق النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية 44
المطلب الأول:تعريف المسؤولية الاجتماعية و تطورها التاريخي 44
المطلب الثاني:نظريات المسؤولية الاجتماعية 51
المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية 54
المبحث الثاني: اتجاهات البحث في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 58
المطلب الأول :أنواع و أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 58
المطلب الثاني:فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 63
المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية 64
المبحث الثالث:حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الاجتماعية 68
المطلب الأول : مزايا تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات 68
المطلب الثاني: الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات 72
المطلب الثالث: علاقة بين حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية..... 74
الخلاصة..... 79
الفصل الثالث: دراسة حالة حول مؤسسة الدواجن–مستغانم 80
تمهيد 81
المبحث الأول: واقع الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية في الجزائر..... 82
المطلب الأول:التحديات التي تواجه حوكمة الشركات و واقعها في الجزائر..... 82
المطلب الثاني:تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر 84
المطلب الثالث: أفاق الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية في الجزائر 87
المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة تربية الدواجن 90
المطلب الأول :لمحة تاريخية عن مؤسسة تربية الدواجن 90
المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة 91
المطلب الثالث: مهام المؤسسة 95

المبحث الثالث: منهجية دراسة ميدانية و عرض أسئلة و أجوبة المقابلة 96
المطلب الأول :منهجية دراسة ميدانية 96
المطلب الثاني:دراسة تحليلية لواقع الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة تربية الدواجن 97
خلاصة 101
الخاتمة العامة 102
المراجـــع
المـــلاحق

المـــــــــراجع بالعربية

الكـــتب:

- محمد مصطفى سليمان،**حوكمة شركات و معالجة الفساد المالي و الاداري**،دار الجامعية،دمشق،الطبعة الأولى،سوريا 2006 ص ص12:-13

- حماد طارق عبد العال،**حوكمة الشركات:مفاهيم مبادئ ،تجارب شركات قطاع عام و خاص**،دار جامعية ،طبعة ثانية 2008ص 11:

-أمين السيد أحمد لطفي،**المراجعة الدولية و عولمة أسواق رأس المال**، دار جامعية ،اسكندرية،طبعة الأولى 2012،ص ص:716-717

- عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح كشماوي،**حوكمة مؤسسية**،مكتبة الحرية للنشر و التوزيع،قاهرة،مصر،2008،ص:36

- محمد حسين يوسف،**محددات الحوكمة و معاييرها** ،بنك الاستثمار القومي،الأردن،الطبعة الأولى،يناير 2007،ص:45

- طاهر محسن منصور الغالبي، **المسؤولية الاجتماعيةو أخلاقيات الأعمال**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2005،ص:49

- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الادارة و مسؤولية الأعمال في شركات**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،الأدرن ، الطبعة الأولى،2006،ص:214

-دانيال بلوم، **العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية**، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA، 2005،ص:25

-تشارلز أومان، **حوكمة الشركات: التحدي التنموي**، مركز التنمية التابع لمنظمة تعاون والتنمية، 2005،ص:54-

رسائل و أطروحات:

-جمال عبيد محمد العازمي، **دور الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط 2012، ص :79

-حسين عبد الجليل أل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة الماجستير في المحاسبة 2010 ، ص : 15

-فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، مذكرة متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص:11.

-سيهوب رشيدة ،**اعداد القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي**،مذكرة ماستر،السنة الجامعية 2012 ، ص:34

-هاني محمد خليل، **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة توقعات في مهنة المراجعة** ،رسالة الماجيستر، الجامعة الإسلامية لغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، 2009، ص : 24.

-جلاب محمد، معين أمين سيد **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات، الاقتصادية العالمية**، مرجع سابق ، ص ص : 70-72.

-عبير بيومي محمود محمد أمين، **أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة القرار الإستثماري بسوق الأوراق المالية المصرفية**، رسالة ماجيستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2011، ص : 69

-خامرة الطاهر، **المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، حالة سونطراك، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص : 78.

-حمزة بن الزين،**المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية**، رسالة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2013، ص : 14.

-ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص : 13.

-فريد فهمي زيارة، **مدخل معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص : 268.

-فؤاد محمد حسن الحمدي، **الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على مستهلك** ، رسالة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال ،اليمن، 2003، ص :69.

مجلات و جرائد:

-عوض بن سلامة الراحلي ، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات** – حالة سعودية- مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الادارة ،جدة المملكة العربية السعودية ،2008 ،ص:15.

-بورصتي القاهرة والإسكندرية، **حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الأول،2002، ص : 5.

-أبو العطاء نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على تجربة المصرية** ، مجلة الإصلاح الإقتصادي، مصر، العدد 2008، ص : 50.

-سلسلة المنشورات التثقيفية، **أساسيات الحوكمة**، (مركز أبو ظبي للحوكمة، برج غرفة التجارة والطاقة، ابو ظبي، ورقة علمية 2003، ص : 7 .

-محمد خليل،**دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**،مجلة دراسات و البحوث التجارية،كلية التجارة،العدد الثاني،2003،ص:45

-مها محمود رمزي ريحاوي، **شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،

المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص : 100-101.

المسؤولية الاجتماعية للشركات، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، نسخة رقمية، فبراير 2010، ص : 7.

-طاهر محسن المنصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، **الإدارة والأعمال دار وائل للنشر والتوزيع**، الطبعة الأولى، 2007، ص : 92.

-صالح مهدي محسن زويلف، طاهر محسن منصور الغالبي، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**، مجلة العلوم الانسانية، العدد 36، عمان، الأردن، 2005، ص : 23.

-محمد نبيل علام، **حدود المسؤولية الاجتماعية**، اطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مجلة الادارة العامة، العدد 72 أكتوبر، 2003، ص : 13.

-واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في دول مجلس لتعاون الخليج، مجلة العلوم الاجتماعية .

-مركز المشروعات الدولية الخاصة، "**حوكمة الشركات: قضاياواتجاهات**" العدد 13 مارس 2009، ص ص:1-2.

-جون سيلوفان وآخرون، **مواطنة الشركات، المفهوم والتطبيق، مجلة الإصلاح الاقتصادي**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر 2009، ص ص: 19-21.

ملتقيات دولية وطنية:

-هوام جمعة/ مداخلة بعنوان **جودة المعلومة المحاسبية والحوكمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة باجي مختار، ملتقى وطنيو دولي ، ولاية عنابة، ص ص : 6 -7.

-الرحيلي، عوض سلامة، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات**، رحالة سعودية، بحوث وأوراق عمل المؤتر العربي الأول حول تدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص : 8.

-قريشي العبيد ووليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي ولإداري**، ملتقى وطني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7، ماي 2012، ص : 10.

-زرزار العياشي، مداخلة تحت عنوان **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير**، جامعة العربي بن – مهيدي، ملتقى وطني و دولي أم البواقي، يوم 7-8 ديسمبر 2010، ص : 9.

-وهيبة مقدم، مداخل بعنوان "**سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاة الموارد البشرية في منظمات الأعمال**، "الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ديسمبر، 2011، ص : 50

-عبد السلام مخلوفي، مداخلة بعنوان "**تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**"، المتلقى الدولي التالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012، ص : 75.

-صالح السجيماني، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول : "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، لبنان، 23-25 مارس، 2009، ص : 40

-عبد الله خبابة وصهيب خبابه، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى دولي حول منظمات الأعمال والمسؤلية يومي 14، 15 فيفري 2012، جامعة بشار، ص : 1.

-أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، **الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**، (ورقة بحثية) الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 2012، ص: 10.

-بوحفص رواني، مهدي شرقي، **الاصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات لأعمال**-تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات لأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، أيام 18-19 نوفمبر 2009، ص: 238.

المراجع بالفرنسية

– Monique Gouiran, responsabilité sociétale et ressources humains, afnor 2011, p :36.

- Françoise de Bry, Jacques Igalens, Jean-Marie Peretti, Ethique et responsabilité sociale, éditions management et société, paris, France 2010, p :138.

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 – 1)	عناصر المسؤولية الإجتماعية	54
(2 – 1)	أبعاد المسؤولية الإجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية	60

مقدمة عامة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات على جميع المستويات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية، و قد كان لكل منها تأثيراته الواضحة على الإدارة بجميع جوانبها خصوصها بعد تحول العالم من ثنائي القطبية إلى أحادي القطبية و ظهور بما يسمى بالنظام العالمي الجديد الذي أنهى النظم القديمة التي كانت تقوم على التخطيط المركزي، لهذا فقد زاد الاهتمام الحالي بموضوع الجودة نتيجة الارتفاع الكبير في عدد الشركات و المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها، كما أن المنافسة لم تعد محلية فقط و إنما عالمية وهذا تطلب من الدول السعي لاستكمال مقومات و نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليا و ذلك حتى تستطيع الدخول في قطار العولمة الذي لن يرضى بدخول دولة غير مؤهلة من ناحية الجودة و الإنتاجية وهذا يعني أن الشركات التي لا تلتزم بذلك قد تخرج من السوق لأنه لا يقبل إلا المنتج الأجود و الأكفأ، حيث توجهت الأنظار إلى أدارة الجودة الشاملة التي اعتبرها المنظمات ووسيلة فعالة من اجل إحداث تغيرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضي عملائها و المحافظة عليهم.

لقد حققت الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن بحاجات باهرة و ملفتة للنظر في العديد من الشركات و المؤسسات و باتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال و الجامعات ومراكز البحث العلمي و الشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم ، انتقل الاهتمام إلى مستوى جودة الأداء الوظيفي لتلك الخدمات إذ أصبح المستهلك يتطلع إلى خدمات ارفع في المستوى و الجودة و أكثر كفاءة و فعالية وذلك لأنه أصبح أكثر وعيا و ثقافة في استهلاكه و تعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجا إرشاديا و تغييرا كبيرا في التفكير و الممارسة الإدارية.

تركز معظم المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها و أداء العالمين فيها و تخصص كثير من ميزانيتها لإيجاد سبل كفيلة لرفع الأداء الوظيفي و تحقيق مستويات إنتاجية عالية و يجب أن نشير إلى أن الأداء الوظيفي ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق الغاية هي النتائج و لهذا ينظر إلى الأداء الوظيفي على انه ترجمه عملية داخل المؤسسة .

تم النظر للأداء الوظيفي على انه الجهد الذي يبدله الموظف داخل المؤسسة من اجل تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و بالتالي فان الأداء الوظيفي فعال يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة لكونه يحدد فرصا للمؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم كما انه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و التفوق ومن هنا جاء اهتمامنا بمعالجة موضوع علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي التي تشهدها إدارة المؤسسات العمومية باعتبار أن الأداء الوظيفي هو المتغير المحوري لإدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما نسعى إلى توضيحه من خلال بحثنا هذا حيث اعتمدنا على دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية وقد تطرقنا لبعض النقاط لإظهار مدى اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي ومدى فعاليته لتسيير المؤسسة.

و بناءا على ما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية التالية :

ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي؟

و هذه الإشكالية تتفرع إلى الأسئلة التالية :

1. ما هي إدارة الجودة الشاملة و ما أهم عناصرها؟
2. ما هو مفهوم الأداء الوظيفي وما هي الشروط اللازمة لتقييمه ؟

3. ما الغايات التي تطمح إليها إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي؟

وعلى ضوء إشكالية البحث يمكن وضع الفرضيات التالية :

- كون إدارة الجودة الشاملة نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير.
- يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على انه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.
- تسعى كل من إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي إلى التجديد و البحث عن المزيد من الإبداع و التميز في المؤسسة.

أهداف البحث:

تتخلص الأهداف التي نلتمس الوصول إليها من خلال البحث فيما يلي :

- إعطاء مفهوم شامل حول ماهية إدارة الجودة الشاملة.
- طريقة تسيير الأداء الوظيفي بالنسبة للعامل و المؤسسة.
- إضافة إلى ذلك فان هذا البحث يهدف إلى إبراز اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة.

أهمية البحث:

تتمثل الأهمية الكبر ى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة و توضيح أساليب التطبيق الجيد للوصول إلى أداء وظيفي فعال في المؤسسة .

منهج و أسلوب البحث :

لمعالجة هذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

تم التطرق إلى هدا الموضوع من خلال جانبين نظري ، تطبيقي

أما الأول يتضمن :

- الفصل 1: نتطرق من خلاله إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و عناصرها.
- الفصل 2: نتطرق من خلاله إلى عموميات حول لأداء الوظيفي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

أما الجانب التطبيقي يتضمن :

- الفصل 3: تناول دراسة ميدانية بجامعة مستغانم "كلية الآداب و الفنون" للنظر إلى مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ما تأثيرها على العامل في أدائه لعمله.

تمهيد:

لقي موضوع الحوكمة في العقود القليلة الماضية إهتماما كبيرا في جميع الدول المتقدمة و حتى النامية منها، و ذلك بسبب الأزمات المالية و إنهيار العديد من المؤسسات، و تفشي الفساد الإداري، كما يتفق كل الباحثين في هذا المجال على أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة، من أجل تحسين بيئة الأعمالها و تحقيق الإنفتاح الإقتصادي و إرساء قواعد السوق فقد تبنت مجموعة من الإصلاحات الهيكلية و المبادرات لتفعيل إطار حوكمة فيها ، وبحكومتها تتسنى لها إدارة أحسن للأزمات و المخاطر وضمان البقاء والاستمرار.

وبتبني مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات يمكنها من ممارسة اقتصاد سوق وفق أطر سليمة، بهذا المنهج الجديد للمؤسسة يتوجب التركيز على الضبط بدقة الحقوق والواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين و الخارجيين عن المؤسسة.

وللإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم حوكمة الشركات، و كذا المبحث الثاني إلى ركائز ،مبادئ،وأهداف الحوكمة،أما المبحث الثالث يتضمن آليات و قواعد تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات و أهميتها

جاءت حوكمة الشركات استمرار للبحث المتواصل عن تعزيز أداء الشركات و يوجد أكثر من تعريف لحوكمة الشركات نتيجة الارتباط موضوع حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة، حيث قام العديد من الباحثين بتقديم تعريفات مختلفة لحوكمة الشركات وإبراز أهمية الحوكمة ومجمل خصائصها حيث انطلق كل منها من زاوية أو موضوع الذي يعطيه الأهمية الرئيسية للحوكمة.

المطلب1: تعريف حوكمة الشركات و أهميتها

1-تعريف حوكمة الشركات

يركز مصطلح حوكمة الشركات على عدة نقاط لإدارة الشركات و الاقتصاد بوجه عام يأتي في مقدمتها وأكثر أهمية على إطلاق الشفافية في معاملات الشركات والعمليات المحاسبة والقوائم المالية، وكذلك تطبيق معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين والبنوك التي تقدم القروض للشركات لمنع أزمات مصرفية، وتبني طرق عادلة في إجراءات الإفلاس في الحالة تعرض الشركة للفشل وذلك بتوزيع المخاطر بطريقة عادلة بين المساهمين والعمال والمالكين الدائنين .

في البداية تجدر الإشارة إلى أنه على مستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل [1].

[1]- محمد مصطفى سليمان ,**حوكمة شركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية ، دمشق, الطبعة الأولى، سوريا 2006 ، ص ص 13-12 :

ونتيجة الارتباط حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، ظهر كثير من التعريفات المتنوعة لحوكمة الشركات.

التعريف الأول:[1] هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي: يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات.

التعريف الثاني : يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضا الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة الشركة تجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها،وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ المساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو و البقاء والاستقرار.

ومن خلال العرض السابق للتعريفات التي وردت في الأدبيات المختصة بالموضوع، يمكن القول أن حوكمة الشركات تقوم على ثلاث محاور رئيسية هي:

[1]–حماد طارق عبد العال **حوكمة الشركات مفاهيم مبادئ تجارب شركات قطاع عام وخاص**، دار جامعية، طبعة الثانية2008، ص : 11

1-**محور السلوك الأخلاقي**: أي ضمان الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة وشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- **المحور المالي والمحاسبي**: ذلك من خلال :

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة تمثل الهيئات الإشرافية كهيئة سوق المال والبنك المركزي، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة و الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة.

- وضع نظام متكامل للرقابة والمساءلة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات

- التأكيد على الإفصاح والشفافية كعنصر أساسي بجودة المعلومات سواء مالية أو غير مالية

- إدارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عن المخاطر المحتملة إلى العاملين و أصحاب المصلحة ووضع إستراتيجيات طويلة المدى لتحديد تلك المخاطر

3- **المحور الإداري للحكومة** : وذلك من خلال :

- السياسة الإدارية من خلال إعادة توزيع الصلاحيات للعاملين والمسؤولين

- رقابة وتوجيه الأعمال

- وضع نظام للحوافز والمكافآت من خلال تقييم الأداء سواء للمدراء أو العاملين بالشركة[1]

[1]- جمال عبيد محمد العازمي، **دور الحوكمة في رفع التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط ،الطبعة الأولى ، الكويت2012، ص : 13-14.

أهمية حوكمة الشركات :

بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها معظم دول العالم، والتي أدت إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح بها وبصفة خاصة المستثمرين الحاليين، لذا كان الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات لما لها من مزايا وايجابيات.

يمكن حصر أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:[1]

1- إن المستثمرين يضعون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذي يتسم بالعولمة وشدة المنافسة بين الشركات والمؤسسات المختلفة بهدف الدخول إلى أسواق المال المحلية أو العالمية للاستثمار مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعد أحد المعايير الأساسية المؤثرة على قراراتهم، هذا ما يجعل المؤسسات التي تطبق هذه المبادئ ترفع من قدرتها التنافسية على مدى الطويل نظرا لتمتعها بالشفافية في معاملاتها وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وفي جميع العمليات التي تقوم بها، الشيء الذي سيدعم حتما رصيد الثقة من جانب المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء، ومن ثم الاستثمار في هذه الشركات مما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال ويسمح بتحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل.

2- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبة ومالية، بما يعمل على تدعيم الاستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد وجراء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

3- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

[1] عوض بن سلامة الراحلي ، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات** – حالة سعودية- مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الادارة ،جدة المملكة العربية السعودية ،2008 ،ص:15.

4- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذالك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات[1].

5- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

6- تجبر العولمة العديد من الشركات للدخول إلى الأسواق المالية العالمية حيث تواجه منافسة أكبر، وقد أدى هذا إلى إعادة الهيكلة ووجود دور أكبر لاندماج الشركات وعمليات الاستحواذ والتوسع في الأسواق لتحقيق السيطرة على شركات في ظل النظام الاقتصادي الذي يزداد عولمته فان الشركات بحاجة للدخول إلى أسواق المال المحلية والعالمية من أجل رأس المال والاستثمار، وجود قواعد إدارة الشركات التي أصبحت عامل واضح يضعه المستثمرون المؤسسون في اعتباراتهم عند القيام باتخاذ القرارات خاصة بالاستثمار ومخاطر الملكية، كما أن المستثمرين مقتنعون بأن قواعد حوكمة الشركات تقلل من المخاطر وتشجع الأداء وأن مشاركة المساهمين تحفز مجالس الإدارة على تحقيق عوائد أكبر على المدى البعيد، والشركات لديها قواعد إدارة جيدة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال أكثر من تلك الشركات التي لا تشجع قواعدها على مشاركة المساهمين.

7- بالنسبة إلى الاقتصاد ككل فان قواعد الإدارة الأفضل تعني قطاع شركات أكثر كفاءة ومستوى أعلى من النمو الاقتصادي، فالإدارة النشطة التي تتمتع بخيال واسع تدفع الشركات لدخول أسواق جديدة وتقدم خدمات جيدة ورخيصة للمستهلكين كما تستطيع مواجهة الضغوط الخارجية بسرعة.

8- أجبرت الخصخصة الحكومات والشركات على المستوى العام على تلبية احتياجات مستثمري القطاع الخاص الذين يطالبون بقواعد إدارة جيدة[1] .

[1]- هوام جمعة/ **مداخلة بعنوان جودة المعلومة المحاسبية والحوكمة**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، ملتقى وطنيو دولي ، ولاية عنابة، ص ص : 6 -7.

9- 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.

10- تؤدي إلى الانفتاح على الأسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية. فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل[2].

لذالك أصبحت حوكمة الشركات في كافة الدول ذات أهمية كبيرة حيث تؤدي إلى وجود أسواق ذات قوة تنافسية وتمتاز بالشفافية والنزاهة في الإفصاح عن المعلومات مما إستدعى وضع أسس ومبادئ لحوكمة الشركات، لأنها سوق تؤدي إلى زيادة جودة التقارير المالية ومن ثم تعزيز ثقة المستثمرين في الشركة، كل هذا يساعد في عملية دفع عجلة التنمية.

[1]- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012 ، ص ص : 716-717.

[2]- منشورات بورصتي القاهرة والإسكندرية، **حوكمة الشركات**، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الأول،2002، ص : 5.

المطلب الثاني : نشأة حوكمة الشركات

إن حدوث الأزمات المالية الأخيرة في دول شرق أسيا وروسيا و الو.م.أ، والتي فجرها الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات، حيث أدت هذه الأزمات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مالية فادحة بالشكل الذي أدى بالمساهمين الآن و خاصة المؤسسات الاستثمارية، أن يعلنوا بوضوح أنهم ليسوا على استعداد لتحمل نتائج الفساد وسوء الإدارة، كما أصبح المستثمرون قبل قيامهم بالاستمرار، يطلبون الأدلة والبراهين على أن الشركات التي ترغب في جدب استثماراتهم يتم إداراتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال والتي تضمن تقليل إمكانية الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن. ويطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال و الأساليب الرشيدة لحوكمة الشركات كذالك أدى ظهور نظرية الوكالة وما أرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي و الإداري الذي قد يقوم بها أعضاء مجالس الادارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات.

وفي عام 1976 قام كل من meckin Jensen بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة[1].

وفي الولايات المتحدة أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته و بالإضافة تشرف على شفافية البيانات و المعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل التطور الذي وصلت إليه مهنة

[1]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سابق، ص : 13.

المحاسبة و المراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات، وخاصة المسجلة اسمها لدى البورصات ،بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هدا المفهوم .

الاستجابة للفضائح والانحرافات الإدارية و المالية ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة شركات حيث لم يقتصر الأمر فقط على الولايات المتحدة الأمريكية بل تعداه إلى المملكة المتحدة وظهور العديد من تقارير في كل من فرنسا وكندا و ألمانيا و إيطاليا[1].

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 ثم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر. والدي قام به البنك الدولي بالتعاون مع الوزارة تجارة خارجية[2].

وهيئة السوق المال وبورصة الأوراق المالية ويذكر "الرحيلي" بات هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل لبنان، الأردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الأخرى.

[1]- حسين عبد الجليل أل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة الماجستير في المحاسبة 2010 ، ص : 15

[2]- أبو العطاء نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على تجربة المصرية** ، مجلة الإصلاح الإقتصادي، مصر، العدد ،2008 ص : 50.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من خصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية[1]:

- **الانضباط الذاتي**: الالتزام بالقوانين وإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

- **الشفافية**: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث[2].

- **الاستقلالية**: أي استقلالية مجلس والإدارة واللجان المختلفة وعدم وجود ضغوطات غير لازمة للعمل.

- **المسؤولية أمام مختلف الأطراف**: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة[3].

- **العدالة**: أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.

- **المساءلة**: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة وإدارة التنفيذية.

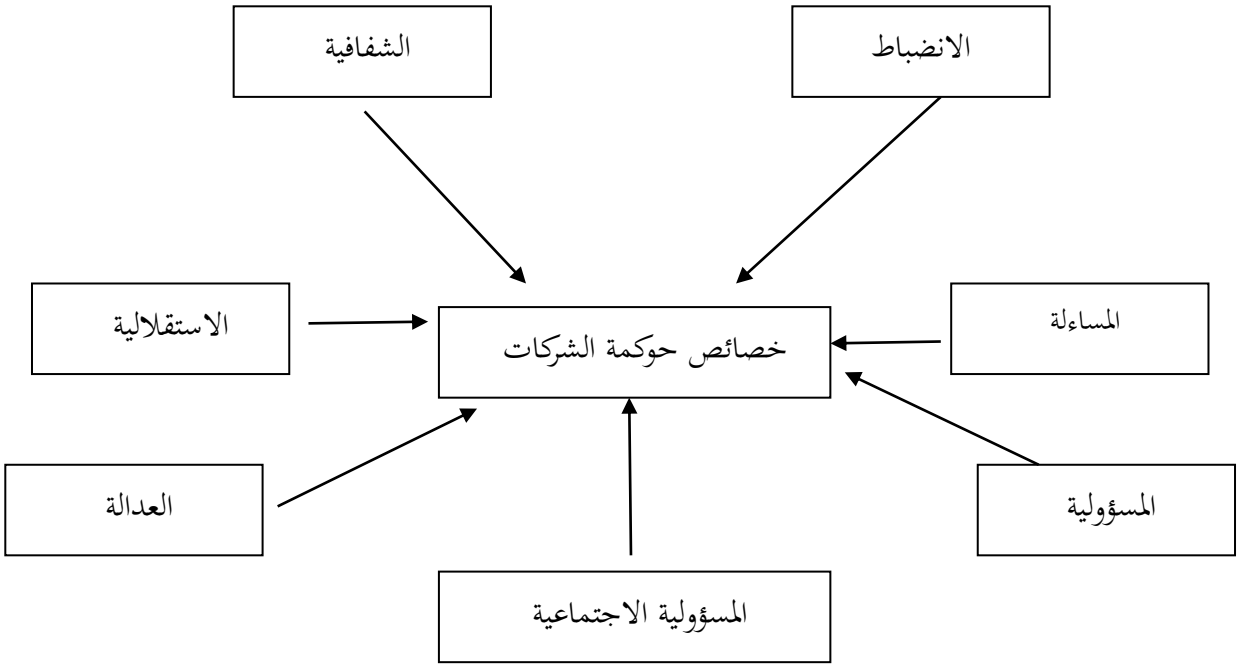
وسيتضح دلك من خلال الشكل الموالي.

[1]- الرحيلي، عوض سلامة، **لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات**، رحالة سعودية، بحوث وأوراق عمل المؤتر العربي الأول حول تدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص : 8.

[2]- سلسلة المنشورات التثقيفية، **أساسيات الحوكمة**، (مركز أبو ظبي للحوكمة، برج غرفة التجارة والطاقة، ابو ظبي، ورقة علمية 2003، ص : 7 .

[3]- حماد طارق عبد العال، حوكمة **الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص : 23 .

الشكل 1 خصائص حوكمة الشركات



المصدر: فاتح غلاب، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة**، مذكرة متطلبات نيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص:11.

المبحث الثاني: حوكمة الشركات: ركائز، مبادئ، أهداف

تمثل مبادئ حوكمة الشركات العمود الفقري لتطبيق حوكمة الشركات، فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، كما تعتمد على ركائز تساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تستطيع من خلالها تحقيق أداء فعال من أجل الوصول إلى أهدافها المرجوة.

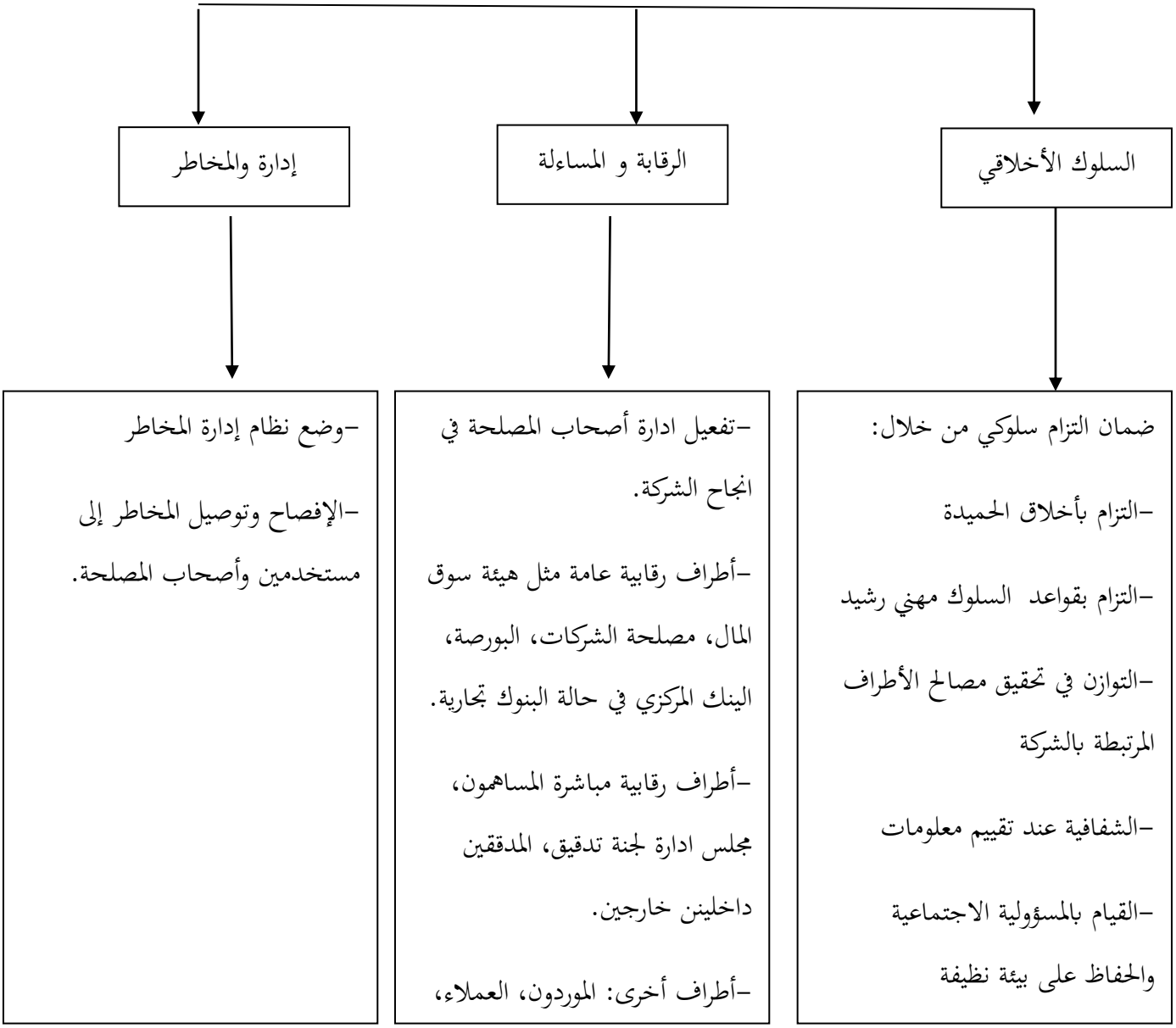
المطلب الأول: ركائز حوكمة الشركات

تتمثل ركائز حوكمة الشركات في ثلاث ركائز رئيسية وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، ادارة المخاطر وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة الشركات[1].

ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

[1]محمد خليل،**دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**،مجلة دراسات و البحوث التجارية،كلية التجارة،العدد الثاني،2003،ص:45

شكل 2: ركائز حوكمة الشركات



المصدر: حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجاري، المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف)**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص: 49.

تتمثل ركائز الحوكمة في أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان الالتزام السلوكي[1]، وتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في كشف عن الخطر وتوصيل المعلومة للمساهمين وأصحاب المصالح بالشركات في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

هناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ القواعد الحاكمة في الممارسات إدارة الشركات تتعلق بحقوق المساهمين والمقابلة المتكافئة للمساهمين، الإفصاح، الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.

1- حقوق المساهمين:

يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الإدارة بالشركات لحماية المساهمين حيث أن للمستثمرين حقوق ملكية معينة. فان حق الملكية يخول للمستثمر حق المشاركة في أرباح الشركة مع تحديد مسؤوليته بقيمة استثماره وبالإضافة إلى هذا فان تملك سهم يتيح الحق الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة، كما يتيح حق التأثير في الشركة وخاصة من خلال المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين وعن طريق التصويت ولكن من ناحية العلمية، من الأفراد والمؤسسات سريعة الحركة ودائمة التغير، لا يكون من المتوقع أن يطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة، بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الشركة وتشغيلها على عاتق مجلس الإدارة وفريق المديرين الذي يتم اختياره، توفير الحوافز، ويقوم مجلس. الإدارة عند الضرورة بإحلال محل فريق المديرين[2]، ونرتكز حقوق المساهمين في الشركة على مجموعة من القضايا الأساسية، مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من الوسائل

[1]- حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب-تطبيقات الحوكمة في المصارف، قطاع عام و خاص)**، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص : 50.

[2]- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص ص : 181-182.

التأثير في شكل وتشكيل المجلس بالإضافة إلى إدخال التعديلات على العادية، وغير ذلك من المسائل الأساسية على ما يتحدد في النظام الأساسي وفي اللوائح الداخلية للشركة تأسيسا على ذلك يمكن القول أنه:

1-1-تشمل حقوق المساهمين على:[1]

- ضمان أساليب تسجيل حقوق الملكية

- نقل ملكية الأسهم

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة

- المشاركة في أرباح الشركة

1-2-يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن أمثلها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو في غيرها من الوثائق والمستندات المنظمة والحاكمة لنشاط الشركة

- الموافقة على إصدار أسهم جديدة

- التعاملات المالية غير العادية التي تسفر بالفعل عن بيع الشركة.

[1] حماد طارق عبد العال ،**حوكمة الشركات**،مرجع سابق،ص:52

1-3-ينبغي أن تتاح للمساهمين فرص المشاركة على نحو فعال والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين كما يجب إحاطتهم علما بالقواعد (متضمنة إجراءات التصويت) التي تحكم الاجتماعات العامة للمساهمين.

- يجب تزويد المساهمين في الوقت الكافي من المعلومات المتصلة بأعمال وتواريخ وأماكن انعقاد وجداول أعمال الاجتماعات العامة، وبالإضافة إلى تزويدهم في الوقت الملائم بالمعلومات الكاملة عن المسائل التي يتعين إيجاد قرارات بشأنها في الاجتماعات.

- يجب أن تتاح للمساهمين فرصة طرح الأسئلة على مجلس الإدارة وإضافة موضوعات إلى جداول الأعمال الاجتماعات العامة، على أن يكون ذلك في حدود معقولة، ولغرض توسيع نطاق قدرة المساهمين على تقديم أسئلة مسبقا والحصول على إجابات عنها من الإدارة التنفيذية ومن مجلس الإدارة.

- يتعين توافر للمساهمين القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا، كما يجب أن يعطي نفس الوزن للصوت بغض النظر عن كونه حضوريا أو غيابيا أو توصى المبادئ بقبول التصويت بالنيابة، كما أن زيادة أهمية المساهمات الأجنبية تؤكد أهمية قيام الشركات ببذل كافة الجهود لتمكين المساهمين من المشاركة من خلال وسائل قائمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما يتسنى دعم المشاركة الفعالة للمساهمين في الاجتماعات من خلال تطوير وسائل الكترونية آمنة والسماح للمساهمين بالاتصال فيما بينهم، دون الحاجة للجوء إلى أساليب الرسمية للتفويض.

- يجب الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تكمن مساهمين معنيين من التملك والسيطرة بشكل لا يتناسب وحقوق ملكياتهم وبالإضافة إلى علاقات الملكية، يتسنى للآليات الأخرى التأثير في الرقابة على الشركات حيث تعد اتفاقات المساهمين وسيلة شائعة الاستخدام بالنسبة لمجموعات من المساهمين الأفراد الذين يمتلك كل منهم حصصا صغيرة نسبيا من حقوق الملكية، ويقضي تلك الاتفاقات على أخد المساهمون موقف متناسق

يمكنهم من أن يمثلوا أغلبية فعلية، أو على الأقل للمشاركين فيها حقوق تفصيلية لشراء أسهم إذا ما كان هناك مساهمون الآخرون يرغبون في البيع.

- ينبغي أن يسمح للأسواق السيطرة على الشركات بالعمل على النحو يتسم بالكفاءة والشفافية.

2-المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل إطار ممارسة حوكمة الإدارة في الشركات، لمعاملة متكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تفويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم .

2-1-ينبغي تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين:

- داخل كل فئة من المساهمين، يجب أن يحصلوا جميعا على نفس حقوق التصويت، كما يجب أن تتوافر للمستثمرين قدرة الحصول على معلومات خاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين. وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت.

-يجب أن يتم التصويت بواسطة أمناء وأشخاص معينين ثم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم.

2-2-ينبغي منع عمليات تداول الأسهم : منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية وكذا منع أية عمليات للتبادل تستهدف تحقيق مصالح للأشخاص ذوي العلاقة بالشركة وتتحقق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم الأشخاص تربطهم علاقة وثيقة بالشركة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح الشركة والمساهمين[1].

[1]- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص ص : 183-184.

3-دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات:

يجب أن ينطوي إطار أساليب حوكمة الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص عمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويجب أن يشمل إطار أساليب ممارسة حوكمة الإدارة بالشركات على ادارك الحقيقة المتمثلة في صالح الشركة يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاح الشركة مع مراعاة ما يلي:

- يجب أن يؤكد إطار ممارسة سلطات الإدارة في الشركة على احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، الإفلاس وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة الشركة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق واسع من المصالح

- حينما يقدم القانون الحماية لحقوق أصحاب المصالح فانه يجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك إي من حقوقهم.

-حينما يشارك أصحاب المصالح أساليب ممارسة سلطات الإدارة، ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك فعندما تسمح القوانين والممارسات بمشاركة أصحاب المصالح، يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم.

4-الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة الإدارة بالشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها: الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب، ممارسة سلطات الإدارة، ويتعين مراعاة مايلي لتطبيق ذالك المبدأ:

4-1-يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات الأساسية المتصلة بما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة

- أهداف الشركة

- ملكية الأغلبية وحقوق التصويت[1]

- أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين ومرتباتهم وحوافزهم

- عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل منظور

- المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح

- هيكل وسياسات وأساليب ممارسة سلطات الإدارة.

4-2- ينبغي إعداد المعلومات، مراجعتها والإفصاح عنها وفقا لأعلى المعايير المحاسبة والمالية والغير المالية للإفصاح والمراجعة ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق اعلي المعايير إلى تحسين قدرة المستثمرين على متابعة الشركة من خلال توافر التقارير التي تتسم بارتفاع درجة الاعتمادية والقابلية للمقارنة مع غيرها من التقرير، بالإضافة إلى

[1]- أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص ص: 183-184.

تحسين درجة الإلمام بأداء الشركة وتعتمد نوعية المعلومات على المعايير التي تستخدم في عمليات تجميعها والإفصاح عنها.

4-3- ينبغي إجراء المراجعة السنوية بواسطة مراقب الحسابات مستقل لكي يتحقق وجود تأكيد خارجي وموضوعي بشأن الأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة: [1]

يجب أن تتيح أسلوب ممارسة حوكمة الإدارة بالشركات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مسألة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

ويتعين قيام مجلس الإدارة من الوظائف الأساسية، من بينها ما يلي:

1- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل، وسياسات المخاطرة، والموازنات السنوية وخطط النشاط ووضع الأهداف الأداء ومتابعة التنفيذ ومتابعة أداء المشاركة والإشراف العام على الانفاق الرأسمالي، عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

2- اختيار المديرين التنفيذيين وتحديد مرتباتهم وحوافزهم ومتابعتهم والقيام عند الضرورة بالا خلالهم، والإشراف على تخطيط المسار المهني للعاملين

3- مراجعة مرتبات وحوافز المديرين، ضمان وجود عملية تتسم بالشفافية فيما يتعلق بترشيح أعضاء المجلس.

[1] سيهوب رشيدة ،**اعداد القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي**،مذكرة ماستر،السنة الجامعية 2012 ، ص:34

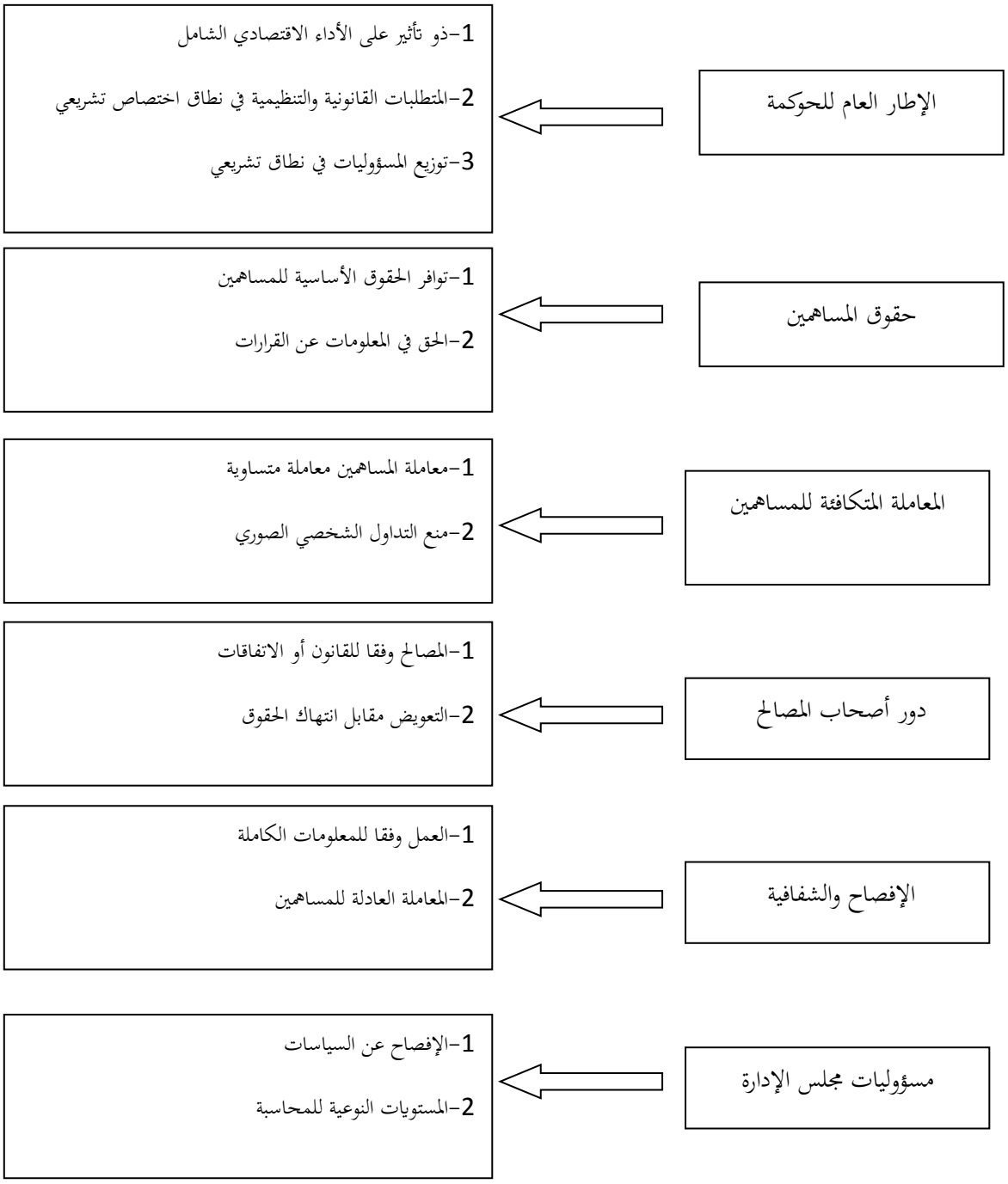
4- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المحتملة لدى المديرين وأعضاء المجلس والمساهمين، وهو ما قد يتضمن إساءة استخدام التعاملات التي يقوم بها أطراف من ذوي العلاقة بالشركة.

و يجب أن تتوفر لدى مجلس الإدارة القدرة على ممارسة الأحكام الموضوعية على شؤون الشركة و إستقلال بوجه خاص عن إدارة تنفيذية.

ينبغي أن يكرس أعضاء مجلس وقتا كافيا لمسؤولياتهم فمن المتفق عليه ان عضوية الفرد في عدد كبير من المجالس قد تؤثر على أدائه ولهذا فقد تود الشركات توجيه اهتمام كاف نحو هذه المسألة وقد قامت بعض الدول بتحديد الحد الأقصى لعدد الشركات والمؤسسات التي ينبغي أن يشغل الفرد عضوية مجالسها، إذا أن تحديد العدد يكون أقل أهمية من مسألة ضمان الوضع والثقة الذين يتمتع بهما في أعين المساهمين.

من خلال الشكل 3 نوضح مبادئ حوكمة الشركات.

الشكل 3 : مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح كشماري، **حوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص : 36.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات

إن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذالك من خلال تحقيق الأهداف أهمها:

- العدالة والشفافية في المعاملات الشركة وحق المساءلة بم يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.

- حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذالك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.

- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذالك من خلال ضمان وجود هياكل ادارية يمكن معها محاسبة أمام المساهمين.

- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة[1].

- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة

- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة السوق

- جذب الاستثمارات، تنميتها والحد من هروب رؤوس الأموال

- محاربة الفساد سواء من الجانب المادي، الإداري والأخلاقي

[1]- قريشي العبيد ووليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي ولإداري**، ملتقى وطني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 6-7، ماي 2012، ص : 10.

– تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.[1]

– تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

– تحسين الممارسات المحاسبية، المالية والإدارية في المنظمة بما يعمل على تدعيم ونشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.

– إيجاد هيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

[1] قريشي العبيد ووليد بن تركي، **دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي ولإداري**،مرجع سابق ،ص:11

المبحث الثالث: آليات وقواعد تطبيق حوكمة الشركات

للحوكمة مجموعة من القواعد التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية وقيمة الشركة على المدى البعيد لصالح المساهمين، وتعتبر هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة في القوانين الأخرى كقانون الشركات وقانون الأعمال وغيرها إلا أن هذه القواعد خصوصية تميزها عن غيرها فهي لا تمثل نصوص قانونية أمرة ولا يوجد إلزام قانوني لها وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركة، كما ولحوكمة الشركات آليات لابد من وجودها في إدارة الشركة للتأكد من أن أصولها تستخدم بكفاءة وتضمن للمساهمين عوائد، استثماراتهم.

المطلب الأول: خطوات ومراحل تطبيق حوكمة الشركات

حسب تجربة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة فان الشركات التجارية تمر عبر خمس مراحل في بناء الحوكمة والترقي في القيام بممارسات أكثر تشددا فيها، وهذه المراحل كالتالي: [1]

-المرحلة الأولى: إدراج المفهوم لدى المجتمع الاقتصادي وتكوين وعي راقي به

أشارت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة أن أول ما واجه الحوكمة في العديد من البلدان وخاصة في الشرق الأوسط، هو غياب مفهوم حوكمة الشركات، وبالتالي كانت الخطوة الأولى هي تعريف المصطلح، المفهوم وكل فوائد الحوكمة الشركات لجميع الأوساط التجارية والحكومات وكل المعنيين ومحاولة تطبيق ذالك محليا. ومن أمثلة ذالك أن جمعية تطوير[2] المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادي بدأت في مسيرة رفع مستوى حوكمة الشركات بين البنوك الأعضاء فيها، وهي تعمل على تثقيف أعضائها حول كيفية إتباع

---

[1]- هاني محمد خليل، **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة توقعات في مهنة المراجعة** ،رسالة الماجيستر، الجامعة الإسلامية لغزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، 2009، ص : 24.

[2]- جلاب محمد، معين أمين سيد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات، الاقتصادية العالمية**، رسالة الماجيستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص ص: 69-70.

ممارسات حوكمة الشركات عند اتخاذ قرارات منح القروض ومدى المخاطرة المقبولة من البنوك في إطار تطبيق الحوكمة، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الآسيوية أصبحت تعرف كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها.

-المرحلة الثانية: وضع القوانين الوطنية

بعد نشر الوعي في المجتمع الاقتصادي المعني يتم التوجه إلى عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية المتعلقة بالحوكمة في الشركات، وغالبا ما يتم اللجوء إلى الاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها في مرحلة أولية، ثم بعد ذالك تحتاج الدول لتطوير مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين أراء من يمثلون المنظمات غير الحكومية، معاهد تعليم حوكمة، الشركات، القطاع الأكاديمي، وسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال الممارسة وحسب مركز المشروعات الدولية الخاصة ففي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل المركز بدعم من مبادرة الشراكة الأمريكية الشرق الأوسط، مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة التي تناسب واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية، ووضع النظام البنكي.

أما روسيا فقد حددت جماعات القطاع الخاص مجموعة مشتركة من المعايير وعرضها على الحكومة، ثم قامت الدولة تبعا لذالك بوضع قانونها الخاص بحوكمة الشركات، وقد تقدمت لتصل المراحل الأخيرة من حوكمة بعد ذلك.

-المرحلة الثالثة: مراقبة تطبيق قانون الحوكمة

بعد أن يتم تبني قانون لحوكمة الشركات رسميا من طرف الدولة بمشاركة الأطراف المعينة تبقى مهمة متابعة تطبيقه الفعلي على أرض الواقع وللأسف فعلى عكس الدول المتقدمة التي لديها أسواق مالية متطورة تضمن متطلبات الإدراج فيها استيفاء شروط الحوكمة فان الدول النامية أسواقها المالية غير متطورة ولا تستوعب نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي، ولذالك لابد من توافر مع إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية من إنشاء وتطوير مؤسسات لمراقبة التعامل بالأوراق المالية.

مع ذلك يمكن اللجوء لميكانيزمات أخرى للمراقبة فيمكن لجمعيات الشركات التجارية أن تلعب دورا هاما في مراقبة وضبط سلوك أعضائها كما أن باقي المجتمع ممن هم خارج الوسط التجاري لهم مصلحة في تطبيق حوكمة الشركات ولذا يمكن لمجموعات منه المساهمة في عملية المراقبة، وعلى الصحافة أيضا أن تتحمل جزء من مسؤولية الرقابة.

-المرحلة الرابعة: التدريب على المسؤوليات الجديدة

مع اعتماد القانون الحوكمة وإرادة البدء في تنفيذه لابد من تعليم وتدريب الفاعلين الأساسيين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ ما تتطلبه الحوكمة، نظرا للمسؤوليات الجديدة التي يكلفون بها ويقصد بهؤلاء المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، إدارة الشركة، وأمناء سر الشركات ....الخ[1]، ومن أمثلة ذالك أنه في روسيا بعد إصدار قانون حوكمة الشركات، نظم معهد المديرين الروسي سلسلة من دورات التعليمية والتدريبية لكبار موظفي الشركات في مختلف أنحاء الدولة وقد تطلب الأمر من هم ترجمة المواد المناسبة من البلدان الأخرى

[1]- جلاب محمد، معين أمين سيد، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات، الاقتصادية العالمية**، مرجع سابق، ص ص : 70 - 72.

ووضع مواد دراسية أخرى مبتكرة حسب المتطلبات بهدف غرس المعلومات والإحساس بأهمية التجربة في نفوس المتدربين وتعريفهم بمدى حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

-المرحلة الخامسة: إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات

تأتي هذه المرحلة من تطور حوكمة الشركات عندما تصبح الحوكمة وممارستها جزء مهم من الوسط التجاري وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها، وتشمل هذه المؤسسات مؤسسات القطاع الخاص مثل معاهد المديرين لتأمين التكوين والتدريب المستثمرين حسب المستجدات والتطورات، وكذالك مؤسسات الدولة كالنظام القضائي وأجهزته التي تحكم في النزاعات[1]. ونجد أنه في بلدان ذات الأسواق المالية المتطورة أن قواعد وقوانين وهياكل حوكمة الشركات موجودة ضمن قوانين تحمي حقوق الملكية الخاصة وحقوق أصحاب الأسهم، عبر البنود التشريعية، القواعد التنظيمية، القرارات القضائية وقواعد التسجيل في أسواق الأوراق المالية.

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات على مدى وجود وجودة مستوى محدد من مجموعتين من المحددات الداخلية والخارجية.

1- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والذي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة:

[1]- مها محمود رمزي ريحاوي، **شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص : 100-101.

- **مجلس الإدارة:** يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة أو يتحمل كل من مجلس إدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية المباشرة وغير مباشرة عن مدى تحقيق أهداف الشركة. وتحقيق مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح كافة معاملتهم معاملة عادلة. يجب عليهم وضع الأهداف ومراقبة الأداء وضمان الشفافية في ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والإفصاح ونزاهة حسابات الشركة والإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في الشركة وممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة من أجل إنجاح عملية التحكم المؤسسي ومن ثم تحقيق أهداف الشركة[1].

- **الهيكل التنظيمي:** الذي يعد إعداده جزءا من مسؤولية مجلس الإدارة ويتضمن عملية التسلسل الهرمي للسلطة لغرض تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط تفويض السلطات من أجل بلوغ النتائج المرجوة[2]، ويتوقف ذالك على مدى مساهمة الأطراف الممثلة في الشركة في تحقيق أهدافها كما يؤدي الهيكل التنظيمي إلى التوجيه وهو وظيفة إدارية تهدف إلى فهم أساس طبيعة سلوك الإنساني وقيادته لغرض تحقيق أهداف الشركة.

- **النظام المحاسبي والمالي:** وهي أداة التي توفر ما يحتاج إليه مستخدموا البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات لان النظام المحاسبي يشكل القاعدة الأساسية للمعلومات كونه يقوم بتلخيص وتجميع المعلومات لمتخذي القرارات الاستراتيجي والتشغيلية بكفاءة وأخيرا، فان هذه النظم تؤثر في عملية التحكم المؤسسي إذ كلما كانت فعالة وكفؤة أسهمت بصورة ايجابية في عملية التحكم.

---

[1]- جلاب محمد، معين أمين سيد **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات، الاقتصادية العالمية**، مرجع سابق ، ص ص : 70-72.

[2]- مها محمود رمزي ريحاوي، **شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، مرجع سابق ، ص ص : 100-101.

- **قيم الشركة:** [1] وهي التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي للشركة وبمستويات عالية من القيم القائمة على الأخلاق المهنية من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة، فنجد يوم في بعض الشركات في العالم مديرا سمعة الشركة لدراسة مدى مقابلة مبيعات الشركة أو خدماتها لتوقعات العملاء ومعرفة نظرة العملاء إلى الشركة وإلى الموجودات الإنسانية فيها من مهارات وخبرات. وهناك من يضيف أبعاد أخرى كنظم الاتصال وغيرها.

2-المحددات الخارجية

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة الشركة، وتقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص وتشمل المحددات الخارجية ما يلي: [2]

- البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخ العام الاستثمار:

والتي تتعلق بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والقانوني السائد كقوانين المنظمة لسوق العمل: كقانون الشركات، وسوق المال، وتنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) (كفاءة القطاع المالي، البنوك، وسوق المال وهيئة سوق المال والبورصة ورقابتها الفعالة على الشركات) وأثر ذالك في عملية الحوكمة في الشركات.

- الالتزام بالمعايير الدولية المحاسبية والتدقيقية والجودة:

وتتعلق في التقيد بمعايير موحدة تكون ملزمة التطبيق، لتعزيز خاصية المقارنة بين البيانات والمعلومات المالية على مستوى العالمي، ووضع آلية للتقيد بها، وتوحيد المعالجات التي ستستخدم لقياس الأحداث المالية وتوصيل النتائج لمستخدمي المعلومات، من أجل ملائمة وتعزيز عملية التحكم المؤسسي.

[1]- مها محمود رمزي ريحاوي، **شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، مرجع سابق ص : 100-101.

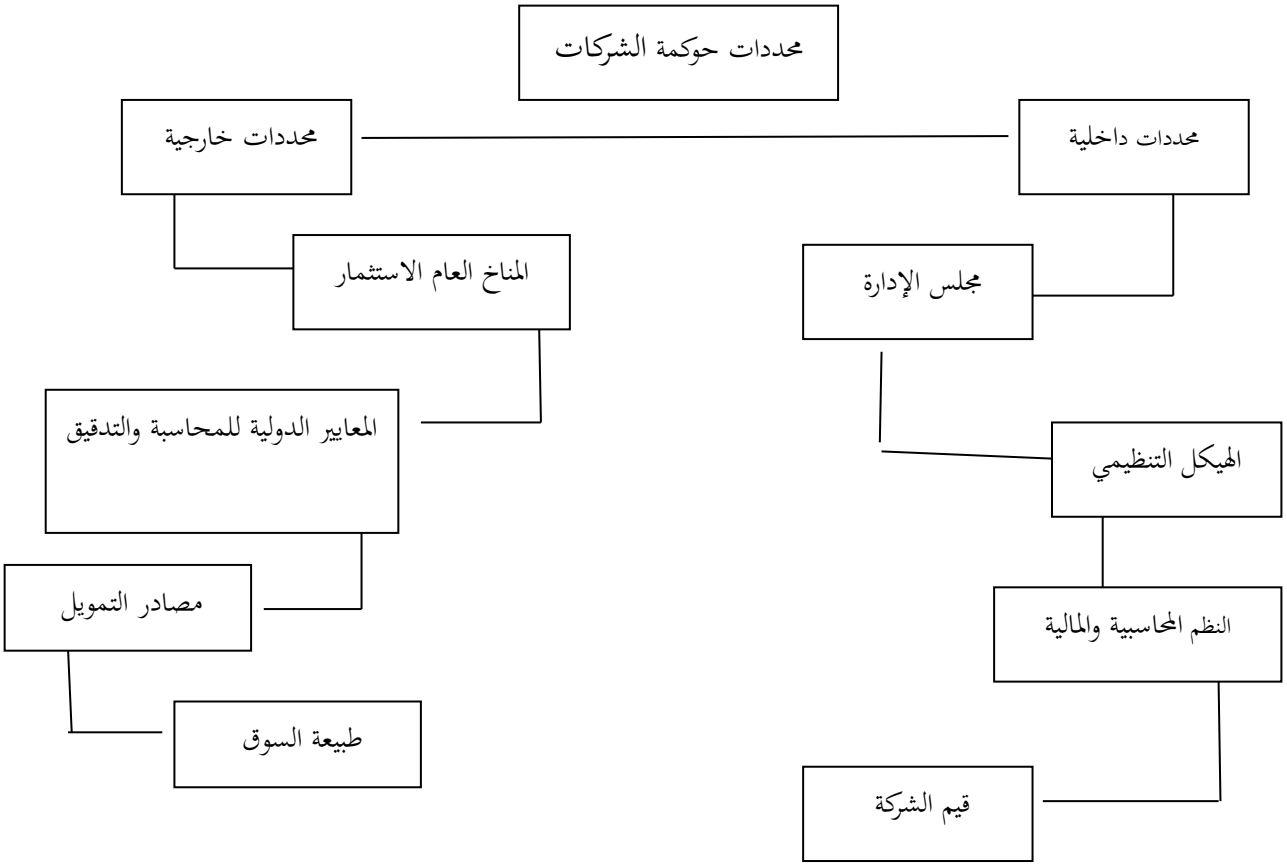
[2]- محمد حسين يوسف ،محددات الحوكمة و معاييرها، بنك الاستثمار القومي،الأردن ،الطبعة الأولى، يناير2007،ص:45

– **مصادر التمويل**: هناك أهمية كبيرة للحوكمة بالنسبة للمستثمرين (مصادر التمويل) في الأسواق المالية لان مصدر تمويلهم سيتحقق إذا كانت عملية الحوكمة فعالة. لذالك فلابد من الأخذ بالحسبان توقعات المساهمين بخصوص النمو في قيمة الأسهم، مع ضرورة الالتزام بحقوق ومصالح الأطراف الأخرى المستخدمة للبيانات المالية.

–**طبيعة السوق**: من المؤكد أن سوق يترك تأثيراته الداخلية والخارجية على الشركة من حيث قدرتها على أداء مهامها ونجاحها في إدارة مخاطر السوق، ومراقبة النتائج، كونها تعد عاملا حاسما في وضع سياسات واستراتيجيات العمل والمتابعة بما تحقق أهداف عملية الحوكمة.

و من خلال الشكل التالي نوضح محددات حوكمة الشركات

الشكل 4: محددات حوكمة الشركات



المصدر: مها محمود رمزي ريحاوي، **شركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات**، مرجع سابق، ص : 102.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح والفشل في تطبيق هذه القواعد، ولأطراف هي:

1- **المساهمون**: هم من يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمرارية مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أعضاء الإدارة العليا إدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة[1].

2- **مجلس الإدارة**: بصفتهم من يقومون 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 للحكومة أن أعضاء مجلس الإدارة يطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

- واجب العناية اللازمة: ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا 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 ذالك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

[1]- زرزار العياشي، **مداخلة تحت عنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير**، جامعة العربي بن مهيدي، ملتقى وطني و دولي أم البواقي، يوم 7-8 ديسمبر 2010، ص : 9.

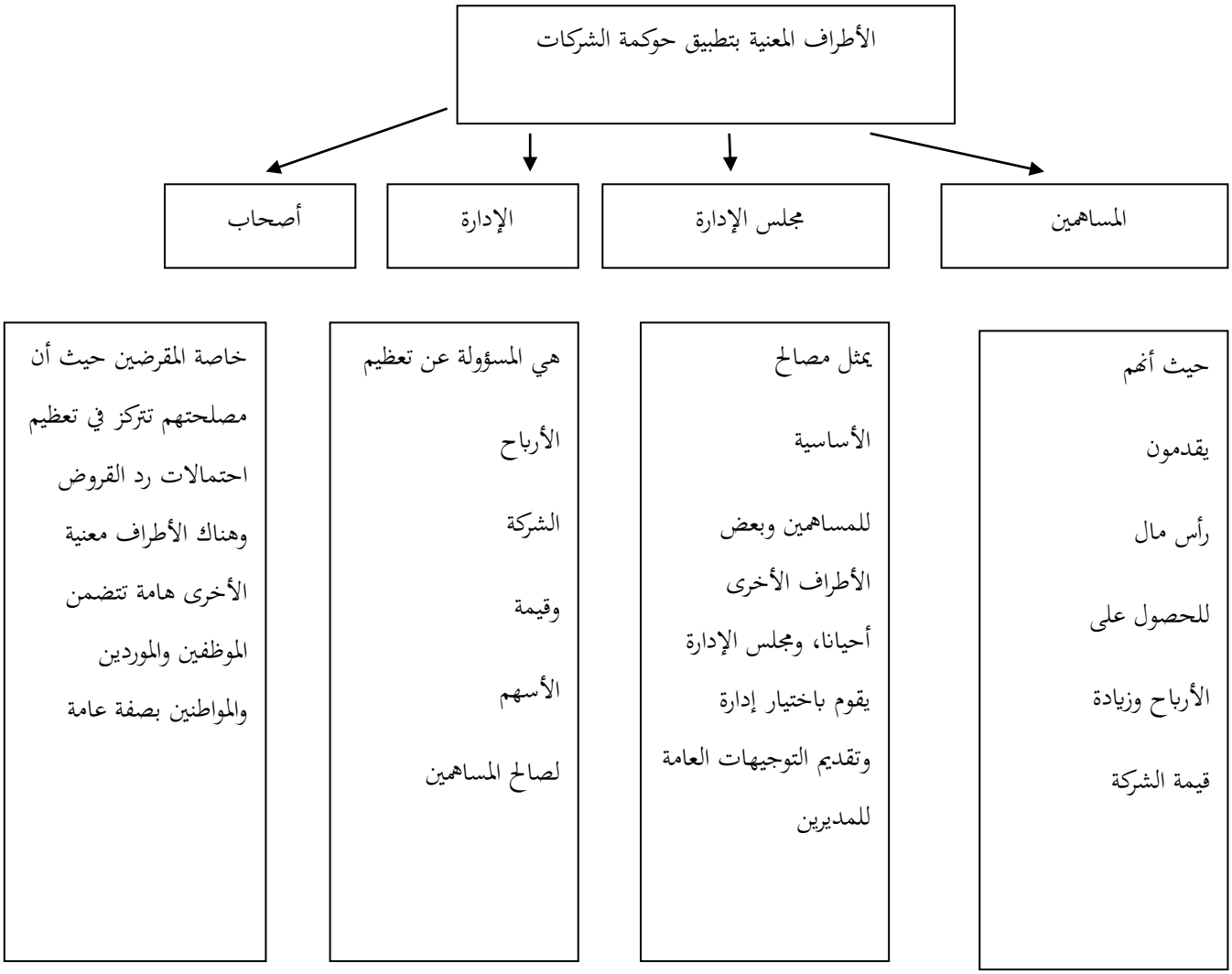
3- **الإدارة:** تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالاضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي ينشرها المساهمين والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة.

4- **أصحاب المصالح:** [1]وهو مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بين هذه الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولاحتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الثاني الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والموارد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع أطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططا التمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة.

و الشكل 5 يبين ذلك.

[1] زرزار العياشي، **مداخلة تحت عنوان أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير**، مرجع سابق،ص: 10.

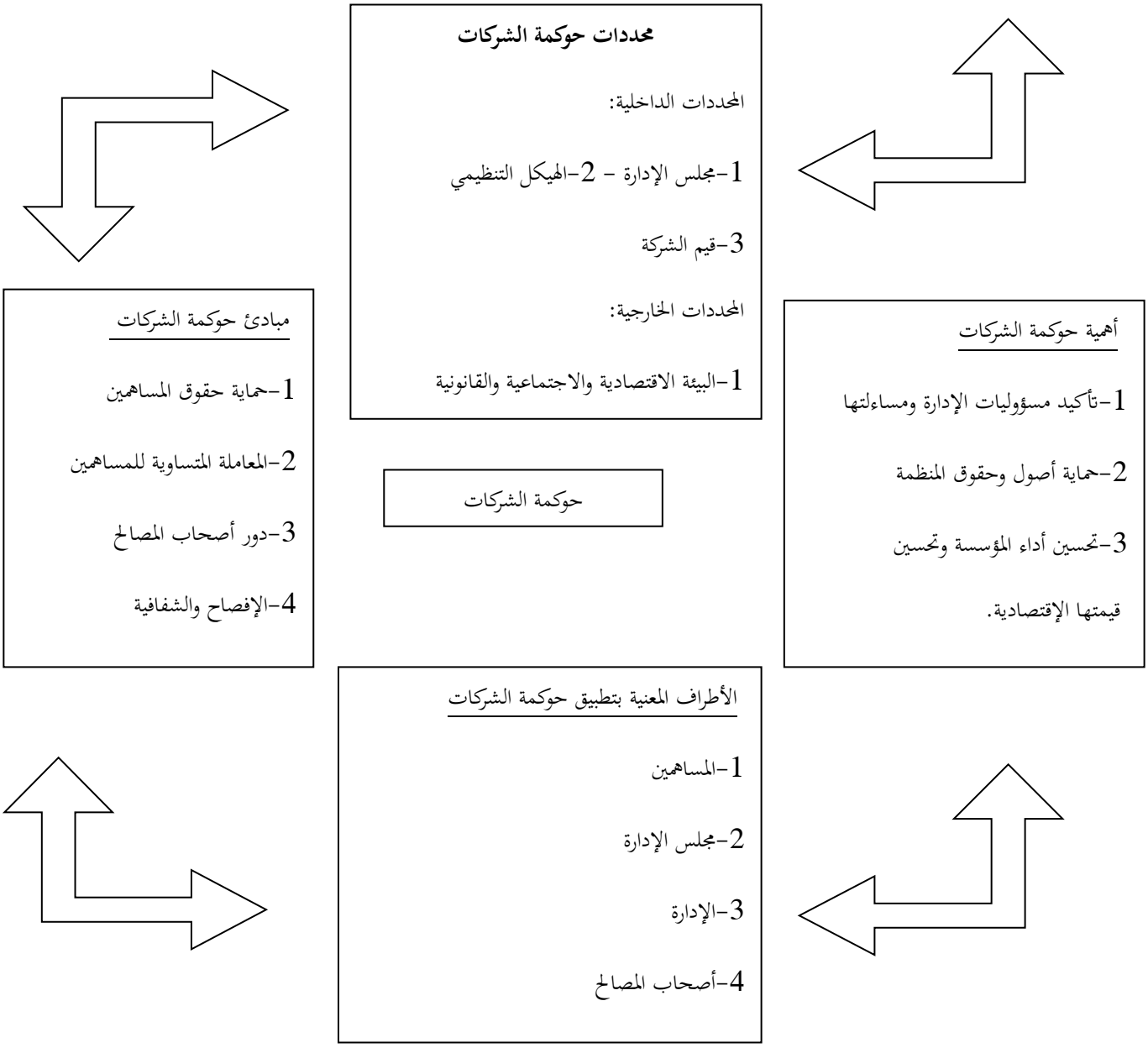
الشكل 5 :الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: عبير بيومي محمود محمد أمين، **أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة القرار الإستثماري بسوق الأوراق المالية المصرفية**، رسالة ماجيستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة 2011، ص : 69

- و من خلال كل ما ذكرناه سابقا يمكننا تلخيص حوكمة الشركات في الشكل 6

الشكل 6: إطار كامل لحوكمة الشركات



المصدر : جمال عبيد محمد العازمي، **دور الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط 2012، ص :79

الخلاصة:

تعتبر حوكمة الشركات أداة ضرورية لتحسين أداء الشركات وتطوير الديمقراطية التي تتبنى سياسة السوق بشكل عام و من تم فالمزايا المتوقعة لتطبيق الحوكمة في الأسواق الناشئة ضخمة للغاية، فإقامة أسواق موثوق بها ،لها مؤسسات سليمة وتطبق مبادئ الحوكمة على كل مستويات يؤدي إلى ازدهار التجارة والاستثمارات والريادة في الأعمال، ذلك أن حوكمة الشركات تعمل كنظام متكامل يتطلب قاعدة مؤسسية قوية (سيادة القانون ومؤسسات السوق، حقوق الملكية).

فممارسات سليمة داخل الشركات، وعوامل خارجية صحيحة مثل ضغوط السوق والإشراف التنظيمي المناسب، و إصلاحات في نظم الحوكمة مهمة للغاية بالنسبة للمتخصصين في حوكمة الشركات وفي القطاع الخاص على حد سواء إذ تساعدهم على إعداد استراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين أداء العمال وممارسة الديمقراطية.

تمهيد:

سعيا لاكتمال الجانب النظري من خلال التطرق إلى حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الاجتماعية.

وبالتطبيق على الحالة مؤسسة تربية الدواجن بغرب الجزائر سيتم تناول في هذا الفصل إسقاط ميداني أي عرض وتحليل مدى تطبيق حوكمة وهل هناك مسؤولية اتجاه المجتمع في المؤسسة ،من خلال إعطاء بطاقة فنية لتعريف بالمؤسسة ولجمع المعلومات أكثر، قمت بإجراء مقابلة من أجل التعرف على نظرة المؤسسة للمحيط الداخلي وكيفية تنظيميه واستغلال الأمثل للموارد وصولا إلى المحيط الخارجي حيث تطرقنا إلى:

المبحث الأول: واقع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة تربية الدواجن

المبحث الثالث: منهجية دراسة ميدانية وعرض أسئلة وأجوبة المقابلة.

المبحث الأول : واقع الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر

المطلب الأول: التحديات التي تواجه حوكمة شركات وواقعها في الجزائر.

تتوقف التحديات التي تواجه حوكمة الشركات على عنصرين هما

- **تنافس القلة المحتكرة والمطلعون على بواطن الأمور في الشركات:**

وتنعكس أهمية وصعوبة هذا في اتساع انتشار وتغلغل ظاهرتين تغديان بعضهما البعض أحيانا كثيرة في العالم النامي.

*المدى الكبير الذي يستطيع فيه المطلعون على البواطن الأمور في الشركات التلاعب بالبيئة الاقتصادية ، لانتزاع دخل مالي لا ينسجم مع جهد أو استثمار يبذل مقابله، فالمطلعون على بواطن الأمور يبدون ممانعة متوقعة إزاء إفشاء المعلومات الضرورية لقياس قيمة شركاتهم،ومع ذلك يمكن استخدام الفرق بين السعر الذي تم دفعه لشراء كثلة من الأسهم تحقق السيطرة على الشركة والسعر الذي دفعه الآخرون لشراء الأسهم في السوق المفتوحة كمؤشر موضوعي على تلك القيمة.

*تأثير تنافس القلة المحتكرة بين مجموعات المصالح القوية المتمكنة من هياكل المحلية للسلطة الاقتصادية والسياسية وتقوم هده المجموعة بصرف موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة في محاولتها للدفاع عن قواعدها أو لتوسيعها بغية انتزاع القيمة التي تحددها المجموعات بدلا من توظيف الموارد في خلق ثروة جديدة لاقتصادياتها

القومية ولانفسها وتشمل هده المجموعات عادة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات الكبرى الخاصة والحكومية .[1]

-إستراتيجية الملكية:

هناك ثلاث أساليب يستخدمها أصحاب القرار في الشركات على نطاق واسع في العالم النامي لمصادرة أو لتحويل الموارد من الشركات بطرق تحرم المستثمرين الذين يسيطرون على الشركات، و أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة من الثروة التي يمكن اعتبارها حصتهم العادلة في البلدان التي توجد فيها حوكمة جيدة للشركات ،وأهم الأساليب :

*استخدام الهياكل الهرمية لامتلاك الشركات، حيث يمتلك شركة واحدة حصة مسيطرة من الأسهم في الشركة أو أكثر من طبقة الثانية، وتمتلك كل واحدة من شركات الطبقة الثانية بدورها، حصة مسيطرة من الأسهم في شركة واحدة أو أكثر للطبقة الثالثة، هذه البنية الهرمية تسمح لمن يسيطر على الشركة الواقعة في القمة الهرم من السيطرة عمليا على موارد جميع الشركات المشمولة في الهرم، حتى وإن كانت ملكيتهم لاسمية في جميع الشركات الأخرى، وعلى الأخص في الطبقات السفلى الصغيرة.

*ملكية الأسهم المتبادلة، أي الشركات التي تمتلك أسهم بعضها البعض، والفئات متعددة الأسهم في نفس الوقت تتمتع بحقوق تصويت عالية، وهذه الأساليب تمكن من السيطرة على أصول الشركة ،التي تزيد قيمتها كثيرا على ما يمكن أن تبرره حقوق ملكيتها الاسمية ،وبالنسبة للمدراء ما يمكن أن تبرره أجورهم الاسمية

[1]- تشارلز أومان، حوكمة الشركات: التحدي التنموي، مركز التنمية التابع لمنظمة تعاون والتنمية، 2005،ص:54

*استخدام المسيطرين على الشركات لطرق وأساليب تهدف إلى الدفاع عن نصيبهم من السلطة أو زيادته إزاء منافسهم، والميل إلى تقليص أو إزالة الحاجة للسعي وراء وسائل بديلة للحصول على تمويل خارجي، وخاصة عبر حوكمة أفضل للشركات[1].

وتمنح هذه الأساليب أيضا حملة لأسهم والمديرين المسيطرين المنتشرين بكثرة في معظم أنحاء العالم النامي، فائدة إضافية من منظورهم، فبدلا من الاضطرار إلى تقليص سيطرتهم، كما قد يحصل في حال بيع الأسهم لجمع الأموال من المستثمرين الخارجيين يقومون في الواقع بتعزيز تلك السيطرة وأحيانا بشكل كبير جدا، بحيث تتجاوز حقوقهم الملكية الاسمية.

المطلب الثاني: تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر.

1–تقسيم المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الجزائر.

تقييم المسؤولية الاجتماعية في الشركة الدواجن بغرب الجزائر بتقييم أداء الأفراد العاملين بها وذلك من خلال طرق تتعامل بها داخل شركة، ويكون هذا التقييم فرديا أو جماعيا وذلك من خلال الأهداف المحققة كل 03 أشهر، وهناك تقييم سنوي يكون في نهاية كل سنة.

الفرع الأول: المسؤول عن تقييم الأداء في المؤسسة[2]

– رئيس القسم: يقوم كل رئيس بتقييم أداء الموظفين التابعين لقسمه لأنه هو المكلف بشؤون هذا القسم مباشرة.

[1]- دانيال بلوم، العمل الخاص بالحوكمة الشركاتية، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، جريدة USA، 2005،ص25

[2]- محمد نبيل علام، حدود المسؤولية الاجتماعية، مجلة الإدارة العامة، العدد 72، أكتوبر 1991، ص: 13.

– مجلس المديرين: يقوم مجلس المديرين بتقييم رؤساء قسم الإدارة العامة وقسم المحاسبة وكذلك المسؤولين عن المخبر.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء الفردي وروح المبادرة للعاملين

حجم العمل: كمية العمل والأهداف المسطرة وتحقيقها بسرعة والدقة المطلوبة.

طبيعة العمل: يدوي أو فكري سهلا كان أو صعب .....إلخ

المواظبة: معاناة الحضور باستمرار والغيابات والعطل المرضية

الفرع الثالث: طريقة تقييم الأداء في مؤسسات الجزائر

طريقة التنقيط لرؤساء الشعب والكاتبات: حيث يتم التقييم حسب التنقيط[1]

لدينا حجم العمل ينقط على 4

لدينا طبيعة العمل تنقط على 4

أما بالنسبة للمواظبة فتنقط على 2

حيث ينقط كل فرد حسب هذه الطريقة لإعطاء رئيس القسم النقطة النهائية ويتم ذالك شهريا. ومن اجل توضيح الجيد لهذه الطريقة المتبعة نعطي مثالا على ذلك:

نعطي لحجم العمل 4 نقاط

[1]- فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على مستهلك ، رسالة دكتوراه، فلسفة إدارة الأعمال ،اليمن، 2003، ص :69.

نعطي لطبيعة العمل 3 نقاط

نعطي للمواظبة 1 نقطة

تكون هذه العلامة النهائية 10/8 تؤثر على أجر المقيم حيث تضاف له في الأجر القاعدي بالإضافة إلى معايير أخرى منها: (الخبرة، النقل، الترقية، المجازفة).

ونحسب هذه العلامة مع الأجر القاعدي كالتالي:

لدينا الأجر القاعدي 30.000 دج والعلامة النهائية 10/8 الحساب يكون كالتالي:

%8 x 30.000 = 2400

طريقة التنقيط الخاص برؤساء الأقسام المساعدين:

يقوم بالتنقيط المديرين وهو يتكون من 3 أعضاء وهي:

المدير الأول: M1، المدير الثاني M2، المدير الثالث M3

ونحسب كما يلي: M1+M2+M3 /3 Note finale

2-أهمية المسؤولية الاجتماعية في الجزائر

تدعم المؤسسة لقدرتها التنافسية في ظل المسؤولية الاجتماعية عن طريق ما يلي: [1]

1-إعادة هيكلة المؤسسة

[1]- فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية مرجع سابق، ص :75.

2-نظام تعديل الموارد واسعة الاستهلاك

3-تخفيض التكاليف

4-التواصل مع الزبائن

5-خلق شبكة توزيع خاصة

6-الحصول على قدرات الإنتاج واسعة المجال

7-إتباع إستراتيجيات تسويقية والقيام بتغييرها كلما تطلب الأمر

8-محاولة الحصول على معايير الانضمام إلى الايرو

9-الوصول التحقيق 100% من قدرات الإنتاج وهذا مايدل إتباع إستراتيجية طويلة الأمد

10-تعظيم القيمة باختيار المنتج المناسب في الوقت المناسب عن طريق كسب ولاء الزبون باعتباره نتيجة مكسب الثقة

11-كما تسعى المؤسسة إلى الارتقاء بالمسؤولية اتجاه المجتمع من خلال دراسة البيئة التسويقية الداخلية والخارجية من أجل القضاء على عنصر المنافسة الغير الشرعية.

12-تنمية وتطوير مهارات الأيدي العاملة وجلب المختصين في السوق.

المطلب الثالث:أفاق حوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الجزائر[1]

[1]- بوحفص رواني، مهدي شرقي، الاصلاحات في مجال حوكمة الشركات كأداة لتحسين أخلاقيات لأعمال-تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية، الملتقى العلمي الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات لأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، أيام 18-19 نوفمبر 2009، ص: 238.

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر يوم 26 سبتمبر 2007 إلى تراجع الجزائر في ترتيب الدولي إلى مستوى أسوأ، لتحتل في تقرير الجديد الرتبة 99 وجدت المنظمة بالنسبة للجزائر، أن حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كارثية وتبحث على القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة وصلت إلى مستويات قياسية وهذا لعدم اتخاد الجزائر لأي خطوات عملية في مجال الفساد المالي كالحوكمة والتسيير الراشد، وكذلك لبعض الأسباب الأخرى والتي كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق بدون ايجاد هيكل عمومي، خاص (مشترك) لحوكمة الشركات العمومية والخاصة، كون تلك الشركات وخصوصا العمومية منها، تشكل عبئا ثقيلا عن الخزينة جراء سوء الأداء وانعدام المسؤولية الاجتماعية وتفشي حالات الفساد المالي والإداري فيها، ما جعلها تستند على الدعم الحكومي بدلا من رفض الميزانية العامة بالموارد المالية ما ينجم عنه هدر للأموال العامة بدلا من تنميتها لذالك تعد عمليات خصخصة الشركات العمومية الفاشلة، وسيلة ناجحة من وسائل الحوكمة إذ أن الهدف الرئيسي للحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يتمثل في عملية الإصلاح الاقتصادي وتدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور، كذلك تعتمد الحوكمة على صياغة قرارات وايجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للشركات وتدعم مسيراتها، وتقويم أعمال الشركات ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، وبذلك تدفع الحوكمة لصياغة قوانين تتماشى ومتطلبات سير الأعمال في الشركات والمؤسسات في القطاعين العام والخاص بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأمثل وبما يحقق الغايات المتوخاة من تأسيس الشركات والمنشآت وفي ظل ظروف الفوضى التي يمر بها الاقتصاد الوطني وعدم تبلور خطوط المرحلة الانتقالية وتفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري وسطو على الأموال العامة وشركات ومؤسسات القطاع العام، تبرز الحاجة لدور الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وضرورة تحويلها إلى نظرية تتداول في الندوات والمؤتمرات وفي أجهزة الإعلام إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي، تضع الاقتصاد الوطني في المسار الصحيح من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل

التي تعيق تحقيق الغايات المرجوة من وجود اقتصاد مالي يؤدي دورا فاعلا في تحقيق رفاهية والازدهار للأفرادو المجتمع والوصول إلى التنمية المستدامة.

إطلاق المداولة الجزائرية لحوكمة الشركات في سياق المسؤولية الاجتماعية:

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في سياق المسؤولية الاجتماعية في مجتمع الأعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين الخاص والعام عام 2007م بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة والمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)، لوضع دليل حوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 م، أعلنت كل من جمعية كير (care)، واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر[1] عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من الهيئتين الدوليتين (GCGF) و (IFC)

–وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذالك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها، ويعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة الشركات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، ولمساندة هذه العملية قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية وإتباع الدليل الجزائري الخاص بها.

[1]- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "حوكمة الشركات: قضاياواتجاهات" العدد 13 مارس 2009، ص ص:1-2.

المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة تربية الدواجن

مهما كانت طبيعة وحجم المؤسسة فهي تعتبر مركز الاقتصادي هام تعتمد عليه الدولة في الحد من الواردات وتحقيق الوصول إلى الكفاية الاقتصادية **المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة تربية الدواجن**

بادرت السلطة الجزائرية منذ الاستقلال بإيجاد هيكل تنظيمي، ضمن تنمية قطاع تربية الدواجن والأنعام وهذا لتلبية حاجات السوق الداخلي بالمواد الاستهلاكية الخاصة باللحوم بنوعيها (البيضاء والحمراء)، ولهذا الغرض تم إنشاء أول هيكل في سنة 1967، وهو الديوان الوطني لتغذية الأنعام ONAB، ونظرا لتراكم الوظائف على هذا الديوان وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية (القطاع العمومي) التي انطلقت مع بداية الثمانينيات ثم تقسيم ONAB في 1981 إلى ثلاث دواوين:

Onab

الديوان الوطني	الديوان الوطني	الديوان الوطني
للحوم الحمراء	للحوم البيضاء	لتغذية الأنعام

الهيكل البياني لإعادة الهيكلة ONAB

ORAC

ORAVIEST

ORAVIO

تأسست سنة 1998، تقع في الغرب الجزائري بمدينة مستغانم بسيدي فلاق، بلدية صيادة، قدر رأسمالها بـ 100.000 دج كانت في البداية شركة ذات الشخص الوحيد الممثلة من طرف بن فريحة خالد وبدأت نشاطها حيث وظفت في البداية وسائل بشرية وكان عدد عمالها لا يتعدى 12 عاملا. لكن بعد ذلك أي في الفترة من 2010 ثم رفع رأسمالها من 100.000 دج ليصل إلى 1350.000 دج وتم تحويلها من شركة ذات الشخص الوحيد إلى شركة ذات مسؤولية محدودة[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي تسلسل المهام والوظائف في شكل هرم قمته المدير العام ثم تبدأ الوظائف في تسلسل تنازلي إلى غاية قاعدة الهرم والتي يشغلها العمال وتحتوي على أقسام كل قسم يقوم بمهام معينة، وهناك علاقات تربط بينها وهي كالتالي: [2]

1–قسم التموين بالمواد الأولية:

مكلف بتزويد المؤسسة بكل احتياجاتها من المواد الأولية اللازمة لصنع التغذية للأنعام أو المواد الإدارية.

2–قسم تجاري:

المهمة الأساسية المكلفة لهذا القسم هي القيام بتسويق المنتج النهائي الذي تتحصل عليه المؤسسة.

3–قسم المالية والمحاسبة:

[1]- وثائق المؤسسة.

[2]- وثائق المؤسسة

يقوم بدراسة ومعرفة قدرة المؤسسة المالية على تحويل مختلف نشاطاتها من عمليات الشراء والبيع وتسجيل مختلف التدفقات (المالية، المادية، القانونية).

4-قسم تغذية الأنعام:

يقوم بتسيير وتمويل الوحدات فيما يخص المواد الأولية لتغذية الأنعام والمخزونات من هذه المواد كما يسهر على نوعية وجودة المواد الأولية للأنعام، ويقوم بصنع التغذية الموجهة للمواشي.

5-قسم تربية الدواجن:

يعتبر أهم قسم في المؤسسة إذ يقوم بإعداد برنامج لإنتاج والبيطريين يقومون أيضا على جودة الإنتاج وصحة الدواجن للمحافظة على النوعية الجيدة.

6-المذبح:

تعتبر آخر مرحلة في المؤسسة حيث يتم فيها ذبح الدواجن الموجهة إلى التسويق.

العلاقات بين مختلف الأقسام

هناك علاقات بين الأقسام تربطها ببعضها البعض وهي كالتالي:

-قسم التموين تكون لديه علاقة مع قسم المالية والمحاسبة حيث يقوم هذا الأخير بدفع مصاريف شراء المواد الأولية، كما تكون لديه علاقة مع قسم تغذية الأنعام حيث يقوم بتقديم المواد الأولية من أجل تصنيفها.

-قسم التجاري تكون لديه علاقة مع قسم المالية من خلال تقديم المصاريف وعلاقة مع المذبح حيث يقوم ببيع الإنتاج.

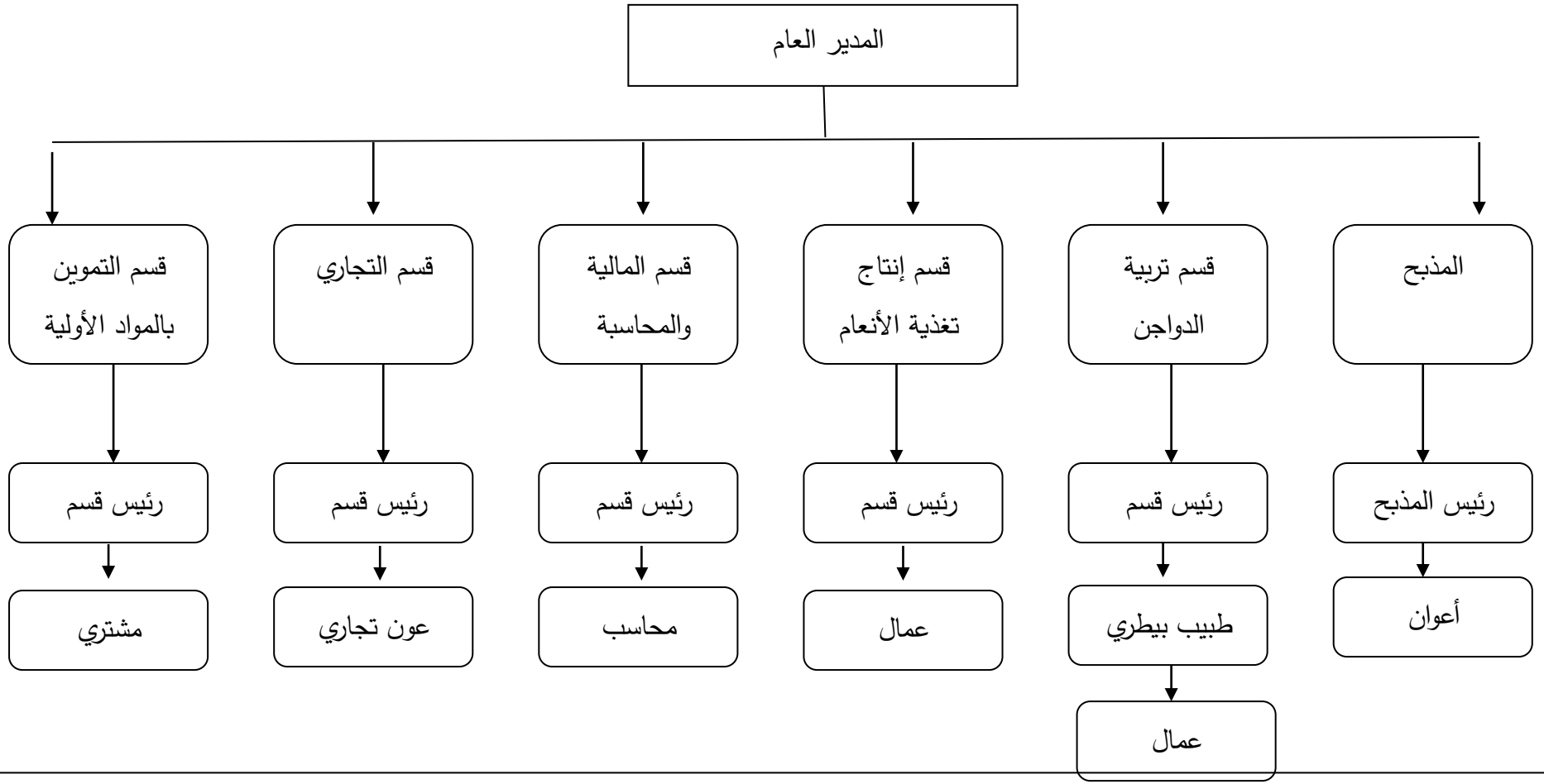
-قسم المالية والمحاسبة تكون لديه علاقة مع قسم التموين بالمواد الأولية من حيث المصاريف وعلاقة مع القسم التجاري من حيث عملية البيع.

-قسم تغذية النعام تكون لديه علاقة مع قسم التموين بالمواد الأولية حيث يأخذ المواد الأولية لعملية التصنيع ويقدم التغذية للدواجن.

-قسم تربية الدواجن يقوم بأحد التغذية من قسم التغذية الأنعام ويقدم دجاج جاهز للمذبح من اجل عملية التسويق النهائي.

-المذبح يقوم بأخذ الدجاج لعملية الذبح ويقوم بإعطاء المعلومة للقسم التجاري عن الكمية التي سوف يتم بيعها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة

في إطار تحقيق الأهداف الوطنية و في ميدان تطوير نوعية إنتاج الدجاج وفي إطار مساعدة التعاونيات المتخصصة في تربية الدواجن قامت بما يلي: [1]

- جمع وتسويق عوامل الإنتاج.

- تعميم مشتقات مواد تربية الدواجن.

- تربية دجاج اللحوم البيضاء وتسويقها.

-إ نتاج بيض للاستهلاك وبيض لتحضين.

- انتاج كتاكيت.

-محضنة للتفقيص

- مساهمة المؤسسة مع المنظمات المختصة في هذا المجال.

- تغذية الدواجن والأنعام.

[1]- وثائق المؤسسة.

المبحث الثالث: منهجية دراسة ميدانية وعرض أسئلة وأجوبة المقابلة

المطلب الأول: منهجية دراسة ميدانية

الفرع الأول: أدوات جمع بيانات الميدانية

1-**المقابلة:** هي حوار أو مناقشة تكون بين الباحث عادة وبين جهة اخرى وذلك بغرض توصل إلى معلومات في ضوء أهداف معينة.

2-**الملاحظة:** كذالك استعملنا الملاحظة في دراستنا وذالك لما لها دور مكمل للمقابلة من جمع البيانات التي لم يتم الحصول عليها من الأداة سابقة.

الفرع الثاني: الحدود الزمانية والمكانية:

بالنسبة للحدود الزمانية هي الوقت المستغرق في الدراسة الميدانية، وقد استغرقت مدة شهر ابتداء من شهر جانفي إلى غاية أفريل، أما بالنسبة للحدود المكانية هو المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية أي توزيع استمارة المقابلة في مؤسسة تربية الدواجن بمستغانم.

الفرع الثالث: صعوبات الدراسة

أثناء القيام بالدراسة كانت هناك مجموعة من صعوبات التي أثرت بشكل كبير على سير العمل وتحصيل النتائج بالشكل الحسن ومن أبرزها ما يلي:

-التحفظ الكبير من طرف المسؤولين في المؤسسة للإجابة عن بعض الأسئلة المطروحة، وذلك بحجة سرية المعلومات، أو أن لأمر ليس من تخصصهم أو مسؤولياتهم.

المطلب الثاني: عرض أسئلة وأجوبة المقابلة

1-ماذا يعني لكم مصطلح حوكمة الشركات داخل المؤسسة الجزائرية

هي إدارة رشيدة إذ تعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية و المسؤولية الاجتماعية والانضباط وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة المؤسسة اتجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها.

2-هل لديكم فكرة عن مدى تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة؟

يمكن القول ان هناك نوع ما من الحوكمة لكن ليس بمعناها الواسع والشامل إذا تطبق بأسلوب آخر، إذ ترتكز الحوكمة في المؤسسة على السلوك الأخلاقي (كالالتزام بأخلاق الحميدة، التزام بقواعد السلوك المهني...)، الرقابة والمساءلة (تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الشركة)، و إدارة المخاطر (الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى مستخدمين وأصحاب المصلحة).

3-ما هو الهدف من الحوكمة في المؤسسة؟

تهدف المؤسسة للحوكمة لأنها تعتبر بداية جيدة لها لتحقيق أهدافها، وخطوة فعالة للتقدم نحو الأمام ورسم مستقبل الذي تسعى إليه المؤسسة.

4-ما هو واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية؟

واقع حوكمة الشركات في الجزائر تعتبر حبرا على ورق، لأنها لم يتم تطبيقها بشكل فعال داخل المؤسسة والمحاولات في تفعيلها تبقى ضعيفة جدا.

5-ما هي محددات الحوكمة التي تساهم بتطبيق المهام الموكلة إليكم؟

يتطلب القيام بأي عمل داخل المؤسسة الاعتماد على المحددات داخلية المتمثلة في قواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، والمحددات الخارجية والتي تكمن في حسن إدارة الشركة.

6-من هم الأطراف المعنيين بتطبيق الحوكمة في المؤسسة؟

الطرف الرئيسي هو المدير ومن ثم مديرين أقسام الأخرى حيث يكتفي كل مدير قسم بمهامه.

7-فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مؤسستكم؟

هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه أي التطوع الذاتي للمؤسسة في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل وذالك عن طريق المساهمة في مجموعة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة التلوث وخلق فرص عمل...الخ، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في تطوير العاملين وتحسين حياتهم.

8-هل عمال مؤسستكم يراعون مبدأ المسؤولية الاجتماعية؟

نعم لديهم وعي اجتماعي والمتمثل في:

- مراعاة نوعية وجودة المواد الولية (الأغذية)

- اهتمام بنظافة مكان العمل (المذبح، الآلات...الخ)من حلال استخدام منتجات نظافة ذات جودة عالية

-ا هتمام بجودة الإنتاج وصحة المنتوج.

9-ما هي أهم التخمينات المطبقة في مؤسستكم من أجل إرضاء (زبائن) المستهلكين؟

يوجد العديد من التخمينات أبرزها:

-مراعاة المستهلك في الأسعار

-تقديم خدمات ما بعد البيع

-رفع كفاءة ونوعية المنتج وتحسين جودته

-الحد من أخطار بيئية والصحية مرتبطة بالمنتج مع احترام القوانين المتعلقة بالبيئة والمجتمع.

10-ما الفائدة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسستكم؟

إن التزام مؤسستنا من تطبيق المسؤولية الاجتماعية يعود بالفائدة ليس فقط عليها وإنما أيضا على المجتمع والدولة حيث تتمثل الفائدة منها بالنسبة للمؤسسة في:

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ مظهر ايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد مجتمع

-تؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف وتحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة مع رفع من المردود المالي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي

أما بالنسبة للمجتمع تتمثل في: - تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواءا من ناحية البيئية أو الناحية الثقافية.

-ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات مصلحة.

11-هل يتم الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية عند الحوكمة؟

نعم يتم الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية عند الحوكمة حيث أن الحوكمة تعمل على التزام بأخلاقيات الحميدة والتزام بقواعد سلوك المهني الرشيد من أجل القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة. أي لو لم تكون هناك حوكمة داخل المؤسسة لن تكون هناك مسؤولية اجتماعية.

12-بالنسبة لكم هل هناك علاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟

نعم توجد علاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، اوهدا ما تطرقنا له في مبادئ الحوكمة إذن المسؤولية الاجتماعية هي جزء من الحوكمة بمعنى أن المسؤولية تدخل ضمن المبادئ التي تبنى عليها الحوكمة التي تعتبر هي الكل.

خاتمة :

بعد تطرقنا لدراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية لتربية الدواجن والنظر بالدقة في مكانة الحوكمة في سياق المسؤولية الاجتماعية توصلنا إلى ان:

-الحوكمة المنتهجة من طرف المؤسسة تتسم عموما بالوسطية وذالك بعد دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، فغالبية الأقسام التي حاولنا دراستها تحتاج إلى توجيه مجهودا إضافي لدعمها وتقويتها، بحيث يقتصر نشاط تسويقها بولاية مستغانم فقط.

-يتسم عمال المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع اد يعملون على إنتاج منتوجات ذو جودة عالية وبتكلفة أقل.

-مازالت هذه المؤسسة تهتم كثيرا بالجانب الإنتاجي وتعطي اهتماما أكبر لسلوك المستهلك.

من هذا المنطلق يمكن القول أن الحوكمة في هذه المؤسسة لم تستخدم بصفة جيدة لبلوغ الأهداف التي كانت تسعى إليها المؤسسة ،على عكس تطبيق المسؤولية الاجتماعية التي كانت عنصر فعال وواضح داخل المؤسسة ولذلك يتطلب منها الاستخدام الأمثل لمواردها (الملموسة، الكفاءات...).

مراجع

ملاحق

عرض أسئلة المقابلة :

1 – مادا يعني لكم مصطلح حوكمة الشركات داخل المؤسسة الجزائرية ؟

2 – هل لديكم فكرة عن مدى تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة ؟

3 – ما هو الهدف من الحوكمة في المؤسسة ؟

4 – ما هو واقع حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية ؟

5 – ما هي محددات الحوكمة التي تساهم بتطبيق المهام الموكلة إليكم ؟

6 – من هم الأطراف المعنيين بتطبيق الحوكمة في المؤسسة ؟

7 – فيما تتمثل المسؤولية الإجتماعية في مؤسستكم ؟

8 – هل عمال مؤسستكم يراعون مبدأ المسؤولية الإجتماعية ؟

9 – ما هي أهم التخمينات المطبقة في مؤسستكم من أجل إرضاء (الزبائن) المستهلكين ؟

10 – ما الفائدة من تطبيق المسؤولية الإجتماعية في مؤسستكم ؟

11 – هل يتم الأخد بعين الإعتبار المسؤولية الإجتماعية عند الحوكمة ؟

12 – بالنسبة لكم هل هناك علاقة بين الحوكمة و المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة ؟

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –
كلية العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسييرية

التخصص : إدارة و إقتصاد المؤسسة

حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الإجتماعية
-دراسة حالة بمؤسسة تربية الدواجن -مستغانم

إعداد الطالبة :
-بن دحمان شيماء

إشراف الأستادة :
- هنـــي أمينـة

أعضاء لجنة المناقشة :

-	جامعـــة مستغانـــم	رئيســا
-	جامعـــة مستغانـــم	مقـــررا
-	جامعـــة مستغانـــم	مناقشـــا

السنة الجامعية 2015 – 2016

خاتمة عامة :

تدور إشكالية الموضوع حول معرفة حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الإجتماعية، حيث تتناول الدراسة، العلاقة المتداخلة و المتبادلة دات التأثير المباشر بين حوكمة الشركات و المسؤولية الإجتماعية، إد تعتبر المسؤولية الإجتماعية مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات.

- و جاءت هده الدراسة في فصلين يمثلان الجانب النظري و فصل ثالث يمثل الجانب التطبيقي، مستعرضين في الفصل الأول : ماهية حوكمة الشركات، حيث عزت العديد من الدراسات تلك الإنهيارات و الأزمات التي شهدتها كبريات الشركات إلى ضعف هياكل الحوكمة أو عدم ممارستها في تلك الشركات، و نظرا للتزايد المستمر في الإهتمام في هدا المفهوم، و الدي سيكون له آثاره الإجابية في المؤسسات نفسها و على الإقتصاد بشكل عام، حيث يزيد تطبيق الحوكمة ثقة جميع الأطراف المعنية بالإقتصاد، و رفع معدلات الإستثمار.
- و في الفصل الثاني تطرقنا إلى مفهوم المسؤولية الإجتماعية و عله فإن منظمات الأعمال تتبنى المسؤولية الإجتماعية عن طريق الحد من الآثار السلبية لنشاطاتها و أعمالها، أو المشاركة في الأنشطة الإجتماعية، و مع إرتفاع الأصوات المطالبة لدور فعلي و ملزم لمنظمات الأعمال في مجالات المسؤولية الإجتماعية لتنمية المجتمعات التي تتعايش معها و التي تحقق من خلالها الأرباح المجدية، أصبحت معظم المؤسسات راغبة أو مرغمة على التعامل مع هده المطالب ما يظهر في تفاعل أكبر مع المجتمع في شكل إلتزامات إجتماعية، بدأ مفهوم المسؤولية الإجتماعية يأخد أبعادا أعلى من السابق كوضع خطط و إستراتيجيات و تعدي مرحلة الأنشطة التطوعية أو الأعمال الخيرية كالتبرعات، و أصبح الفكر السائد هو تحقيق التعاون بين كل من الدولة و رجال الأعمال و المجتمع، حيث أصبحت المسؤولية الإجتماعية أمر ضروري لنجاح الشركات، و دلك من خلال كسب إحترام المجتمع و السمعة الحسنة.
- أما الفصل الثالث و هو الفصل التطبيقي الدي تمثل في دراسة حالة بمؤسسة الدواجن بمستغانم من خلال التعريف بالمؤسسة و القيام بمقابلة مع المدير.

– نتائج إختبار الفرضيات :

إن الدراسة التي قمنا بها إستخلصنا من خلالها النتائج التالية :

- بالنسبة للفرضية الأولى و التي تنص على أن من أهم أسباب إنهيار المؤسسات هو عدم تطبيق قواعد الحوكمة، فقد أتبثت الكثير من الدراسات أن من أهم أسباب تلك الإنهيارات تتجسد أساسا في عدم تقيدها بنظام الحوكمة، و ما ينجم عن تطبيقه من تجنب الإنزلاق في مشاكل و حدوث الإنهيارات، و تعزيز و دعم إستقرار أنشطة الشركات العاملة بالإقتصاد و المساعدة بتحقيق التنمية و الإستقرار الإقتصادي.
- و بالنسبة للفرضية الثانية التي ترى أن المسؤولية الإجتماعية ما هي إلا تكاليف إضافية على المؤسسة، فهي فرضية غير صحيحة لأن منظمات الأعمال تستطيع تبني المسؤولية الإجتماعية في مختلف أنشطتها و حسب إمكانياتها المادية و كفاءاتها، كما أنها ليست تكاليف زائدة لأنها تحقق للمؤسسة ما يلي :
  - السمعة الحسنة
  - القدرة على جدب و الإحتفاظ بالعاملين و الأعضاء و الزبائن و المستخدمين لمنتجات المؤسسة

بالتالي يحقق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية من قبل منظمات الأعمال أرباحا على المدى البعيد.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة : و التي تنص على من أهم عناصر تطبيق حوكمة الشركات، المسؤولية الإجتماعية، بالفعل إن الحوكمة هي السلوك الرشيد و الجيد للإدارات، فإدا إنعدمت الحوكمة تنعدم المسؤولية الإجتماعية، إد تعتبر المسؤولية الإجتماعية مبدأ من مبادئ التي تبنى عليها الحوكمة.
- و الفرضية الرابعة التي ترى : لا يمكن إحترام المسؤولية دون تطبيق محكم لحوكمة الشركات بمؤسسة الدواجن، من المفروض في جميع الشركات أن تكون هده الفرضية صحيحة، و لكن في مؤسسة الدواجن و من خلال التربص الدي قمت به لاحظت بأنه لا توجد حوكمة جيدة على عكس المسؤولية الإجتماعية فكانت فعالة، إد أن جميع عمال المؤسسة كانوا مسؤولين عن عملهم على أكمل وجه.

– نتائج البحث :

إضافة إلى النتائج المتوصل إليها في إثبات الفرضيات فقد إنتهت الدراسة بالنتائج الشاملة التالية :

- تحضى الشركات التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين.
- يعمل نظام حوكمة الشركات على تحقيق المسؤولية الإجتماعية.
- إرتباط المسؤولية الإجتماعية بعلاقة وطيدة بأخلاقيات الأعمال، فلا مسؤولية بدون أخلاق.
- حضي مفهوم المسؤولية الإجتماعية في الآونة الأخيرة بالإهتمام لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد.

–التوصيات :

1 – العمل على ترسيخ و تعزيز نظام الحوكمة لما له من دور في جدب الإستثمارات و تسهيل تدفقها.

2 – توعية المؤسسات بأهمية نظام حوكمة الشركات.

3 – إعداد الندوات و المؤتمرات العلمية التي تدعم و تساهم في نشر ثقافة الحوكمة.

4 – على الحكومات التي تسعى لتحقيق التنمية المستدامة إرساء مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة عن طريق وضع التشريعات و القوانين في الأنظمة الداخلية للمؤسسات لتصبح أداة فعالة في تحسين التنمية.

5 – تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية لن يكون إلا بتوفر مسيرين على قدر من الكفاءة و الأخلاق يستطيعون تعزيز عمل المؤسسة بالنمودج الإقتصادي الإجتماعي و يحسنون من سمعتها و مكانتها الإجتماعية و هدا لا يتحقق إلا بالتكوين و التدريب.

6 – يجب على شركة الدواجن بتظافر جهودها لتقويتها في السوق و دلك بالإستخدام الأمثل لمواردها.

آفاق البحث :

تناولت الدراسة – حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الإجتماعية – و هده الدراسة لا تخلو من النقائص، و نظرا لإتساع الموضوع من جهة و تواضع معالجته من جهة أخرى، لا يمكن حصره في إشكالية واحدة، فيمكن التوسع في دراسة بعض جزئياته فمثلا نقترح المواضيع التالية :

1 – دور حوكمة الشركات في الحد من مظاهر الفساد المالي و الإداري.

2 – دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات.

3 – أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال كأداة فعالة للتنمية المستدامة.

4 – المسؤولية الإجتماعية الشاملة كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

قائمة الأشكال

الشكل 1 : خصائص حوكمة الشركات

الشكل 2 : ركائز حوكمة الشركات

الشكل 3 : مبادئ حوكمة الشركات

الشكل 4 : محددات حوكمة الشركات

الشكل 5 : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

الشكل 6 : إطار كامل لحوكمة الشركات

الشكل 7 : المسؤولية الإجتماعية : مسؤولية متقاسمة مع الكل

الشكل 8 : هرم carrol للمسؤولية الإجتماعية

الشكل 9 : أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال

ملحق :

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الدواجن

قائـمة الأشـكال:

الرقم	العنـوان	الصفحة
(1-1)	خصائص حوكمة الشركات	15
(2-1)	ركائز حوكمة الشركات	17
(3-1)	مبادئ حوكمة الشركات	26
(4-1)	محددات حوكمة الشركات	36
(5-1)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	39
(6-1)	إطار كامل لحوكمة الشركات	40
(1-2)	المسؤولية الإجتماعية : مسؤولية متقاسمة مع الكل	47
(2-2)	هرم carrol للمسؤولية الإجتماعية	62
(3-2)	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال	65