

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم مالية ومحاسبة، تخصص الحوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث بعنوان:

أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

— دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف فرع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر — جيكا —

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالب:

ميموني ياسين

شارفي عمر

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوقطاية سفيان	أستاذ محاضر —أ—	جامعة غليزان	رئيسا
ميموني ياسين	أستاذ محاضر —أ—	جامعة غليزان	مشرفا ومقررا
سليمانى إلياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار	ممتحنا
مزيان عبد القادر	أستاذ محاضر —أ—	جامعة سعيدة	ممتحنا
حنصال أبو بكر	أستاذ محاضر —أ—	جامعة غليزان	ممتحنا
فصاح فتيحة	أستاذة محاضرة —أ—	جامعة غليزان	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الأحق والأولى بالشكر هو الله تعالى الذي أنعم علي بكل هاته النعم التي بفضلها وصلنا الى ما نحن عليه، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، وأود أيضًا أن أعرب عن امتناني لكل من ساهم في هذه الرسالة سواءً من قريب او بعيد، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور ميموني ياسين، لقد كنتم متاحين دائمًا للاستماع لأفكاري، وتوجيهي نحو الطريق الصحيح، كنتم مشرفًا متفانيًا وملهمًا، ولم أكن لأستطيع تحقيق هذا الإنجاز دون دعمكم وتوجيهكم، أود أيضًا أن أعرب عن شكري للجنة التكوين في الدكتوراه، التي قدمت لي الإرشاد والتوجيه طوال فترة الدراسة، لقد كانوا مصدر إلهام لي وساهموا في تطوير مهاراتي وقدراتي. " د. نادي، د. مغتات، د. نمر، د. طهراوي دومة، د. قارة، د. بشيكر، د. جعفر، د. مزيان، د. مزوري، د. بوقطاية"، د قصاص، والى كل أساتذة جامعة غليزان والى كل الأساتذة بصفة عامة.

كما أود أن أعبر عن شكري العميق وامتناني للجنة المناقشة التي شاركت في مناقشة رسالتي، لقد أثرتم بشكل كبير على تطور ونجاح البحث، وأنا ممتن لكم على الجهود التي بذلتموها فشكرا جزيلًا على الوقت والجهد الذي قدمتموه لتقييم البحث وتصويبه، وتقديم النصائح والتوجيهات.

وأتوجه بالشكر والعرفان أيضًا لمدير جامعة غليزان وكل العاملين بها والى الطاقم الإداري اذ قدموا لنا بيئة تعليمية ملهمة ومثيرة للابتكار والتطوير، فشكرا جزيلًا على حرصكم وسهركم على هذا التكوين.

وأتوجه بالشكر والامتنان لزملائي الطلاب الذين ساعدوني في رحلتي العلمية، لقد قدموا لي كل الدعم والتشجيع ولولا ذلك، لما استطعت تحقيق هذا الإنجاز.

ولا أنسى طبعًا عائلتي كلها التي ساندتني وألهمتني ولم تتخلي عني رغم أني تخلت عنهم وهجرتهم ولم أعطهم حقهم ووقتهم فاسف أولًا وشكرا جزيلًا ثانيًا.

أشكركم جميعًا مرة أخرى، وأدعو الله أن يجعل هذا العمل مقبولًا ومفيدًا، وأن يمنحني المزيد من الفرص للمساهمة في المجال العلمي.

الباحث شارفي عمر

# إهداء

أهدي هذا العمل الى اختي الدكتورة شارفي سامية وابنها الأمير وابنتها رتاج رحمهم الله تعالى،  
اختي التي طالما ساندتني ودعمتني، الأخت المثالية التي علمتني معنى التضحية والصبر، اللهم اغفر  
لها وارحمها برحمتك الواسعة.

أهديه أيضا الى أمي وأبي رمز العطاء والحنان والبذل حفظهما الله وأطال في عمرهما.

أهديه الى رفيقة الدرب الصابرة المحتسبة التي لطالما دعمتني زوجتي وأم أولادي الأخصائية في  
جراحة المخ والأعصاب، الدكتورة هويدي والى كل عائلتها حفظهم الله ورعاهم جميعا.

أهديه الى أبنائي أنس ومحمد وأطلب من الله تعالا ان يحفظهما لنا وألا يرينا فيهما مكروها.

أهديه الى اخوتي واخواتي زيان، ياسين، فاطمة، نادية، سميرة، حنان، والى كل العائلة الكريمة  
وخاصة عمي الأستاذ الدكتور شارفي عبد القادر.

أهديه أيضا الى الأصدقاء جميعا والى كل عمال مديرية التجارة بولاية الشلف.

أهديه أيضا الى كل هواة رياضة الكرة الطائرة والى كل من يحب هذه اللعبة والرياضة.

حفظكم الله جميعا وجزاكم الله عنا خير الجزاء.

الباحث شارفي عمر

## ملخص الاطروحة بالعربية

هدفت الدراسة الى تبيان الأثر الناتج على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية الممثلة بمبادئ حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وذلك عن طريق الدراسة الميدانية التي خصت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف التابعة لمجمع جيكا لإسمنت الجزائر، حيث قمنا بتقديم استبانة الى الموظفين والاداريين ورئاسة الإدارة العامة بمقر الحمادية وواد سلي، وكذلك رئاسة الإدارة العامة العليا للمجمع بمفتاح البليدة، كونها أساس ومصدر كل القرارات والاستراتيجيات التي تتبعها كل فروعها، ومن خلال التحليل الاحصائي بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، الذي قمنا من خلاله بقراءة وتحليل البيانات، بغية الوصول الى النتائج التي كان أهمها أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف تطبق مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية وأن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية أفضل من تطبيق الحوكمة الاجتماعية وحوكمة الشركات، الأمر الذي يشير الى الاستراتيجيات المسطرة من قبل مجمع جيكا تدعم تطبيق وممارسات الحوكمة بكل عناصرها، وأن التفاوت الحاصل راجع لطبيعة النشاط وزيادة الاهتمام بالقضايا البيئية ومبادئها.

كذلك كان هناك تأثير لحوكمة الشركات، والحوكمة البيئية، والحوكمة الاجتماعية، بشكل فردي على الأداء في المؤسسة بنسبة أقل من نسبة تأثير الحوكمة بشكل ثنائية لعنصرين معا على الأداء فيها، وهذا الأخير كان أقل أيضا من نسبة التأثير الثلاثي او تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء بضم كل عناصر الحوكمة الثلاثة معا، الذي يفسر بذلك التداخل والتآزر بين مكونات حوكمة الاستدامة الثلاثية في رفع وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: ESG، حوكمة شركات، حوكمة بيئية، مسؤولية اجتماعية، أداء، استثمار مسؤول، استدامة.

تصنيفات JEL: M14, G11, Q01, G30

## **Abstract**

The objective of this investigation was to explicate the effect on the overall performance of an economic company by implementing the principles of triple sustainability governance, comprising corporate governance, environmental governance, and social responsibility. To achieve this goal, we conducted a field study focused on the cement and its derivatives company in Chlef province affiliated with GICA Cement Algeria conglomerate. Our research involved administering a questionnaire to employees, administrators, and top management at various locations such as Hamadia and Oued Sly sites as well as the main office located in Mefteh El-Blida which is responsible for all decisions and strategies followed by its branches. The statistical analysis using SPSS social sciences package revealed that Chlef Cement and its derivatives company apply triple sustainability governance principles; however, environmental governance showcased better implementation than both social governance and corporate governance did. This indicates that GICA's strategies support applying governing principles in all elements. The variations observed are attributed to activity nature along with increased focus on environmental issues along with their corresponding principles.

Moreover, there was a notable individual impact of each component including corporate governance, environmental governance, or social responsibility towards company al performance; nevertheless less significant compared to combined impacts when two elements were considered together. However combining all three components resulted in even greater impact - referred hereafter as triple sustainability - highlighting interaction between these components leading to enhanced performance levels across economics company.

**Keyword:** ESG, corporate governance, environmental governance, social responsibility, performance, responsible investment, sustainability.

**JEL Codes :** M14, G11, Q01, G30

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
	فهرس المحتويات
01	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
02	المقدمة العامة
04	مشكلة البحث
05	الفرضيات
07	أهمية الدراسة
08	حدود البحث
09	منهج البحث
09	خطة عمل البحث
10	أهداف البحث
11	مبررات اختيار الموضوع

12	الدراسات السابقة
35	خلاصة
36	الفصل الثاني: حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG
38	المبحث الأول: حوكمة الشركات
38	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات ومبادئها ومحدداتها والضبطية القانونية
57	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
65	المطلب الثالث: حوكمة الشركات من المنظور الإسلامي
76	المبحث الثاني: الحوكمة البيئية
76	المطلب الأول: المفهوم، والمبادئ، والتشريع والضبطية القانونية للحوكمة البيئية
87	المطلب الثاني: التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر
99	المطلب الثالث: الحوكمة البيئية من المنظور الإسلامي.
108	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
108	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مبادئها وأبعادها وأهدافها، المعايير والتشريع والضبطية القانونية.
119	المطلب الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة
129	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي
137	خلاصة
140	الفصل الثالث: الأداء في المؤسسات الاقتصادية
142	المبحث الأول: الأداء بصفة عامة المفهوم، الأنواع.
142	المطلب الأول: مفهوم الأداء
145	المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

153	المطلب الثالث: إدارة الأداء في المؤسسات الاقتصادية
158	المبحث الثاني: صياغة وبناء مؤشرات الأداء في المؤسسة الإنتاجية
158	المطلب الأول: معايير تحديد المقاييس والمؤشرات
162	المطلب الثاني: مؤشرات الأداء في المؤسسة
166	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية ومراحل بناء مؤشرات قياس الأداء
170	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن
175	المبحث الثالث: علاقة الحوكمة الثلاثية للاستدامة بالأداء في المؤسسة
175	المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.
181	المطلب الثاني: علاقة الحوكمة البيئية بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.
186	المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.
192	خلاصة
193	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع جيكا لإسمنت الجزائر-.
195	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية
195	المطلب الأول تاريخ وتطور الاسمنت في الجزائر.
205	المطلب الثاني: نبذة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA Group"
220	المطلب الثالث: نبذة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف
236	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
236	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
237	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
242	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

254	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
254	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.
258	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاوور الدراسة.
272	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
287	خلاصة
287	نتائج تحليل الجانب الوصفي
287	نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
288	الخاتمة
292	خلاصة الجانب النظري.
293	خلاصة الجانب التطبيقي.
293	مناقشة نتائج التحليل الوصفي
294	مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
300	التوصيات
302	افاق البحث:
304	المراجع
-	الملاحق

# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	نشأة وتطور حوكمة الشركات	46
02	نظرية تكلفة المعاملات	59
03	حقوق الملكية وأنواع المؤسسات	61
04	تطلعات أصحاب المصالح	62
05	مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات	125
06	مصادر أخلاقيات الإدارة	129
07	كمية ومكان المواد الأولية لصناعة الاسمنت بالشلف	200
08	مراحل التصنيع والمخلفات الناتجة عن ذلك	204
09	تطور عدد العمال بالمجمع الصناعي إسمنت الجزائر من سنة 2016 الى 2023	210
10	التكاليف المبدولة في تدريب الموارد البشرية	211
11	فروع مؤسسة اسمنت الشلف الناشطين	222
12	يبين المبادرات والاعمال التي قامت بها مؤسسة الاسمنت فرع الشلف	230
13	توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ حوكمة الشركات	238
14	توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ الحوكمة البيئية	238
15	توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ المسؤولية الاجتماعية	239
16	توزيع عبارات الاستبيان على معايير الأداء في المؤسسة	240
17	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الحماسي	240

241	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	18
242	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	19
243	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ حوكمة الشركات	20
244	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات لمبادئ الحوكمة البيئية	21
246	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ المسؤولية الاجتماعية	22
247	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات معايير الأداء في المؤسسة	23
248	اختبار الصدق البنائي لمبادئ حوكمة الشركات	24
249	اختبار الصدق البنائي لمبادئ الحوكمة البيئية	25
250	اختبار الصدق البنائي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية	26
251	اختبار الصدق البنائي لمحاور حوكمة الاستدامة الثلاثية	27
252	اختبار الصدق البنائي لمعايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية	28
253	اختبار ثبات استبيان الدراسة	29
254	اختبار التوزيع الطبيعي	30
254	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	31
255	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	32
256	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	33
257	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	34
259	مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	35
262	مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	36

265	مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	37
268	مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	38
270	مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	39
273	الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	40
275	الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	41
277	الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	42
279	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	43
281	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	44
283	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	45
285	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	46

# فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نمذج الدراسة المفترض	01
6	تأثير الحوكمة الثنائية على الأداء	02
44	هيكل حوكمة الشركات	03
45	مفهوم الحوكمة المؤسسية	04
48	مبادئ حوكمة الشركات	05
52	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	06
53	محددات تطبيق مبادئ الحوكمة	07
64	سلوك المسير واستراتيجيته	08
79	مبادئ الحوكمة البيئية	09
85	كيفية تحسين الجودة حسب متطلبات المستهلك	10
90	الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة	11
110	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	12
114	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	13
114	المسؤولية الاجتماعية الشاملة	14
121	التنشئة الاجتماعية وخصائصها	15

146	تقييم الأداء	16
149	معايير الأداء في المؤسسة الإقتصادية	17
171	نموذج الأداء المتوازن	18
172	أبعاد ونموذج بطاقة الأداء المتوازن	19
174	المقاييس الرئيسية لبعء العملاء	20
176	معايير الأداء - التأثير والعلاقة	21
182	مبادئ الحوكمة البيئية - التأثير والعلاقة	22
187	مبادئ المسؤولية الاجتماعية - التأثير والعلاقة	23
198	تكتلات مصانع جيكا الاسمنت الجزائر	24
199	مراحل إنتاج الاسمنت	25
201	نسبة مساهمة المواد الأولية في صناعة الاسمنت	26
213	الهيكل التنظيمي لمجمع جيكا	27

# فهرس الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب تقديم الاستبيان لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف
02	الاستبيان الموجه لعينة الدراسة
03	نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمبادئ حوكمة الشركات
04	نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمبادئ الحوكمة البيئية
05	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ المسؤولية الاجتماعية
06	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمعايير الأداء في المؤسسة
07	نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ حوكمة الشركات
08	نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ الحوكمة البيئية
09	نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركة
10	نتائج اختبار الصدق البنائي لمعايير حوكمة الاستدامة الثلاثية
11	نتائج اختبار الصدق البنائي لمعايير الأداء في المؤسسة
12	نتائج اختبار الثبات
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
14	نتائج وصف المتغيرات الشخصية
15	نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف
16	نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف

نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	17
نتائج اختبار مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	18
نتائج اختبار مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	19
نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	20
نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	21
نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	22
نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	23
نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.	24
نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	25
نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف	26
الملحق الخاص بالتزامات المؤسسة الخاصة بمعايير الايزو	27
معلومات خاصة بتصريحات الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	28
الشهادات المتحصل عليها من قبل مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	29

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

كان يعتقد في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين تبعاً لرأي ميلتون فريدمان، أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة، وأن تقييم الشركة أو الأصل يستند على النتيجة النهائية الخالصة، وأن التكاليف التي تُقدم للمسؤولية الاجتماعية غير ضرورية، وهذا اعتماداً على ما قدمه في مقاله بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية هي زيادة أرباحها" سنة 1970، حيث كان يعتقد أن الأهم هو تحصيل الربح وزيادة العوائد للمساهمين وبعد ذلك هم من يقرر كيف تكون خدماتهم ومبادراتهم اتجاه المجتمع لا أن ينوب عليهم المدير التنفيذي الذي عينوه من أجل أعمالهم التجارية لأن يفكر في نشاطاتهم الاجتماعية بدلاً عنهم، وكان يُعتقد أن العائدات المالية أهم العوامل التي تعتمد عليها القرارات التي تُتخذ من أجل توجيه الأصول، وأن السعي وراء المسؤولية الاجتماعية يساهم في انحراف الهدف الأساسي للشركة، مما يضر في النهاية بأدائها المالي.

استمر هذا الاعتقاد إلى غاية المقال الذي نشره، جيمس إس كولمان 1988 تحت عنوان "رأس المال الاجتماعي لخلق رأس المال البشري" حيث ارتبط مفهوم رأس المال الاجتماعي بقياس القيمة، حيث يُشير كولمان إلى أن رأس المال الاجتماعي يشير إلى مجموعة الموارد الاجتماعية المتاحة للمؤسسات، مثل الثقة والسمعة وعلاقتها بالعملاء والموظفين والمجتمع المحلي والدولة بشكل عام، ويؤكد أن رأس المال الاجتماعي يعتبر مورداً هاماً يؤثر على أداء المؤسسة وقيمتها الاقتصادية، وأن مفهوم رأس المال الاجتماعي يبرز الأهمية الحيوية للعلاقات الاجتماعية وسمعة المؤسسة في تحقيق القيمة الشاملة، ويؤكد أن الأداء المالي للشركة ليس العامل الوحيد في تحديد قيمتها، ومن خلال تقييم رأس المال الاجتماعي، يمكن للمؤسسات فهم وتعزيز عوامل التأثير الاجتماعي الإيجابي وتحسين علاقاتها مع الجمهور والمجتمع.

وفي عام 1989 اصطدمت ناقلة النفط إكسون فالديز بالصخور وانسكاب النفط المحمل عليها أعتبر من أسوأ التسربات النفطية في التاريخ، تأثرت الحياة البحرية والأنظمة البيئية في المنطقة بشكل كبير، وتضررت الشواطئ والمناطق الساحلية، هذا الحادث البيئي الخطير ألهم تفكيراً جديداً في مجال المسؤولية البيئية للشركات وأثرها على البيئة والمجتمع، أدى إلى زيادة الضغط على الشركات لاتخاذ إجراءات واحترازاات أفضل للوقاية من حوادث التلوث البيئي، حيث حفز إعادة التفكير في مصطلح المخاطرة، لذلك تجمع مجموعة من المستثمرين من شمال أمريكا من أجل تكوين مجموعة الضغط سيريس (Ceres) عام 1989 من أجل التحالف مع

المجموعات البيئية لتشجيع الشركات وأسواق رأس المال على ألا تخلوا عمليات اتخاذ القرارات اليومية لها من المسؤولية البيئية والاجتماعية.

ونظرا لما شهده العقد الأخير من الفضائح المالية والاحتياالات التي تورطت فيها بعض الشركات الكبرى مثل شركة إنرون سنة 2001 الذي اعتبر نموذجًا للتلاعب المالي والغش وسوء الإدارة، الأمر الذي زعزع الثقة في الشركات وأعطى درسا قويا لأهمية الشفافية والتقارير المالية الدقيقة المعلنة والمصرح بها، لذلك كان من الضروري إيجاد آليات قوية لحوكمة الشركات ورقابة القطاع المالي.

وعام 2005 بالمبادرة المالية لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة بتفويض شركة المحاماة " فريشفيلدز بروكهاوس ديرينجر " حدث ضبط نهائي ورسمي، بأنه ليس فقط اتخاذ القرارات يتضمن العوامل المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في التحليل الاستثماري وبطريقة اختيارية، بل أصبح يفرض عليهم القيام بذلك، تعتبر هذه المبادرة إطاراً يهدف إلى تحفيز الشركات على اعتبار العوامل غير المالية في عملياتها التجارية وتقييمها بشكل مناسب وضبط نهائي، يلزم الشركات اليوم بممارسات مستدامة ومسؤولة بيئياً واجتماعياً، وتضمن هذه العوامل في تحليل الاستثمارات واتخاذ القرارات المالية، يهدف ذلك إلى تعزيز الأداء المستدام للشركات وتحسين قدرتها على إنتاج قيمة على المدى الطويل.

واعتباراً أن مصطلح الحوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) هي نهج يجمع بين حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية في إطار تحقيق الاستدامة الشاملة وتبني الاستثمارات المسؤولة من قبل المؤسسات الاقتصادية، اذ تركز هذه الحوكمة على مراعاة القضايا والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عمليات صنع القرار وتشكيل السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بمفهوم استدامة المؤسسات، والتي تحدد قدرة أي شركة لإنتاج قيمة وتحقيق الاستدامة والتنمية المستدامة على المدى الطويل، وباعتبار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معنية بهذه الإجراءات والضوابط وملزمة بالتقيد بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والحوكمة البيئية وحوكمة الشركات، فكيف يؤثر هذا على أدائها؟ ولذلك قمنا بصياغة الاشكالية على النحو التالي:

ما أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

## 1- مشكلة البحث:

ان مصطلح حوكمة الاستدامة الثلاثية هو نمط جمع بين حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية في إطار تحقيق الاستدامة الشاملة للمؤسسات الاقتصادية، حيث تركز هذه الحوكمة على مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عمليات صنع القرار وتشكيل السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بمفهوم الاستدامة للمؤسسات، والتي تحدد قدرة أي شركة لإنتاج قيمة وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل، لذلك قمنا بصياغة الاشكالية على النحو التالي:

ما أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ :

## الإشكالية الرئيسية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

## الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية مؤسسة على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف؟

## 2- الفرضيات

### الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

### الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

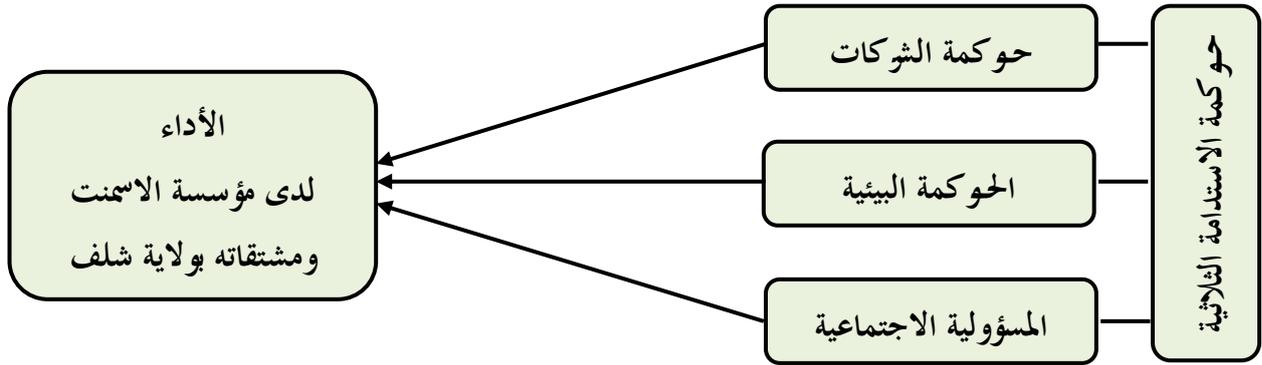
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0,05)$  للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترض.



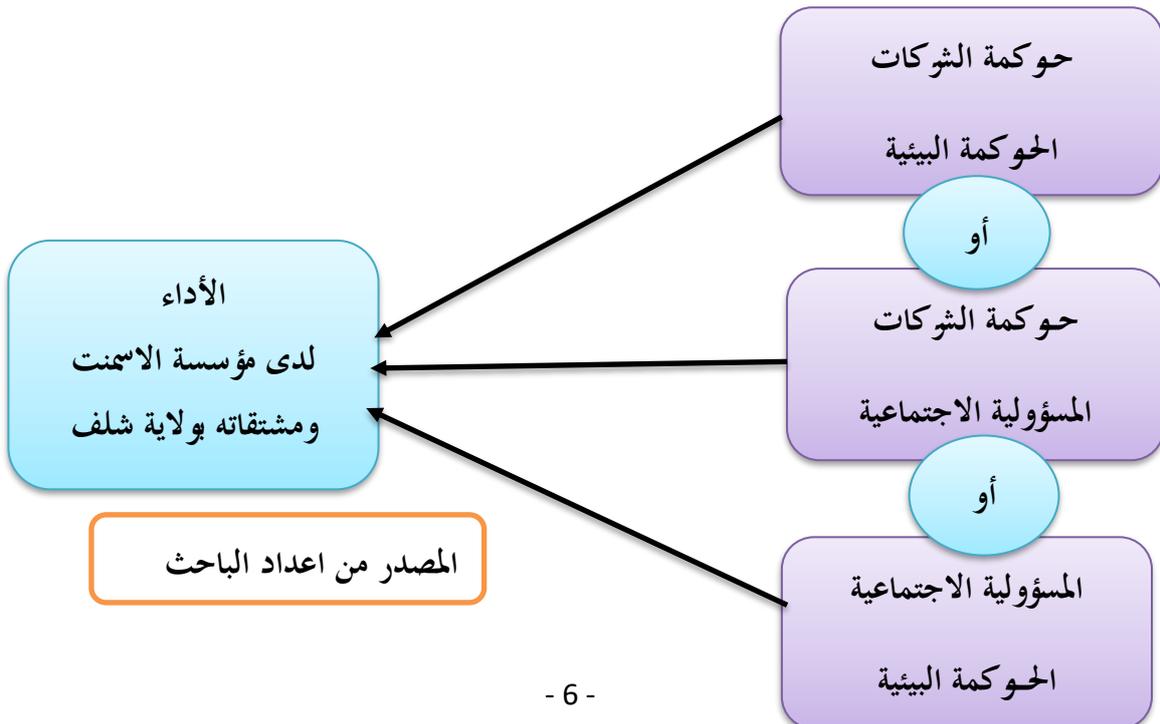
المصدر: من إعداد الباحث.

في الشكل رقم (1) ان كان تأثير كل مبادئ حوكمة واحدة منفردة على الأداء في المؤسسة رمزنا له بالتأثير الأحادي او المنفرد، فيما أن يكون تأثير مبادئ حوكمة الشركات على الأداء فقط أو تأثير مبادئ الحوكمة البيئية على الأداء فقط أو تأثير مبادئ المسؤولية الاجتماعية على الأداء فقط، وإذا كان التأثير لعناصر الحوكمة الثلاثة مع بعض على الأداء فهو تأثير ثلاثي يمثل تأثير مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء.

أما الشكل رقم (2) الموالي فيمثل تأثير الحوكمة الثنائية على الأداء:

وهو يمثل ذلك التأثير المشترك الثنائي بين مبادئ حوكمة الشركات والحوكمة البيئية أو مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية أو مبادئ الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة.

الشكل رقم (2) تأثير الحوكمة الثنائية على الأداء



## 3- أهمية الدراسة:

نظرا لقلّة الدراسات التي تعلقت بحوكمة الاستدامة الثلاثية وما يترتب عن تطبيق مبادئها على الأداء في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الجزائرية منها رأينا أن أهمية الموضوع تكمن في الحاجة الى اجراء دراسة جديدة من أجل ملاءمة الثغرات والنقائص واطافة معرفة جديدة لهذا المجال، وكون أن الاستدامة موضوع جديد وحيوي ومهم في العالم بأسره، وكون الجزائر دولة نامية في حاجة ماسة الى تحول نموذجي تنموي أكثر استدامة، سعينا الى إيجاد السبل الضرورية والمثلى لتعزيز الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتحقيق نمو مستدام، نظرا لتلك الظروف السيئة التي تعيشها الجزائر جراء النشاطات المختلفة للمؤسسات غير مضبوطة قانونيا وجزائريا، يمكن للدراسة أن تساهم في فهم أثر الممارسات المستدامة على هذه القضايا وتوفير إرشادات لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وتكمن الأهمية أيضا في تحليل التفاعلات والعلاقات بين الحوكمة البيئية وحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، وكيف يؤثر ذلك على الأداء الاقتصادي للمؤسسات، ستوفر هذه الدراسة رؤية شاملة حول كيفية تحسين أداء المؤسسات بتعزيز حوكمة الاستدامة وذلك من خلال تقديم توجيهات للسياسات والإجراءات الإدارية الحكومية، وتوجيه جهودها نحو تبني الممارسات المستدامة جراء تحسين إطار القوانين المتعلقة بحوكمة الاستدامة الثلاثية في الجزائر.

ان دراستنا تختلف عن الدراسات الأخرى وذلك من خلال تجزئة حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسات الاقتصادية الى العناصر المكونة لها المتمثلة في حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، ودراسة تأثيرها المنفرد والمجتمع على الأداء، بتحديد كل جزء من أجزائها الثلاثة بمبادئه الأساسية وربطها بمعايير الأداء، حيث نعتد على معرفة نسبة تأثير كل عنصر من عناصر الحوكمة ابتداء بالتأثير الفردي ثم الكلي على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن ثم مقارنة القيم من أجل استخراج الأثر الحقيقي الذي يعبر عن مدى تغير أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حالة احترامها هذه المبادئ والمعايير.

حيث يتم تحليل العوامل المؤثرة والميكانيزمات التي تربط بين هذه الجوانب المختلفة وتأثيرها على قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة وتحقيق أداء مثالي، وتحليل أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية، بتوضيح الفوائد المحتملة لتبني إدارة مستدامة وتفعيل المبادئ البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

كذلك تكمن أهمية البحث في التحفيز والتغيير والابتكار في المؤسسات، وتحديد الممارسات النموذجية والتوجيهات الأفضل اعتمادا على النتائج المتوصل إليها، وكذلك يقدم فائدة كبيرة للمستثمرين والأطراف المعنية الأخرى في الجزائر حيث يساعد المستثمرين في اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة.

كما يمكن أن نقدم توصيات وآراء حول تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية، كما نقوم بالحث على المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة والحرص على الرشادة في استهلاك الموارد، والموازنة بين تحقيق الأهداف والتنمية المستدامة.

وتكمن أهمية الدراسة في تحسين الشركات الجزائرية وذلك عملا بالتوصيات والتعليمات الخاصة برفع مستوى الأداء نتيجة احترام مبادئ الحوكمة الثلاثية، كون أن أصحاب الأموال أصبحت ثقافتهم وتوجهاتهم الاستثمارية حول الشركات التي تهتم بمعايير الحوكمة الثلاثية، مما يضمن الحفاظ على حقوقهم وأموالهم وحماية البيئة والاهتمام بالمجتمع والعمال والتنمية المستدامة والحفاظ على حقوق الأجيال المستقبلية.

#### 4- حدود البحث:

تحددت هذه الدراسة ضمن المجالات الزمانية والمكانية التالية:

#### المجال المكاني:

في الحقيقة القضايا البيئية والاجتماعية ومواضيع حماية الأرض والكون هي قضايا عالمية يشترك فيها الجميع، وتحقيق النتائج المثالية التي حقيقة تحمي العالم الذي نعيش فيه مرهونة على التفاعل بين كل الأطراف من أجل صنع الفارق، فمن المفروض دراسة هذا الموضوع يكون في مجال عالمي، لكن لصعوبة هذا الأمر وسعته الكبيرة ارتأينا أن تكون الدراسة ضمن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختيارنا النشاطات الأكثر شهرة من ناحية التلوث والتأثير على البيئة والمجتمعات، فكانت دراستنا في ولاية الشلف على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته التابعة لمجمع جيكا لصناعة الاسمنت، في مقرها الصناعي بوادي سلي، ولاية الشلف والمقر الإداري والإدارة العامة للفرع المتواجد بحي الحمادية بنفس الولاية، وكذلك في مقر رئاسة الإدارة العامة لكل فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بمفتاح ولاية البليدة.

## المجال الزمني:

انطلق بحثنا بداية من مقال ميلتون فريدمان سنة 1970 و الذي كان يعتقد أن الأهم هو تحصيل الربح وزيادته ثم تأتي الخدمات والمبادرات اتجاه المجتمع، الى أن جاء جيمس إس كولمان 1988 تحت عنوان "رأس المال الاجتماعي لخلق رأس المال البشري" مناقضا لذلك، وقضية ناقلة النفط سنة 1989 الذي انسكب واعتبر أزمة عالمية، مما أدى لتكوين مجموعة الضغط سيريس (Ceres) عام 1989 من أجل حماية البيئة والمجتمعات، توالى الازمات مثل الازمة المالية ايبرون سنة 2001 التي اعتبرت نموذجًا للتلاعب المالي، لذا جاءت المبادرات العالمية لحماية الاعمال سنة 2005 بالمبادرة المالية لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة من أجل وضع وفرض مقاييس عالمية لضبط ومتابعة هذه القضايا لحماية استثمارات المؤسسات والافراد، وصناعة الاستراتيجيات المستدامة، ومزال العمل متواصلًا ليومنا هذا لدحر العراقيل وغرس مبادئ تتنافى مع الانانية وأهداف تشير للربحية فقط دون الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية.

## 5- منهج البحث:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائمًا لعرض مختلف المفاهيم في الجانب النظري والتي ترتبط بحوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية إضافة الى الأداء في المؤسسات الاقتصادية وكيفية قياس ذلك نسبة الى معايير ESG.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات الاحصائية قصد التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها حول أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 6- خطة عمل البحث:

قمنا بتقسيم البحث الى أربعة فصول وهي:

**الفصل الأول الإطار العام للدراسة:** والذي يحتوي على المقدمة والاسئلة والفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها ومبررات اختيار الموضوع، وكذلك المنهج المتبع والمجال المكاني والزمني، والأهداف والأهمية والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني حوكمة الاستدامة الثلاثية:** والذي يضم حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية حيث تطرقنا فيه الى الإطار المفاهيمي، اذ أعطينا لمحة عن النشأة والمفهوم العام وأسباب ظهورها

وعرفنا أيضا بأهميتها وأهدافها ومحدداتها وألياتها والنظريات المفسرة لها، وبصفة عامة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**الفصل الثالث الأداء في المؤسسة الاقتصادية:** نعطي مفهوم عام للأداء في المؤسسة الاقتصادية ونتطرق الى بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية وكذلك كيفية قياس الأداء، ومؤشرات ونماذج تقييم الأداء ومعايير حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG وكيفية تحديدها.

**الفصل الرابع الدراسة الميدانية** حيث كانت الدراسة تخص مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، التي ادارتها واقعة بحج الحمادية ولاية الشلف والمصنع بواد سلي بنفس الولاية، حيث قمنا بتقديم استبانة الى الإداريين والموظفين وكذلك الى رئاسة الإدارة العامة لكل الفروع الواقعة بمفتاح البلدية، لمعرفة كيفية تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء الخاص بها، بتحليل المعلومات والخروج بنتائج ممكن تفيدها وتفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة.

## 7- أهداف البحث:

يمكن صياغة أهداف موضوع دراستنا والذي يتعلق بمدى تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال النقاط التالية التي نذكرها كما يلي:

تطوير آليات الرقابة وزيادة الشفافية والافصاح وتعزيز الإبلاغ المستدام في جميع الجوانب المهمة للمستثمرين والمساهمين وجميع أصحاب المصالح، من خلال تقديم جميع البيانات المالية الضرورية لهم، وكذلك الاهتمامات تجاه البيئة والمجتمع والتي تساعد على بناء أساس متين للعلاقات داخل المؤسسة وخارجها.

تعزيز المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال دمج الأبعاد الاجتماعية في استراتيجيات المؤسسات وأنشطتها، وذلك من خلال زيادة التواصل مع المجتمعات المحلية أو المجتمع الذي تنشطه فيه من أجل تطوير سياسات التكافل والتحاور لإنهاء كل الظروف السيئة التي تضر بهذا المجتمع، كون هؤلاء الأشخاص والسكان الأصليون وبأحقية الشفاعة والاقدمية لهم الحق في استشارتهم وأخذ رأيهم من قبل الهيئات التي تمنح الاعتماد والتراخيص لإنشاء المصانع والنشاطات التي قد تضر بمجتمعهم وبيئتهم وصحتهم.

حماية البيئة والتنوع البيولوجي والمناخ من خلال ضبط المشاريع والنشاطات المختلفة بما يتماشى مع المصلحة العامة والوقاية من كل الاخطار المحتملة وغير محتملة لضمان بيئة نظيفة مستدامة تبقى كذلك للأجيال

القادمة، وذلك من خلال تقليل الأثر السلبي المضر للبيئة من خلال انتهاج استراتيجيات فعالة ومستدامة لإدارة النفايات، واستخدام الموارد الطبيعية، تعزيز العمل بالطاقات النظيفة والمتجددة ومحاولة التقليل من الانبعاثات.

ويمكن تجزئة ما ذكرناه سابقا في النقاط التالية التي تعبر عن الموضوع في مجمله:

- 1- ضبط مفهوم الأداء بصفة عامة في المؤسسات الاقتصادية؛
- 2- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 3- الوقوف عند مفهوم الحوكمة البيئية ومحاولة إدراك نسبة احترام مبادئها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 4- التطرق الى واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية ومدى احترام أبعادها ومبادئها؛
- 5- معرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 6- معرفة مدى تأثير العناصر الثلاثة لحوكمة الاستدامة الثلاثية مجتمعة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 7- التعرف على وجهات نظر عينة الدراسة وأدائهم في مختلف أبعاد البحث في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- 8- الخروج بتوصيات وآراء واقتراحات بالنسبة لمتخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذلك بالنسبة للتشريعات والقوانين الجزائرية التي تكون في صالح المؤسسات والمساهمين والبيئة والمجتمع ككل.

## 8- مبررات اختيار الموضوع

ان من بين الأسباب التي جعلتنا نتوجه نحو هذا البحث هي النقاط التالية:

- 1- الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛
- 2- ارتباط هذا الموضوع بتخصصنا جعلنا نختاره من أجل التوسع والتطوير لرصيدنا منه؛

- 3- حادثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة التي تناولته؛
  - 4- الدور المحوري والفعال الذي تلعبه حوكمة الاستدامة الثلاثية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؛
  - 5- الفساد الذي اكتسح عالم المال والاعمال والمؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة؛
  - 6- التلوث الذي أصبح حديث الساعة، ومدى ضبطه وحصره واحتوائه مقاييس للتحضر والتطور الاقتصادي؛
  - 7- الإهمال والا مبالاة بالمجتمع والبيئة وحقوق الغير؛
  - 8- روح المسؤولية والرغبة في تبيان مسؤولياتنا نحو المجتمع والبيئة والأجيال القادمة؛
  - 9- التوفيق بين الربحية والاستدامة أو بين الأهداف المسطرة للمؤسسة والتنمية المستدامة؛
  - 10- التوفيق بين تحقيق أهداف المؤسسة وحقوق الأجيال القادمة والاستغلال الأمثل والرشيد للموارد؛
  - 11- الكوارث الطبيعية والبيئية؛
  - 12- التطور التكنولوجي وزيادة الإنتاج والتصنيع والنمو الديمغرافي المستمر وتأثيرهم على البيئة والمجتمع؛
  - 13- زيادة الطلب والتنوع في الطلبات الاستهلاكية؛
  - 14- تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - 15- تقديم توصيات وازاء من أجل تشريع قوانين وضوابط حقيقية لتفعيل مبادئ الحوكمة الثلاثية للاستدامة؛
  - 16- بغية التركيز والتوفيق بين الربح والجوانب البيئية والاجتماعية ونبذ الانانية بالتصرف المسؤول والعقلاني.
- 9- الدراسات السابقة:**

للإحاطة بالموضوع وتحديد التوجهات البحثية وتقديم الإضافة الضرورية والدقيقة لا بد من الاعتماد على الدراسات السابقة التي تعطي الانطلاقة المنطقية والمتممة لها، بحيث يمكن من خلالها ملاءم الفجوات وتصحيحها، ومن هذا المنطلق يمكننا عرض بعض النماذج التي لها صلة بموضوعنا كما يلي:

## الدراسات باللغة العربية:

دراسة قريو أسماء في التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الاعمال دراسة حالة بعض منظمات الاعمال الجزائرية وعي عبارة عن أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تبيان أثر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على منظمات الاعمال وزيادة الاستثمار فيها وكذلك محاولة إيجاد الركائز الاساسية لبناء استراتيجية تعتمد على الاهتمام بذوي المصالح والتي تضمن استدامة المؤسسات، وأيضا هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى وعي المؤسسات الجزائرية بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستدامة.

وخلصت الدراسة الى: (قريو ، 2016)

- لتطبيق مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال دور كبير في تحقيق استراتيجية لمبادئ التنمية المستدامة فيها؛
- تساهم حوكمة منظمات الاعمال في تحسين تنافسيتها وكفاءتها الإدارية وتقلل من المخاطر الاستراتيجية التي تواجهها؛
- تساهم حوكمة منظمات الاعمال في تفعيل المسؤولية الاجتماعية فيها وتساعد على إدارة العلاقة العامة بين ذوي المصالح التابعين للمنظمة؛
- هناك اهتمام كبير من قبل منظمات الاعمال الجزائرية بأهمية الحوكمة في تحقيق الرقابة وردع الفساد وتوزيع المهام داخلها؛
- من أجل التكافل الاجتماعي وخفض نسب البطالة راعت منظمات الاعمال الجزائرية الفئة الضعيفة في المجتمع بتوفير مناصب الشغل لها؛
- المساعدات الخيرية من المفروض تدخل ضمن القوائم المالية ولا بد من الافصاح عنها الا ان هناك ضغط ونقص وعي وتشريعات تمنع منظمات الاعمال من اظهارها؛

- منظمات الاعمال الجزائرية تولي العنصر البشري اهتماما كبيرا من حيث التدريب والتكوين كونه الذي يؤثر في الإنتاجية ومركز منظمة الاعمال؛
  - تسعى منظمات الاعمال الجزائرية المواكبة والمنافسة ودخول الأسواق العالمية من خلال الاهتمام بالمعايير العالمية للجودة والبيئة مثل ISO9001 و ISO14001؛
  - ليس هناك أي اهتمام لمنظمات الاعمال الجزائرية بالمجتمع المحلي وذلك كونه لا يؤثر على سياستها الانتاجية او الإدارية جراء التغير الذي يحدث فيه؛
  - ان الاهتمام بالإفصاح عن ركائز الاستدامة المتمثلة في البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي تعطي صورة جيدة عن منظمة الاعمال وبالتالي تعود عليها بالفائدة.
- دراسة انتصار صابر الجبوري، وألاء وضاح ثابت، والتي بعنوان تكامل الحوكمة مع المقارنة المرجعية لتقويم الأداء، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العلوم الإدارية العراقية.
- حيث هدفت هذه الدراسة الى تبيان مفهوم الحوكمة والمقارنة المرجعية ومدى التكامل الذي يربط بينهما من أجل رفع مستوى الأداء، لوصول المؤسسات محل التحسين الى مستوى المؤسسات الرائدة بالمقارنة وذلك بفهم نقاط الضعف وتحسينها.
- وخلصت هذه الدراسة الى: (الجبوري و ثابت، 2017)
- هناك اهتمام كبير من قبل الشركات بالحوكمة والمقارنة المرجعية لانهما يعطيان دافعية تنافسية وذلك باكتشاف الثغرات والأساليب الجديدة التي تمنح المؤسسات قيمة سوقية أكبر؛
  - ان صحة نتائج التحليل المقارن يكون ذو ثقة أكبر عند المستثمرين نتيجة لشفافية وصحة القوائم المالية التي تصدرها الشركات من أجل المقارنة المرجعية؛
  - أدوات المقارنة المرجعية والحوكمة تضبط أداء الشركات وتكشف الفجوات التي تعيق الوصول الى الأداء المخطط؛
  - للحد من الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له لابد من التكامل بين الحوكمة والمقارنة المرجعية فأدوات هذه الأخيرة هي التي تُقوّم الأداء وتراقبه وتقيسه؛

- وصول الشركة الى تحقيق الصالح العام ولكل ذوي المصالح المرتبطين بها جراء ذلك التكامل بين الحوكمة والمقارنة المرجعية يؤدي الى رفع جودة الأداء فيها عن طريق الرقابة والضبط.

دراسة الغول علاء الدين، وبوحنية قوي في مداخلة بعنوان حوكمة التنمية المستدامة - مدينة دبي نموذجاً

- من كتاب جماعي بعنوان حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات، والتي هدفت من خلال التطرق الى مدينة دبي نموذجاً كونها رسمت خطة متكاملة شملت كل الابعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ووجود تلك النوايا الصريحة والمنفذة في بناء مدينة بيئية مستدامة تتوافق مع برامج الأمم المتحدة، و هذا طبعا بغية اكتشاف المعايير والمؤشرات والأدوار التي انتهجتها المدينة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وخلصت هذه الدراسة الى: (الغول و قوي، 2017)

- تفوق دبي واعتبارها نموذجاً للتنمية المستدامة كونها تحوز على البترول والثروة ورؤوس الأموال حيث استخدمت ذلك في انشاء البنى التحتية وغير ذلك لما يمد الصلة بالتنمية المستدامة؛
- الخطة الاستراتيجية 2021 التي تدعم الطاقات المتجددة والتي شاركت فيها كل الهيئات والاطارات الفاعلة في المجتمع دفعت هذه المبادرة لمحاولة انشاء مدينة مستدامة رائدة؛
- صرامة القوانين والإجراءات والحرص على تطبيقها والتي تتماشى مع برامج الأمم المتحدة الإنمائي في انشاء المدن المستدامة التي تراعي التلوث ورسكلة النفايات والطاقات المتجددة ساعد ذلك للوصول الى نتائج مرضية حققتها دبي على ارض الواقع؛
- مساهمة شركة "ديموند" عن طريق التصميم العقاري المستدام والذي كان من إنجازها باعتبارها الرائدة في هذا المجال في تطور دبي ووصولها الى تلك النتائج؛
- النتائج المتوصل اليها في دبي من أجل انشاء مدينة مستدامة مع مراعاة كل جوانب التنمية المستدامة رغم أن المنطقة صحراوية وذات مناخ قاس يجعلها معياراً للبرامج التنموية.

## دراسة سارة عجرود، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص الحوكمة والتنمية بعنوان الحوكمة البيئية في الجزائر-السياسات والتحديات -

حيث هدفت الى توضيح رؤية السياسات البيئية في التمكين للحوكمة البيئية في الجزائر والوقوف أيضا على كل العراقيل والمعوقات في سبيل تحقيق ذلك، وكذلك محاولة إيجاد تلك الاستراتيجية الوطنية الداعمة للحوكمة البيئية التي تتوافق والاستراتيجية العالمية التي تأخذ البيئة على مستويات عليا.

وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية: (عجرود، 2020)

- الحوكمة البيئية كمصطلح حديث يدعم الشفافية والمشاركة والمساءلة، أصبحت عنصرا ضروريا في تكوين استراتيجيات المؤسسات؛
- الإجراءات التقنية والإدارية للسياسات البيئية تساهم مساهمة كبيرة في حل المشاكل البيئية وكذلك التأثير في السلوك البشري اتجاه البيئة؛
- السياسات البيئية تسعى الى خلق توازن بين الاضرار والمنافع التي تتسبب بيها المنظمات جراء التلوث البيئي؛
- هناك علاقة قوية بين السياسات البيئية والحوكمة البيئية تمثلت بالنماذج التشريعية ونماذج الإدارة التعاونية وغير ذلك؛
- إدراك صناع القرار أن الوصول الى التنمية المستدامة يتطلب الحرص البالغ على إرساء مبادئ الحوكمة البيئية؛
- الحوكمة البيئية في الجزائر تعاني من معوقات وطنية وعالمية؛
- المسؤولية الاجتماعية للشركات تدعم الحوكمة البيئية؛
- من أجل تحقيق الحوكمة البيئية لابد من التفاعل مع القوانين العالمية مثل إجراءات هيئة الأمم المتحدة وجدول التنمية المستدامة 2030؛
- الاقتصاد الأخضر هو المفتاح لنجاح السياسات البيئية في الجزائر.

دراسة نداء حسين، عبد عون، وأقدم محمد هاتف في مداخلة بعنوان الحوكمة الرشيدة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة من الكتاب الجماعي بعنوان حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي.

حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم الحوكمة الرشيدة ومحاولة إيجاد السبيل الى تعزيزها في المؤسسات الحكومية للدول العربية وذلك من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي فيها لكسب ثقة المواطن من خلال ذلك التوافق الناجم عن تطبيق مبادئ الحوكمة من مشاركة وشفافية وعدالة وكذلك التوزيع العادل للموارد، وهدفت الدراسة أيضا الى توضيح تلك المفاهيم العلمية للحوكمة الرشيدة في أمانة بغداد وذلك بتطبيق مبادئها وإبراز قيمة المشاركة في التخطيط وصنع القرار من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

وكانت نتائج الدراسة كالآتي: ( هاتف و عبد عون، 2020 )

- مفهوم الحوكمة الرشيدة من العالم المتقدم الى النامي جراء تأثير العديد من الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية؛
- تعدد مفهوم الحوكمة الرشيدة على حسب الاختصاص ومجال المؤسسة؛
- الحوكمة الرشيدة تعمل على ضمان الخدمات وحاجيات السكان اعتمادا على مبادئ العدالة والمساواة؛
- العمل على توزيع المهام على السلطات المحلية لتقليل الضغط على السلطات المركزية من أجل العمل على حل المشاكل وتحقيق تفاعل بناء عن طريق الندوات الاجتماعية؛
- أظهرت الدراسة احراز السلطات المحلية تقدما فيما يخص المساءلة؛
- السعي لإرساء قواعد عادلة تنبثق من نظام قانوني وتشريعي مناسب لضبط وتنفيذ وتسعير الخدمات؛
- الحرص على فهم فكرة المشاركة من قبل كل عناصر المجتمع الأمر الذي يخلق المواطنة وذلك التنسيق بين القطاع العام والخاص من أجل صنع القرار وبناء سياسة صالحة للاستدامة.

دراسة نائلة الطرمان في مداخله بعنوان الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي نحو الطريق لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في وزارة الاشغال العامة والسكان من الكتاب الجماعي بعنوان حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي.

والتي هدفت الى تبيان مفاهيم الحوكمة ومحاولة تعزيز مبادئها ومعاييرها وأهدافها في المؤسسات، وكذلك ابراز دورها في تطوير الأداء المؤسسي الذي يشمل الوظائف والهيكل التنظيمي للوصول الى التنمية المستدامة.

وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية: ( الطرمان، 2020 )

- الاهتمام البالغ والكبير الذي لابد أن يسلط على الاستراتيجيات والسياسات المؤسسية، الذي يدعم الحوكمة ويوصلها لتحقيق التنمية المستدامة؛
- غياب أنظمة قياس معايير الحوكمة بشكل منتظم داخل المؤسسة؛
- لابد للمؤسسة الالتزام بما خططت له وفق القانون، من أجل اتخاذ قرار مناسب ناتج عن التنسيق الحاصل بين الإدارة العامة ومجلس الوزراء وديوان الموظفين.

دراسة غلاب فاتح، وخديجة وهابي، في موضوع واقع حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في الشركات التركية مقال منشور في مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، هدفت هذه الورقة البحثية من خلال دراسة الشركتين التركيتين **Allianz Turkey** و **Aktif portfoy** المسجلتين في البورصة خلال ازمة كوفيد 19 لمعرفة مدى استخدامها لمعايير حوكمة الاستدامة الثلاثية.

وقد توصلت الدراسة الى: (غلاب و وهابي، واقع حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في الشركات التركية، 2021)

- الشركتان المدروستان تهتمان بالأداء المستدام المتعلق بالأثر المالي والغير المالي وتقومان بتطبيقه وتوثيقه؛
- نجاح الشركات التركية في تخطي الأزمات وخاصة أزمة كوفيد وهذا يؤكد أن تطبيق معايير ومبادئ الحوكمة الثلاثية يساعد على ذلك؛

- تطبيق معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية وساعد الشركات التركية على تخطي الازمات وساعد على استقرار الأوضاع على المستوى الجزئي والكلّي وهذا يدعم الأداء الاقتصادي والاجتماعي ويساعد على تحقيق التنمية المستدامة؛
- طوعية الشركتين الإبلاغ عن معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية والإفصاح والشفافية وإيصال المعلومات الى كل ذوي المصالح، وكذلك الاهتمام بالموارد واحتياجات الأجيال القادمة؛
- زيادة روح المنافسة واكتساب الميزة التنافسية جراء المؤشرات التركية لمسؤولية الشركات من خلال حجم المعلومات المفصّل عنها لممارساتهم في حوكمة الاستدامة الثلاثية؛
- النظر في تفشي الاوباء وأثره في التقارير السنوية لكل الشركات التي لديها معايير (ESG).
- دور الحوكمة يظهر من خلال عقد الاجتماعات الدورية الأسبوعية وتفعيل مجلس الإدارة ومجلس الشركاء ودعم الشفافية والرقابة؛
- اختيار المستثمرين والمقرضين نظرا لمتطلباتهم الداخلية تشترط أن يكون هناك تزايد في الوفاء ببعض معايير الحوكمة الثلاثية للاستدامة.

دراسة حسين يوسف، وصديقي إسماعيل، في مقال منشور في مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي بعنوان دراسة تقييمية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة حيث هدف هذا العمل الى إيجاد تلك العلاقة التي تجعل من مساهمات الاعمال التجارية ترفع مستوى التنمية المستدامة من خلال التأثير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي: (حسين و صديقي ، 2021)

- أصحاب الاعمال التجارية والمؤسسات لديهم الوعي الكافي بالقوانين والإجراءات التي تحدد مسؤوليتهم اتجاه المجتمع والبيئة، وعليهم استخدام خبراتهم في إيجاد الطرق التي تدعم الاستدامة بالأعمال والنماذج المبتكرة.
- المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبحت مطلبا ضروريا للمؤسسات الرائدة؛
- تغير العلاقة التي تربط بين الرؤساء التنفيذيين والموظفين والمستثمرين تؤثر على أداء الشركة؛

- المؤسسات يمكنها مراقبة سلوكها عبر استراتيجيتها التي تسعى للاستدامة؛
  - لابد من دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؛
  - وضع خطة واستراتيجية تدعم الشفافية من أجل الوصول الى ثقة كل أصحاب المصالح؛
  - الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وجعلها مبدأ أساسي في استراتيجية المؤسسة، اذ يحسن من علاقتها بالمجتمع ويقلل تكاليفها ويرفع قيمتها.
- دراسة جمال الدين بكيري، ورضا موسى، وبهاز جيلالي، مداخلتة من كتاب جماعي منشور ملتقى الوطني بعنوان حوكمة الاستدامة الثلاثية في ظل الوضع الراهن بالجزائر بموضوع دور حوكمة الاستدامة الثلاثية في تعزيز التنمية المستدامة في ظل جائحة كوفيد-19 تجارب دولية رائدة.
- حيث رأت هذه الدراسة أن النهوض بالتنمية المستدامة يرتكز في الأساس على التأثير على أداء الحكومات والذي يستند أساسا على مبادئ الحوكمة الثلاثية للاستدامة، والتي لها توافق مع الأزمات وخاصة الأزمة الأخيرة كوفيد 19 وهدفت الدراسة الى توضيح ذلك عن طريق تحليل تجارب دولية رائدة، وكانت النتائج التي توصلت اليها كما يلي: (بكيري، موسى، و بهاز، 2021)
- هناك اختلاف في تبني الحوكمة الثلاثية بين الدول على حسب التقدم التكنولوجي والامكانيات المالية وهناك فرق كبير مثلا بين الجزائر والدول المتقدمة؛
  - وخلصت أيضا الى زيادة الاهتمام بالحوكمة الثلاثية من قبل المؤسسات حيث أثبتت دراسة سابقة أن مؤسسات اسيا والمحيط الهادي زادت استثماراتها في الحوكمة الثلاثية؛
  - يتوقع من مؤسسات اسيا والمحيط الهادي بنسبة 57 بالمائة أن يدمجوا قضايا الحوكمة الثلاثية للاستدامة في تحليل استثماراتهم وقراراتهم المالية بحلول سنة 2021؛
  - في 2020 حدث هناك تحول في طريقة تفكير الدول باستثمارها، حيث استنتج العديد من المستثمرين والمؤسسات أن الشركات التي انتهجت معايير الحوكمة الثلاثية صمدت في وجه جائحة كوفيد 19؛
  - افصح وتبني العديد من الشركات والبورصات عن تقارير حوكمة الاستدامة الثلاثية من أجل إرساء الشفافية والمشاركة الاجتماعية؛

- دراسة شملت 100 عميل استثماري في الأسواق الناشئة ثلثين منهم أبدوا اهتمامهم بحوكمة الاستدامة الثلاثية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية مع وجود مرونة في ذلك.

دراسة أحلام قراوي، وحسينة معاش في مداخلة بعنوان نموذج مقترح لإعداد تقرير حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المنشورة في كتاب جماعي للملتقى الوطني بعنوان حوكمة الاستدامة الثلاثية في ظل الوضع الراهن بالجزائر.

والتي هدفت الى إيجاد الطريقة الصحيحة للإفصاح عن المعلومات التي تحددها حوكمة الشركات والبيئية والاجتماعية الخاصة بالمؤسسة بطريقة واضحة وسليمة قابلة للمقارنة وذلك بتقديم نموذج مقترح لإعداد تقارير حوكمة الاستدامة الثلاثية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي: (قراوي و معاش ، نموذج مقترح لإعداد تقرير حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 2021)

- وضع بعض المؤشرات الخاصة بالبعد البيئي والاجتماعي ومؤشرات لحوكمة الشركات، من أجل متابعة أداء المؤسسة المستدام وهذا لكسب ثقة المستثمرين وتحسين علاقتها بكل ذوي المصالح؛

- كما أوضحت هذه الدراسة أنه هناك العديد من التقارير والباحثين الذين اهتموا بحوكمة الاستدامة الثلاثية على أنها تقوم بتعزيز الشفافية والنزاهة التي بدورها تجذبان المستثمرين على المدى الطويل؛

- كما أكدت الدراسة عن ضرورة الإفصاح عن أداء المؤسسة حسب تقارير حوكمة الاستدامة الثلاثية من خلال تحسين وجودة التقارير المالية، الأمر الذي يُظهر بالضرورة فعالية الإدارة ونزاهتها ويؤثر تبعاً على اتخاذ القرارات.

دراسة حكيم نشاد، وسهام موفق، ومباركة راجحي في مداخلة بعنوان حوكمة الاستدامة الثلاثية كأداة لتحسين الأداء المالي في المؤسسة من المؤتمر الوطني والذي هو بعنوان حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في ظل الوضع الراهن بالجزائر.

حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم (ESG) حوكمة الاستدامة الثلاثية باعتبارها مجموعة من المبادئ والقواعد التي لابد للمؤسسة الالتزام بها من خلال تطبيق الشفافية والنزاهة والعدالة في أنجاز نشاطاتها وهذا الذي يحقق نتائج جيدة فيما يخص الأداء المالي للمؤسسة.

كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي: (نشاد حكيم، موفق، و راجي، 2021)

- ان اهتمام المؤسسات بالشفافية والنزاهة والمصادقية في مهامها يؤكد أن الحوكمة معيار لديها؛
  - حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية تعتبر المجالات الأساسية والحساسة لحوكمة الاستدامة الثلاثية؛
  - كلما اهتمت المؤسسة بالحوكمة الثلاثية للاستدامة عززت علاقتها بكل الأطراف الفاعلة التي ترتبط بها؛
  - ان تطبيق معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسة يُحسن الأداء المالي بها ويعطي نتائج أحسن من الناحية الداخلية والخارجية لها.
- دراسة بن لخضر السعيد، وشني صورية وفطيمة ميلودي في مداخلة بعنوان بوادر رائدة عربيا في اعداد تقارير ومؤشرات الحوكمة الثلاثية (ESG) من المؤتمر الوطني المقام بجامعة المسيلة فيما يخص حوكمة الاستدامة الثلاثية في ظل الوضع الراهن بالجزائر.
- وقد هدفت هذه الدراسة الى توضيح المفاهيم العامة حول حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية والاشارة الى النتائج التي توصلت اليها مؤسسات شمال افريقيا والشرق الأوسط كأمثلة رائدة في اعداد تقارير (ESG).

خلصت هذه الدراسة الى: (بن لخضر، شني ، و ميلودي، 2021)

- كلما كانت المؤسسات تمتاز بالإفصاح في التقارير كلما كانت هناك استثمارات مسؤولة؛
- اقبال المستثمرين على الاستثمار في المؤسسات التي تقدم أفضل التقارير؛
- السعي الحقيقي لسوق دبي المالي الى إقامة أساسات قوية لمعايير الاستدامة تركز على حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية، من خلال العديد من التظاهرات والورشات والدورات التي تخص هذا الموضوع.

دراسة أمين عويسي، وإبراهيم ذوادي، وعبد الكريم سعيدة في مداخلة من مؤتمر وطني حول حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في ظل الوضع الراهن بالجزائر بعنوان دور الحوكمة البيئية كأحد أبعاد معايير ESG في تقييم ممارسات الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح أن خلق قيمة الشركات تتمحور حول الاهتمام بمعايير (ESG) حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية، وكذلك هدفت الدراسة الى تحديد الاليات المساعدة في تفعيل الحوكمة البيئية من أجل صيانة حقوق الأجيال القادمة وتحقيق التنمية المستدامة، كما هدفت أيضا الى تحديد رؤية الجزائر في هذا المجال والسعي لدعم (ESG).

وكانت نتائج هذه الدراسة: (عويسي، ذوادي، و سعيدة، 2021)

- لتفعيل الحوكمة البيئية ووضع استراتيجيات فعالة لا بد من مشاركة الأطراف الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية معا من أجل تحقيق التنمية المستدامة؛
- المخاطر البيئية والأزمات الاقتصادية العالمية هي ما جعلت الحوكمة البيئية من أهم المواضيع التي تُطرح في المؤتمرات الدولية؛
- الحوكمة البيئية تلعب دور حقيقي في حماية حقوق الانسان من خلال الحق في المشاركة البيئية والافصاح عن المعلومات البيئية؛
- الحوكمة البيئية تساهم مساهمة كبيرة في المحافظة على حقوق الأجيال الانية والقادمة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية؛
- بتحسين أداء المجتمع المدني واهتمامه بالمشاركة والمبادرات البيئية يدعم نجاح الحوكمة البيئية.

دراسة العايب عبد الرحمان، وصحراوي رشيدة في مداخلة بعنوان العلاقة الارتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، من الكتاب الجماعي بعنوان نحو انتقال الشركات لنموذج حوكمة مستدام - فرص ومتطلبات تحقيق الأداء الشامل -

حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة التي تربط المؤسسات الاقتصادية بكل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وذلك نسبة الى تطور السياسات التنموية وكيف أثرت هذه الأخيرة على الأوضاع البيئية والعدالة الاجتماعية.

وكذلك هدفت الدراسة الى تبيان الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية الاقتصادية وجعلها مسؤولة اجتماعيا.

وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية: (العايب و صحراوي ، 2021)

- ان المؤسسة باهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية يجعلها تحدد الاستراتيجيات الطويلة المدى وهذا يقودها الى تحسين تنافسيتها وتميزها في مجالها؛
- المسؤولية الاجتماعية تعتبر من أركان البناء الاستراتيجي في الأجل القصير والمتوسط؛
- المسؤولية الاجتماعية لسييت خيارا لدى المؤسسات وانما هي ضرورة من أجل تحقيق الامتيازات وذلك باغتنام الفرص المتاحة لرفع مستوى المؤسسة وقيمتها السوقية.
- دراسة زرقوط سارة مداخله بعنوان الادارة الخضراء كآلية لتحقيق الأداء المستدام - قراءة في تجربة شركة Samsung من الكتاب الجماعي الذي بعنوان نحو انتقال الشركات لنموذج حوكمة مستدام - فرص ومتطلبات تحقيق الأداء الشامل-
- حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح توجه المؤسسات نحو الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، واللجوء الى المفاهيم الحديثة للإدارة الخضراء، وذلك من أجل تحقيق الأداء المستدام بأخذ شركة سامسونغ نموذجا حيث أنها تبنت الإدارة الخضراء في استراتيجياتها من أجل تحقيق أداء مستدام.
- وخلصت هذه الدراسة الى: (زرقوط ، 2021)
- شركة سامسونغ Samsung من بين الشركات الرائدة في مجالها التي لجأت الى الاستراتيجيات الخضراء اخذة بعين الاعتبار الأداء المستدام هدفا رئيسيا؛
- شركة سامسونغ Samsung لم تحمل البيئة والأرض وأخذتهما في أعلى مستويات الأولوية؛

- الاهتمام بالمنتجات الخضراء والتدوير واستخدامات الطاقة والطاقات المتجددة يحسن أداء الشركة وقيمتها السوقية؛
- حرص الشركات الرائدة وخاصة شركة سامسونغ Samsung على عمليات التدوير بالتخطيط لمنتجاتها الى غاية التخلص منها وهذا ما أهلها للحصول على شهادات ISO 14001 و50001 وهذا يؤكد تحقيق الأداء المستدام؛
- إدراك الشركات أن الزبون يهتم للبيئة والمنتجات الصديقة لها لذلك تسعة الى تحقيق الربح والوصول الى مستويات جيدة من المنافسة، وذلك ضمن ما تنصه الإدارة الخضراء، من أجل تحقيق رغبات الزبون والمستثمرين.

دراسة بوطرفة رشيد، وصالح محرز في مقال منشور بعنوان اثر دمج معايير الاستثمار المستدام ESG على أداء صناديق الاستثمار المتداولة الذكية Smart Beta ETFs MSCI

حيث هدفت هذه الدراسة الى دراسة الى إيضاح التأثير المقدم من خلال هذا المؤشر الذي يحلل الاستثمار، من أجل اختيار المحفظة المالية، وتقليل نسبة المخاطر وتحسين نسبة شارب من خلال دمج معايير حوكمة الاستدامة الثلاثية وقد توصلت الدراسة الى أهم النقاط التالية: (بوطرفة و صالح ، 2023)

- يعمل فحص ESG على تضخيم بعض حالات التعرض للمخاطر مقارنة بمحفظة MSCI المعيارية؛
- تأثيرات الأداء المعدل حسب المخاطر لاعتبارات ESG لا اختيار المحفظة المالية وتحسينها يحتاج الى تعمق أكثر في المستقبل؛

يؤدي فحص ESG الى تميزات جغرافية في صالح أوروبا و ضد الولايات المتحدة والدول الناشئة.

دراسة فاتح غلاب في مقال منشور بعنوان تقييم الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG لشركة Lafarge Holcim، سنة 2023.

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم كفاءة وجودة حوكمة الاستدامة الثلاثية للشركة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف لمعاييرها عليها، وتبين انه هناك أداء جيد للمؤسسة فيما يخص الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة لتمكنها من دمج ESG في استراتيجياتها وادارتها للمخاطر، وكانت نتائج الدراسة

كالآتي: (غلاب، تقييم الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG لشركة Lafarge (2023، Holcim)

- ESG مقياس لمقدار التنمية المستدام والاستثمار المستدام؛

ESG النموذج الذي لا بد ان يضمن الاهتمامات بالجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة دون الاهتمام فقط بتعظيم الربح؛

- ESG هي مؤشرات سوية لا بد للمؤسسات تقديمها من أجل الإفصاح عن الجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة بهدف تحقيق الاستدامة؛

- لا بد من تبني معايير ESG من قبل كل المؤسسات والتوحيد القياسي لها؛

- عدم تجاوز حدود الانبعاثات LH المسموح بها للمحافظة على السمعة، وتحديد مدققين محايدين خارجيين من أجل ضمان هذه المهام ومتابعتها.

الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة **Alexander Bassen و Timo Busch و Gunnar Friede** في (ESG) والأداء المالي- أدلة مجمعة من أكثر من 2000 دراسات تجريبية - . وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة التمويل والاستثمار المستدام.

### **ESG and financial performance: aggregated evidence from empirical studies more than 2000**

حيث كانت اهداف هذه الدراسة تتمثل في إيجاد العلاقة بين المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) والأداء المالي للشركات (CFP) انطلاقا من مفاهيمه ابتداء من السبعينيات حيث تم اللجوء الى تحليل 2000 دراسة تجريبية سابقة والعديد من التقارير والمنشورات في هذا المجال، يمكن أن يصل مجموع الدراسات المدروسة الى 3700 دراسة، حيث كانت أغلبية نتائج هذه الدراسات لا يمكن تعميمها، ولذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الى تعميم النتائج وإيجاد علاقة واضحة مستقرة بين (ESG) و (CFP)؛ وقد كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي: (Gunnar , Timo , & Alexander , 2015)

- أغلبية نتائج الدراسات السابقة بنسبة 90 % كانت تشير الى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) والأداء المالي للشركات (CFP)؛
- يمكن أن يكون هناك استقرار في العلاقة بين (ESG) والأداء المالي للشركات (CFP)؛
- أسواق المال لم تظهر أي تأثير على العلاقة بين (ESG) و (CFP)؛
- لا بد من توجه كل المستثمرين العقلانيين نحو الاستثمار المسؤول من أجل جني كل الإيجابيات التي تهدف لها الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية من أجل تعزيز قيمة الشركات؛
- يساعد الفهم الصحيح والحقيقي ل (ESG) ببرامج التعاون الفني في بناء المحفظة المالية الجيدة واستقرار ذلك في المدى الطويل.

دراسة **Nan و Leïla Badis و Camille Smith و N. C. Ashwin Kumar و Rodrigo Tavares و Paz Ambrosy و Wang** وهي عبارة عن مقال منشور بعنوان عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية والأداء المعدل حسب المخاطر، دراسة حسب النموذج الكمي الجديد.

### “ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model”

حيث هدفت هذه الدراسة انطلاقاً من قاعدة أن المخاطر الأقل تؤدي الى العوائد الأقل، وأن الثقة السياسية والتنظيمية للشركات من خلال الطريقة التي تتعامل بها مع المخاطر تساعد على جلب المستثمرين وتسمح بتدفق أكثر للأموال، ومن هنا أرادت هذه الورقة البحثية اعتماداً على النموذج الكمي الجديد أن تقدم علاقة تربط بين أثر تفعيل حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) في الشركات على المخاطر والأداء المرن الذي يمكن تعديله تبعاً لذلك.

وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية: (N. C. Ashwin , Smith, Badis, Wang, Ambrosy, & Tavares, 2016)

- أظهر النموذج أن أداء الأسهم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)؛

- تؤدي عوامل (ESG) الى تخفيض التقلبات وتقليل المخاطر بالتالي زيادة العوائد؛
- نظرا للتقلبات الأخيرة الحاصلة في شركات المال العالمية فانه هناك اقبال متزايد على الشركات والاستثمارات ذات المخاطر الأقل؛
- دمج عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية يزيد من كفاءة الاستراتيجيات الاستثمارية.

دراسة Saunah و Jamaliah Said و Fatin Adilah Razali و Ruhaya Atan و Zainun في مقال منشور بعنوان الافصاح عن المعلومات البيئية والاجتماعية والمؤسسية في حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG وأثره على أداء الشركة - دراسة مقارنة -

### Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and its Effect on Firm's Performance: A Comparative Study

حيث هدفت هذه الورقة البحثية بعد تحديد مفهوم حوكمة الاستدامة الثلاثية الى اظهار مدى تأثيرها على أداء الشركات تبعا للمتطلبات التنظيمية، والوصول الى نتائج تخدم الاقتصاد الماليزي جراء المقارنة بطريقة عمل المؤسسات الدنماركية، وتمت الدراسة باختيار أكثر من 100 شركة مدرجة في البورصة الماليزية وناسداك كونهاجن OMX حيث تم تحليل التقارير السنوية المالية والإفصاح عن الحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية والحوكمة المؤسسية في الشركات منذ سنة 2013 تبعا لدراسات سابقة ومعايير عالمية.

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية: (Ruhaya, Adilah Razali, Said, & Zainun, 2016)

- على الرغم من أن المؤسسات الدانمركية تحت ضغط تشريعي وقانوني ضعيفان الا أنه نسبة الإفصاح فيها ليست بذلك التوقع الكبير الذي افترضته الدراسة مقارنة مع المؤسسات الماليزية التي تمتاز بضغط أكبر؛
- لم تثبت الدراسة على أنه هناك ارتباط بين الإفصاح في حوكمة الاستدامة الثلاثية والأداء المالي للشركات؛

- البنية التحتية التنظيمية للبلد لها دور كبير في إرساء معالم حوكمة الاستدامة الثلاثية والإفصاح لدي الشركات؛
- إطلاق سلسلة مؤشرات FTSE4Good ESG في سوق الأوراق المالية سنة 2014 سيكون دافع حقيقي للسوق الماليزية وانضباط الشركات الماليزية والعالمية وسيزيد من جذب المستثمرين إليهم؛
- المعلومات التي تم الإفصاح عنها لا تقدم أي إضافات للشركة والمساهمين؛
- كأداة قياس القيمة اقترحت الدراسة على أنه MVA أحسن من قياس EVA.

دراسة **John Hill** الرئيس والمدير التنفيذي للمجمع الاستراتيجي **Rye** نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية وهي عبارة عن كتاب بعنوان البيئة والاجتماعية والحوكمة **ESG** والاستثمار، تحليل متوازن لنظرية وممارسة المحفظة المستدامة.

## **Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio**

حيث هدفت هذه الدراسة بعد تحديد مفهوم الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وكيفية تأثيرها في الاستثمار، ونسبة المؤسسات التي تستثمر في (ESG) ومقدار الأموال التي تخصص لذلك من أجل حصد نتائج أكبر، كان هذا الكتاب في شقين أوله اهتم بالمفاهيم والنظريات المفسرة ل (ESG) والأفكار والمؤسسات المعارضة لها وللإستثمار فيها، وقد لجأ الى وصف هذا التعارض وتحليله وركز على ابداء آرائه دون تحيز من أجل إيضاح الحقيقة والتوجه للإستثمار الأمثل من أجل حماية المؤسسات والمستثمرين، وثانيه اهتم بالأدلة التجريبية التي يقوم عليها الإستثمار في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وتلخيص أهم الاشكال والطرق المعتمدة في ذلك من قبل المؤسسات التي استثمرت في (ESG) ، وقد لجأ الكتاب أيضا الى تقديم الكيفيات التي يمكن بها تكوين المحفظة المالية والاتجاه نحو الإستثمار الأمثل وتفادي المخاطر الممكنة، وسلط الضوء على القضايا التي لم يتم الإشارة إليها في كتب أخرى وكما علق عليها المؤلف في كتابه بالقضايا المتروكة في الظل.

وقد كانت أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي: (Hill, 2020)

- يرى المؤلف ان المستثمرين سيجتهدون في معرفة خصائص (ESG) ومزايا الاستثمار فيها قبل التخلي عن الاستثمار التقليدي.
- كلما كان هناك عمق أكبر في تقديم المعلومات الحقيقية وذات جودة كلما نمت الاستثمار في الحوكمة وتحسنت قيمة الشركات؛
- ستؤثر زيادة استخدام التقنية المالية FinTech واستخدامات مستشاري الروبوت والذكاء الاصطناعي على (ESG) وعلى العنصر الاجتماعي بالأخص؛
- التعريفات المقدمة عن خدمات (ESG) مبهمة ومضللة أحيانا يمكن ان تقود الى توجهات استثمارية خاطئة؛
- بعض الشركات تقوم بالترويج ودعم حوكمة الاستدامة الثلاثية للاستثمار لكن في الحقيقة تجد في ضمنها بعض التضاربات التي لا تتوافق مع معايير ومبادئ (ESG)؛
- أغلبية الدراسات التجريبية التي تم التطرق اليها كان لها أثر إيجابي بين (ESG) والأداء المالي للشركات؛
- سيكون إنفاق قيمة من عائدات الشركة على البيئة والاجتماعية والحوكمة من العوائد قصيرة أجل للمستثمرين وهذا بدافع رفع قيمة الشركة، لكن أحيانا يمكن أن تكون هذه المبالغ المصروفة من أجل مصالح شخصية للمدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الادارة؛
- زيادة في مستوى المستثمرين المؤسسيين استثماراتهم مع الشركات التي تدعم (ESG)؛
- توقع الباحث أن الأموال المتولدة من الاستثمار في (ESG) تتزايد ويمكن تتحسن أكثر في المستقبل؛
- يمكن أن يكون هناك أداء مالي للمحافظ التي تستثمر في (ESG) مثل الأداء المالي في المحافظ التقليدية، ولكن هذا يتطلب التركيز على المخاطر والعائد والحرص على اختيار الأسهم التي يتم التنازل عنها بطريقة صحيحة لا تترتب عنها خسائر تقلل من عوائد المستثمرين وتؤثر على ضمان أموال المتقاعدين وهذا قد يجعل مديري الصناديق في حرج وعرضة للفصل؛

- هناك العديد من العوامل التي تزال مبهمه في تحديد وقياس تأثيرات حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)؛
- بالرغم من تنامي (ESG) الا أنه يبقى اختيار الأقلية من المستثمرين وحتى في الولايات المتحدة الامريكية؛
- مخاطر السيولة وحركة الأموال وارتفاع نفقات (ESG) سيؤدي الى الإبقاء على الاستثمار التقليدي؛
- بعض المعلومات التي يتم الإفصاح عنها مغلوطة ومتضاربة ولا يمكن أن تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة لذلك لا بد من معالجة قضايا البيانات ومراقبتها؛
- نسبة قليلة من المؤسسات المدرجة في البورصة التي تصرح بالانبعاثات، وحين يتم التصريح تجده يتنافى مع حجم انتاجها، تصریحها يكون أقل من انبعاث مؤسسة أصغر ونتاجها اقل.

دراسة Nour Chams في رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه بعنوان منهج شامل من أجل أداء الاستدامة دراسة تأثير العوامل البشرية والمالية.

## **A holistic approach toward sustainability performance: the role of the human and financial factors**

حيث هدفت هذه الدراسة الى إيجاد قالب متكامل يضم كل الفواعل المساعدة لتحقيق أداء الاستدامة من خلال التأثير على العوامل البشرية والمؤشرات المالية والسعي الى إيجاد سبل تساعد على تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، وهدفت الدراسة أيضا الى كشف كل الممارسات البيئية والاجتماعية من الناحية التنظيمية وطنيا وذلك اعتمادا على التصاميم النوعية والكمية وعلى مؤشر (DJSI) و Thomson Reuters Eikon عملا بوجهات نظر متعددة للأداء المالي والسيولة وتقييم السوق وإدارة الموارد البشرية، الإدارة الخضراء وحوكمة الشركات وذلك للوصول الى أداء الاستدامة الأمثل.

كانت نتائج الدراسة كالآتي: (Nour , 2020)

- كان هناك ارتباط إيجابي وهام بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الاستدامة؛
- تحليل الانحدار يدعم وجود اختلافات بين المؤسسات الأوروبية وغير أوروبية تبعا لمؤشرات BOD؛

- هناك أداء تحفيزي بين السيولة وأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)؛
- العلاقة بين إدارة الجودة وعامل السيولة له تأثير سلبي على (ESG)؛
- وجود علاقة إيجابية هامة بين نموذج Tobin's Q مع الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)؛
- التفاعل بين الأصول العينية وغير عينية له تأثير على حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG)؛
- هناك أثر إيجابي للتمويل التشغيلي على أداء الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؛
- النتائج المتوصل اليها عن طريق المؤشرات المالية لا يمكن أن تكون معيار نهائي لأداء الاستدامة لأن الأمر يتغير عبر الزمن ولا بد من الدراسات التجريبية المستمرة للكشف عن ذلك؛
- هناك تأثير تآزري بين إدارة الجودة الشاملة والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؛
- هناك فجوة كبيرة بين الشركات فيما يخص الحصول على شهادة الإدارة الشاملة للجودة لتبني الاستدامة ويمكن راجع للندرة المالية او العوامل التنظيمية.

دراسة **Sunniva Monsen** و **Henrik Heggen** وهي عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان تأثير أداء حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) على الأداء المالي للشركات - دراسة حالة الشركات الصناعية للسلع الاستهلاكية -

### **“The impact of (ESG)performance on Corporate Financial Performance A quantitative study on companies in the Consumer Staples Industry”**

حيث هدفت هذه الرسالة الى تحديد مفهوم حوكمة الاستدامة الثلاثية (ESG) وكذلك مدى تأثير أدائها على أداء الشركات المصنعة للمواد الاستهلاكية، كذلك محاولة إيجاد حلول للاحتباس الحراري والانبعاثات المضرة بالبيئة حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين وهما العائد على الأصول

(ROA) ونموذج Tobin's Q من خلال دراسة 374 مؤسسة من 42 دولة خلال السنة 2005 الى 2018 وتم جمع البيانات وتحليلها عبر the Thomson Reuters Eikon database.

وقد خرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية: (Heggen & Monsen, 2020)

- أداء الحوكمة الثلاثية للاستدامة ESG كان له أثر سلبي على أداء المالي للمؤسسات؛
- زيادة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري لها أثر إيجابي على أداء (ESG)؛
- غازات الاحتباس الحراري لها أثر سلبي على أداء الشركات المصنعة للمواد الاستهلاكية؛
- حتى ترفع المؤسسات من أدائها المالي لا بد لها الاهتمام بالعامل الاجتماعي مثل اليد العاملة وحقوق الانسان؛
- المؤسسة التي تهتم بالاستدامة تلبي حاجيات أصحاب المصالح وتحسن سمعتها بالتالي تزيد من أدائها وإيراداتها؛
- الحد من الانبعاثات الدفينة يزيد الأداء المالي للمؤسسات في المدى القصير ويمكن يكون صالح في المدى الطويل؛
- الابتكار ضروري من أجل الحد من الانبعاثات ورفع الأداء المؤسسي.

دراسة **Allam Hamdan و Bahaaeddin Alareeni** في مقال منشور في مجلة حوكمة الشركات الدولية للأعمال تحت عنوان تأثير ESG على أداء الشركات الأمريكية المدرجة في مؤشر ستاندرد آند بورز 500.

### -ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms -

حيث هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة التي يدرها الإفصاح عن المعلومات المؤسسية والبيئية والاجتماعية (ESG) على أداء الشركات المدرجة في مؤشر ستاندرد آند بورز 500 باستخدام مؤشرات الربحية التشغيلية والمالية والسوقية من خلال ROA و ROE ونموذج (Tobin's Q) وما إذا كانت العلاقة إيجابية او سلبية او حتى محايدة، وكان ذلك باللجوء الى برنامج بانال Panel خلال السنوات

2009 الى غاية 2018 للتحليل واستخلاص النتائج، حيث شملت الدراسة أكثر من 4869 ملاحظة مستمدة من 505 شركة مدرجة.

اظهرت نتائج الدراسة النقاط التالية: (Alareeni & Hamdan , 2020)

- هناك علاقة إيجابية بين الإفصاح عن المعلومات المؤسسية والبيئية والاجتماعية وأداء الشركات؛
- وجود علاقات سلبية بين الإفصاح البيئي والاجتماعي مع مؤشرات الربحية ROA و ROE؛
- وجود ارتباطات إيجابية للإفصاح البيئي والاجتماعي مع نموذج (Tobin's Q)؛
- كلما كان الإفصاح أكبر في (ESG) كلما زاد العائد على الأصول والعائد على الحقوق الملكية؛
- تستخدم الشركات المدرجة الإفصاح عن EVN و CSR كجزء من تخطيطها الاستراتيجي لخلق قيمة إضافية لمنتجاتها؛
- الإفصاح عن المعلومات البيئية والاجتماعية يزيد من قابلية الاستثمار لدى الشركات؛
- (ESG) تخدم مصالح المساهمين في الأجل الطويل ولا بد من تخصيص حجم مالي كافي للاستثمار فيها.

ان الاختلاف الجوهرى بين دراستنا والدراسات السابقة تمثل في كون الباحثين الذين سبقونا اهتموا بالحوكمة الثلاثية للاستدامة كمصدر لجلب الاستثمار وجذب المستثمرين ورؤوس الأموال والاهتمام بوفاء العملاء وإمكانية الحصول على القروض وغير ذلك من إيجابيات تطبيق الحوكمة والحوكمة الثلاثية، لكن دراستنا انفردت بدراسة الاختلاف والتفاوت بين التأثير الأحادي والتأثير الكلي على الأداء في المؤسسة للعناصر التي تشكل حوكمة الاستدامة الثلاثية، واهتمت بصناعة المؤسسة التي تركز على الأداء لإقامة ذاتها وتحدي كل الظروف المحيطة بها والضغطات البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق أداء متميز جمع بين كل مبادئ عناصر الحوكمة الثلاثية معا ومعايير الأداء في علاقة تآزرية وثيقة للإخراج صورة نهائية عن مؤسسة متكاملة ذات أداء متميز يحقق في الأخير كل ما ذكرناه عن الوفاء والمبيعات والخدمات والقروض والاستثمار والطلب على الاستثمار والاسهم وغير ذلك.

## خلاصة:

باعتبارها مبادرات عالمية، فممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) أكثر من مجرد مجموعة من الإجراءات والمعايير، فهي تمثل مرجعا شاملا واستراتيجيا لإدارة الأعمال، مما يضمن التوازن بين الأبعاد البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركة، بالإضافة إلى الامتثال للتشريعات واللوائح، تعمل ESG كمقياس للاستدامة وتسمح للشركات والمنظمات بتحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية بطريقة مستدامة.

تعد البيئة والاجتماعية والحوكمة (ESG) أيضا مصدرا للإلهام والتحفيز، فهي ممارسات تعبر عن رؤية المنظمة لمستقبل العمل، وتحديد القيم والأولويات التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، يمكن أن تكون الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) حافزا لتطوير التغيير الإيجابي على المستويين المحلي والعالمي، وتحسين الأداء العام للشركات والمساهمة في إحداث تغييرات إيجابية على المستويين البيئي والاجتماعي.

تعد (ESG) مؤشرا للالتزام بالمسؤولية المجتمعية والبيئية وكاستراتيجية يجب دمجها في إدارة الشركات، فهي تتيح للمنظمات أداء أدوارها كعوامل للتغيير الإيجابي في المجتمع، وتعزيز قدرتها على تحقيق الريادة في مجال الاستدامة وتحسين الأداء البيئي والاجتماعي والأداء الكلي للمؤسسات، وبالتالي تحقيق تأثير مستدام عالمي.

# الفصل الثاني

## حوكمة الاستدامة

### الثلاثية

**ESG**

## تمهيد:

حوكمة الاستدامة الثلاثية (Environmental, Social, and Governance) والتي يعبر عنها بـ "ESG" وهي اختصار لما تمثله الأحرف الثلاثة التالية:

- "E" تمثل البيئة وتركز على التأثير البيئي لأنشطة المؤسسة وجهودها في الحفاظ على البيئة؛
- "S" تمثل الجوانب الاجتماعية وتركز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه موظفيها والمجتمع؛
- "G" تمثل الحوكمة وتركز على كيفية إدارة وتوجيه المؤسسة والمراقبة الداخلية والخارجية.

وهي مفهوم ينص على ضمان التوازن المستدام بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للأعمال والمؤسسات، إذ أن المبادئ والممارسات الخاصة بكل عنصر من عناصرها تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة والاستثمار المسؤولة اجتماعيا في عالم يواجه تحديات بيئية واقتصادية واجتماعية متزايدة التعقيد، جعل الاستدامة مطلبا ومحورا حاسما لنجاح المؤسسات وحماية المجتمعات.

حيث قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى مكونات الحوكمة الثلاثية للاستدامة من خلال عناصرها المتمثلة في الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات اذ ذهبنا في كل مبحث الى المفاهيم العامة والاليات والمحددات والنظريات المفسرة لها لتبيان الأثر الحقيقي على الأداء الذي ينتج جراء تبني هذه الحوكمة.

وفي ذات الفصل سنلقي نظرة على كيفية تفسير مبادئ ESG نسبة الى العناصر المكونة لها من منظور الإسلام، من خلال تجزئى المبادئ الرئيسية الى نقاط فرعية محاولين اكتشاف رأي الإسلام فيها وكيفية توجيه المبادئ الإسلامية لتحقيق التوازن بين الأرباح وأخلاقيات الاعمال، ودور المؤسسات في الحفاظ على البيئة والمجتمعات.

حيث قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: حوكمة الشركات؛
- المبحث الثاني: الحوكمة البيئية؛
- المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الأول: حوكمة الشركات

حوكمة الشركات من المواضيع المعاصرة والحيوية في عالم الاعمال والاقتصاد فهي تعكس كيفية إدارة الشركات وفق الاستراتيجيات التي تحدد الممارسات النزيهة والأخلاقية التي تضمن حقوق المساهمين والمستثمرين وكل أصحاب المصالح من خلال ضبط المسؤوليات والاشراف على المهام، وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى ماهية حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها وكذلك حقيقتها وأصلها من المنظور الإسلامي، من أجل إعطاء نظرة عامة لمفهومها لتوضيح كيفية وطريقة تأثيرها على الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات، مبادئها ومحدداتها والضبطية القانونية.

أما فيما يخص هذا المطلب فإننا سنقوم بإعطاء تعريفاً لحوكمة الشركات انطلاقاً من العديد من التعاريف والآراء الخاصة بالمفكرين والمنظمات الدولية، وكذلك الوقوف على مبادئها ومحدداتها الداخلية والخارجية وأخيراً الضبطية القانونية والتشريع الخاص بها.

## الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات

في هذا الفرع سنتطرق الى مفهوم الحوكمة عامة من خلال المفاهيم اللغوية والاصطلاحية للخروج بتعريف شامل للحوكمة تبعاً للقران والسنة والآراء الأكاديميين ووجهات النظر المختلفة للمفكرين والباحثين والمنظمات العالمية.

## 1- حوكمة الشركات لغة:

ابتداءً بكلام الله وأسمائه عزوجل نجد أن الحوكمة والحاكمية والحكم والاحتكام لها أصول من القران الكريم، من خلال الآيات التالية التي تثبت ذلك مثلاً الآية 50 من سورة المائدة " أَفَحُكْمَ الْجَاهِلِيَّةِ يَبْغُونَ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ حُكْمًا لِقَوْمٍ يُوقِنُونَ " والآية " وَلَهُ الْحُكْمُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ " من صورة القصص الآية رقم 70، وكذلك " أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَحْكَمَ الْحَاكِمِينَ " سورة التين الآية 8، والآية 57 و62 و114 من سورة الانعام على الترتيب " إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ " و " أَلَا لَهُ الْحُكْمُ وَهُوَ أَسْرَعُ الْحَاسِبِينَ " و " أَفَعَيَّرَ اللَّهُ أَبْنَعِي حَكْمًا وَهُوَ الَّذِي أَنْزَلَ إِلَيْكُمُ الْكِتَابَ "، وكذلك الآية 40 من سورة يوسف " مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءً سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَأَبَاؤُكُمْ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ بِهَا مِنْ سُلْطَانٍ إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ؕ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ". ومن سورة الشورى الآية 10 " وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِ "، ومن سورة الكهف في الآية رقم 26 " وَلَا يُشْرِكْ فِي حُكْمِهِ أَحَدًا ".

أشارت جل الآيات الى منتهى الحكم العادل والقضاء المنصف لله عزوجل وأصل الحكم هو منع الفساد والظلم والاتيان بالحق فقط لا غير، والتي أشارت أيضا الى أسماء الله الحسنى مثل اسم " الحكم " و"الحكيم" و"الحاكم" والتي معناها الحاكم المُحكّم لزمّام الأمور كلها.

وقد ذكر أبو عبد الله الحسين بن الحسن الحلبي: معنى الحكم: "وهو الذي إليه الحكم، وأصل الحكم منع الفساد، وشرائع الله تعالى كلها استصلاح العباد". (الحلبي، 1979، صفحة 207)

وورد أيضا أن الحكم المطلق لله، غير أن الحكم والاحتكام يمكن أن يكون أيضا للإنسان الحكيم ولأهل الاختصاص، في الفصل بين الأمور العالقة بين الناس واصدار القوانين والتشريع من أجل رفع الظلم والانصاف وغير ذلك، وما يثبت ذلك العديد من الأحاديث التقريرية التي كان قد أقرها الرسول صلى الله عليه وسلم من أعمال الصحابة وتصرفاتهم وأقوالهم ولم ينكر عليها أبدا، أي أن الأعمال التي أقرها الرسول صلى الله عليه وسلم كانت من صنع الصحابة، وانما أصبحت نهج حياة وافق عليه الرسول بحجة أن الانسان يمكنه صنع وسن قوانين يُعتمد عليها في الحياة تصب في قالب العدل والحق والمساواة، ونذكر قوله تعالى في " وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا حَكِيمًا" والتي اهتمت بإرسال مصلح أو مصلحين ذو عدل للم شمل الاسرة بالتوفيق بين الزوج وزوجته، من سورة النساء الآية 35. والآية " وَأَتَيْنَاهُ الْحُكْمَ صَبِيًّا" والتي خص بها الله عز وجل الحكم لسيدنا يحيى وبأن يعمل بما أمره ويجتنب ما نهاه عنه، من سورة مريم الآية 12.

ورد عن رسول الله صلى الله عليه وسلم في الحديث الذي رواه يزيد بن عميرة والذي أخبر به معاذ بن جبل أن الرسول كان لا يجلس مجلسًا للذكر حين يجلس إلا قال: "اللَّهُ حَكَمٌ قَسَطٌ هَلَكُ الْمُرْتَابُونَ"، الحُكْمُ الْعَادِلُ فِي حُكْمِهِ، "هَلَكُ الْمُرْتَابُونَ"، أي الَّذِينَ يَشْكُونَ. (الألباني، 1998، صفحة 4611)

ورد في معجم اللغة العربية المعاصرة ان المُحكّم اسم مفعول من أحكم، متقن دقيق وثيق، عمل محكم، والمحكم من القران هو الظاهر الذي لا شبهة فيه ولا يحتاج الى تأويل كما في الآية " مِنْهُ آيَاتٌ مُّحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ وَأُخَرُ مُتَشَابِهَاتٌ " سورة ال عمران الآية 07، ومُستحکم من المستحکمات وهو اسم مفعول من استحکم أي استحکم على موقع دفاعي محصن، والحاكمية مصدر صناعي من الحاكم، أي منصب الحاكم ووظيفته او لقبه الوظيفي، وأن الحُكْم مفرد حُكَام وهو من يُختار للفصل بين المتنازعين وبين الحق والباطل. (عمر، 2008، الصفحات 538-541)

وورد أيضا في العديد من الأبحاث والكتب ان الحوكمة مشتقة من كلمة اغريقية Kybenan والتي تعني التحكم والقيادة الجيدة للسفينة الهائمة وسط الأمواج والأعاصير والتي ترسو بسلام على اليابسة بعد ذلك يلقبون القائد أو الربان بالمتحكم الجيد بعدما أوصلها وما تحمل على ظهرها الى بر الأمان good «governer». (الخصيري، 2005، صفحة 07)

يوجد العديد من الترجمات لمصطلح " Corporate Governance " لكن استقر خبراء اللغة العربية على ترجمة "حوكمة الشركات". (سليمان، حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين، 2008 ، صفحة 14)

ونجد أن هذا المصطلح نشأ نتيجة للعديد من الازمات وقضايا الفساد ويمكن ذكر أهمها باختصار في النقاط التالية: (شارفي، 2018، الصفحات 4-5)

- الازمة المالية الاسيوية 1997 التي سميت بأزمة الثقة حيث قامت الشركات بأخذ ديون قصيرة أجل كبيرة جدا وبدون علم المساهمين جراء طرق محاسبية غير سليمة؛
- قضية الفساد الخاصة بالشركات الامريكية إنرون سنة 2001 وشركة وورلدكوم للاتصالات سنة 2002 حيث صرحت بقوائمها المالية التي لم تعكس واقعها الفعلي؛
- موجة الخوصصة الكبيرة التي شهدتها اسيا وأمريكا اللاتينية وأروبا الغربية وكان أمرا لا بد منه مراقبة هذه المؤسسات وضبطها؛
- جراء الاهتمامات المالية بصناديق المعاشات خاصة في الدول الانجلوساكسونية كانت هناك رقابة فعالة على الشركات من أجل ضمان حقوق المساهمين؛
- نظرا لكبر تأثير المعاملات الخاصة بعمليات الشراء العمومية OPA للولايات المتحدة الامريكية في أوروبا خلال الثمانينات والتسعينات جعل لا بد من النظر لحوكمة الشركات وخاصة السياسية منها؛
- نظرا لعدم توفر الإفصاح والشفافية ومعايير الدقة لا يمكن للمستثمرين المقارنة بين الاستثمارات والفرص المتاحة.

## 2- حوكمة الشركات اصطلاحا:

أما فيما يخص حوكمة الشركات اصطلاحا فقد عرفت العديد من الهيئات العالمية والدولية والعديد من المفكرين والخبراء كل بما يتوافق مع أفكاره وتوجهاته، وقد اختلفت شكلا وتوافقت في المضمون فقد صبت في

قالب واحد يحدد الإجراءات والقوانين والالتزامات الواجب العمل بها من أجل ضمان حقوق جميع أصحاب المصالح، ومن أجل توضيح ذلك نأخذ التعريفات التالية:

\_\_ عرفتها اللجنة البريطانية كادبوري في التقارير السنوية لها على أنها "النظام الذي به تُسير وتراقب الشركات". (الربيعي و راضي، 2011، صفحة 22)

حيث ان هذا التعريف افتقر الى تبيان كيفية تسيير ومراقبة الشركات وما الاليات التي تستخدم في ذلك.

\_\_ عرفها البنك الدولي على أنها "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية". ( خليل و ع شماوي، 2008، صفحة 28)

حيث اهتم هذ التعريف فقط بالتنمية وبالموارد الاقتصادية للمجتمع وكفاءة ادارتها دون ذكر الكيفية ودون الاهتمام لمشكلة الفساد التي يمكن أن ترد مع إمكانية استغلال الموارد بصورة جيدة وبكفاءة عالية.

\_\_ عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس ادارتها ومساهميها وذوي المصالح الآخرين، كما تقدم حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل انجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء". (طارق، 2009، صفحة 120)

هذا التعريف أحاط بنسبة كبيرة بواقع الحوكمة وكيفية ضبط العلاقة القائمة بين الفاعلين في المؤسسة وأكد على الأهداف وكيفية صياغتها تبعاً للوسائل والرقابة على الأداء دون ذكر الهدف النهائي للتنمية المستدامة.

\_\_ عرفها الشبكة الدولية لحوكمة الشركات (ICGN) سنة 1999 على أنها: "تمثل الهيكل التنظيمي وأعمال مجلس ادارة الشركة والتي تسعى لتحقيق الهدفين المكلف بهما المسيرين والمتمثلين في ضمان جدوى أنشطة الشركة وتحقيق نموها على المدى الطويل من أجل مساهميتها". (Ploix, 2006, p. 16)

ذهب هذا التعريف الى ضمان حق المساهمين وصمود المؤسسة للمدى الطويل فقط مع اهمال التنمية والمصلحة الكلية، فالمؤسسة من المفروض تُؤمن أهدافها دون اهمال المجتمع والتنمية المستدامة.

\_\_ عرفتها مؤسسة التمويل الدولية على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في مختلف أنشطتها وأعمالها". (علي، 2014، صفحة 44)

حيث ذكر هذا التعريف الإدارة بصفة عامة والتحكم بأنشطتها وأعمالها دون ذكر الآليات وطريقة ضمان حقوق المساهمين، كل إدارة تتمتع بإحكام القبضة على أنشطتها وأعمالها حتى التي تمت فيها عمليات الاختلاس وتزوير المعطيات والقوائم المالية وغير ذلك كانت نتيجة قبضة محكمة من قبل ناهي المؤسسة وحق المساهمين.

عرفها **الجمع العربي للمحاسبين القانونيين** على أنها "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه استراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم، واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول". (الشريف، 2009، صفحة 03)

عرفها **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** على أنها: "الحوكمة المحلية ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم". (عبد القادر، 2012، صفحة 26)

عرفها **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر** على أنها "عبارة عن فلسفة تسيير ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك". (عثماني و فريق العمل ، 2009 ، صفحة 16)

عرفها **G. Charreaux** على أنها "مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها دور في تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين، أو هي تلك الآليات التي تتحكم في المجال الذي هو تحت تصرفها". (Charreaux, 1997, p. 52)

عرفها **جون باركنسون John Parkinson** على أنها "تلك العملية التي تقوم على الاشراف والرقابة بغية ضمان التوافق بين الإدارة وأصحاب مصالح، أو التوافق بين الإدارة وأصحاب رؤوس الاموال". (Solomon & Solomon, 2004, p. 13)

حيث ذهب هذا التعريف الى التركيز على ممولي المؤسسة والحفاظ على رؤوس أموالهم وإلزام الادرة بالحرص على ذلك، مهملًا هذا التعريف كل الجوانب الأخرى.

المفهوم القانوني والاقتصادي والاجتماعي للحوكمة: (صحراوي، 2022، صفحة 15)

### المفهوم القانوني:

الحوكمة قيود تعاقدية للعدالة وضمن حقوق الشركاء فمن خلالها يتم التحكم في أعمال القائمين على المؤسسات.

### المفهوم الاقتصادي:

الحوكمة آليات من أجل ازدهار المؤسسات وضمنات كافية للمستثمرين للحصول على عوائد الاستثمار.

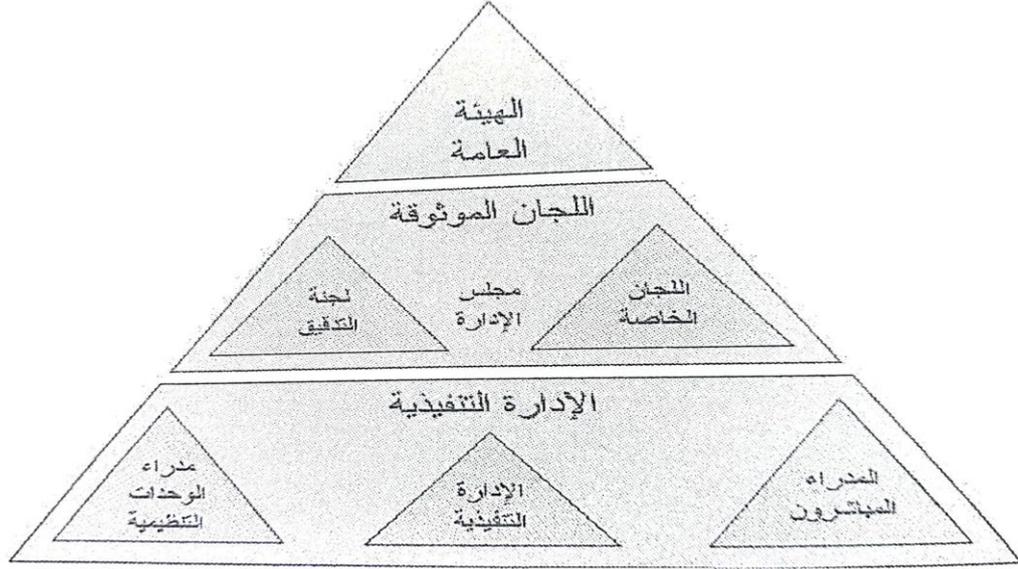
### المفهوم الاجتماعي:

الحوكمة تضمن المسؤولية الاجتماعية لتحقيق رفاهية الأفراد والمؤسسات فهي الية لتحقيق التنمية المستدامة.

من خلال التطرق لمختلف التعريفات ووجهات نظر الهيئات العالمية والمفكرين يمكننا الخروج بالتعريف الخاص بالحوكمة، اذ هي مصطلح اقتصادي حديث لكن الأصول اللغوية للكلمة اغريقية ولها أيضا جذو إسلامية، عبرت عن الحُكم والاحتكام والحكمة، لخلق كتلة من القوانين المتكاملة لتصنع نظاما يُسير المؤسسات؛ يجمع بين العدل والضبطية والإجراءات القانونية والآليات اللازمة من أجل حماية كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة وكذلك حماية عائداتهم الاستثمارية من خلال التأثير المحكم على كل القائمين على المؤسسة ونشاطاتها الإدارية بالتدقيق والمساءلة وغير ذلك، وحرصا على الشفافية بين إدارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين وكل ذوي المصالح، من أجل رسم الأهداف الحقيقية للمؤسسة بالرقابة على الأداء والنتائج المسطرة والفعالية التي تم الوصول اليها في ظل الموارد المتاحة، من أجل تحقيق رفاهية الأفراد والمؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة والصمود للمدى الطويل في ظل التنافسية والصراعات البيئية والاجتماعية.

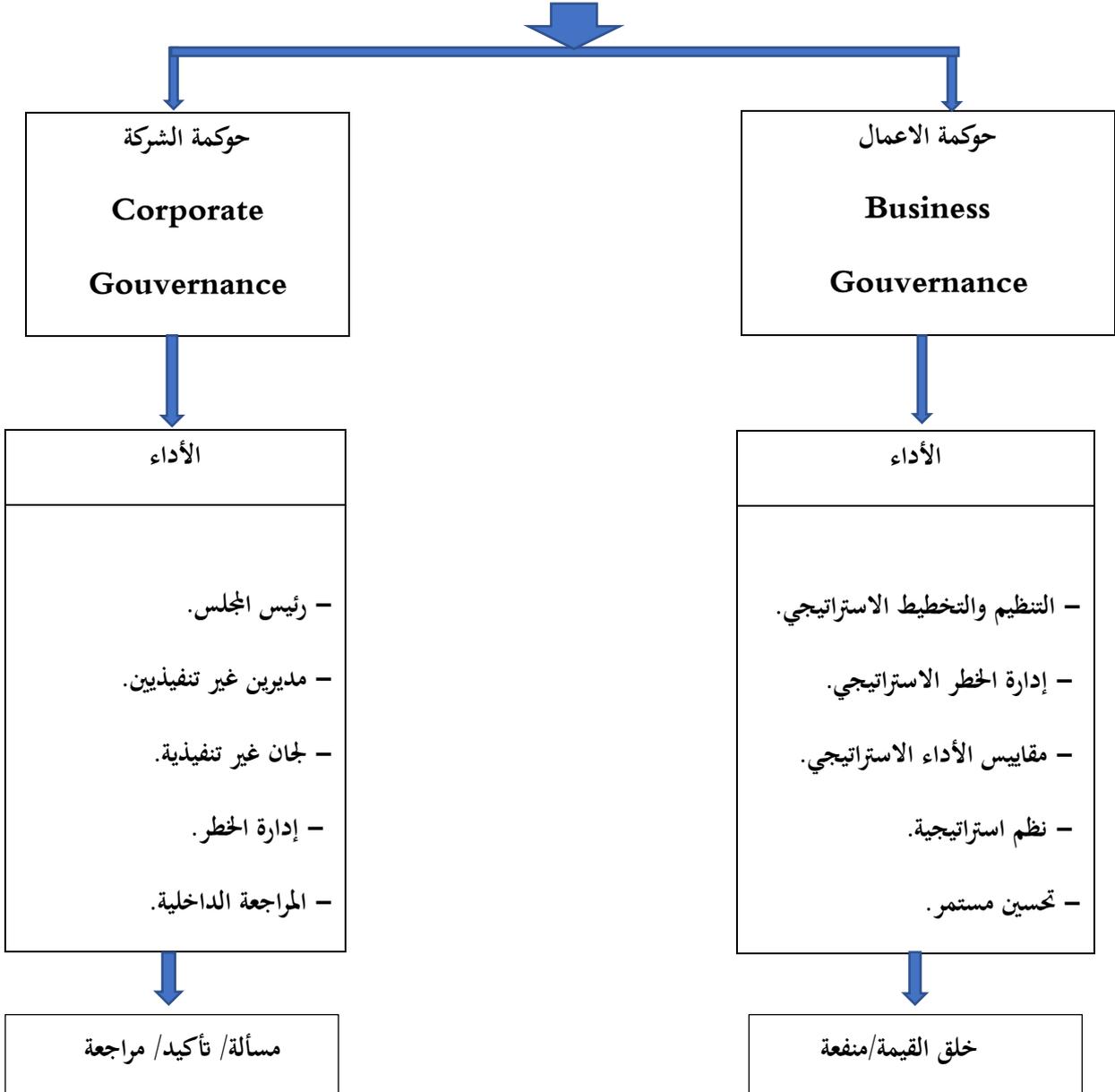
والشكلاان التاليان يعززان ويوضحان مفهوم وهيكل الحوكمة المؤسسية:

الشكل رقم 3 يوضح هيكل حوكمة الشركات.



المصدر: مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، في الحوكمة المؤسسية، سنة 2018، الصفحة رقم 113. (كافي، كافي، و بوربيع، 2018، صفحة 113)

## الشكل رقم 4 مفهوم الحوكمة المؤسسية



المصدر: محمد خليل، دور المحاسب الاداري في إطار حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد 02، 2003. (خليل م.، 2003)

## 3- نشأة وتطور الحوكمة

نشأت الحوكمة كإجراء لتحسين إدارة المؤسسات وحماية حقوق المستثمرين وتطورت لتشمل الشفافية والمساءلة وتوجيه القرارات نحو مصلحة الجميع، حيث أصبحت مطلباً ضرورياً للإدارة الرشيدة من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

ويمكننا توضيح نشأة وتطور حوكمة الشركات في الجدول التالي:

## الجدول رقم 1 تطور ونشأة حوكمة الشركات

السنة	الجهة	الاصدار
1992	Cadbury	صدر القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير Sir Adrian Cadbury سنة 1992، حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عما لم يتم الالتزام به.
1995	Greenbury	صدر تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت.
1998	Hample	صدر تقرير Hample الذي جاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال شمول القانونين السابقين 1992 Cadbury و 1995 Greenbury في هذا التقرير.
1999	OECD	صدر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات سنة 1999، والتي أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب المصالح في الشركات في جميع أنحاء العالم.
2002	Sarbanes Oxley Act	استجابة للالتزامات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون Sarbanes - Oxley بعدما أقره الكونغرس الأمريكي كتشريع وتم فيه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها.
2004	OECD	إصدار نسخة سنة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها.
2008	OECD	إصدار نسخة سنة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

OECD وتضمنت القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم.		
---	--	--

المصدر: عمر المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص 23. (المناصير، 2013، صفحة 23)

## الفرع الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

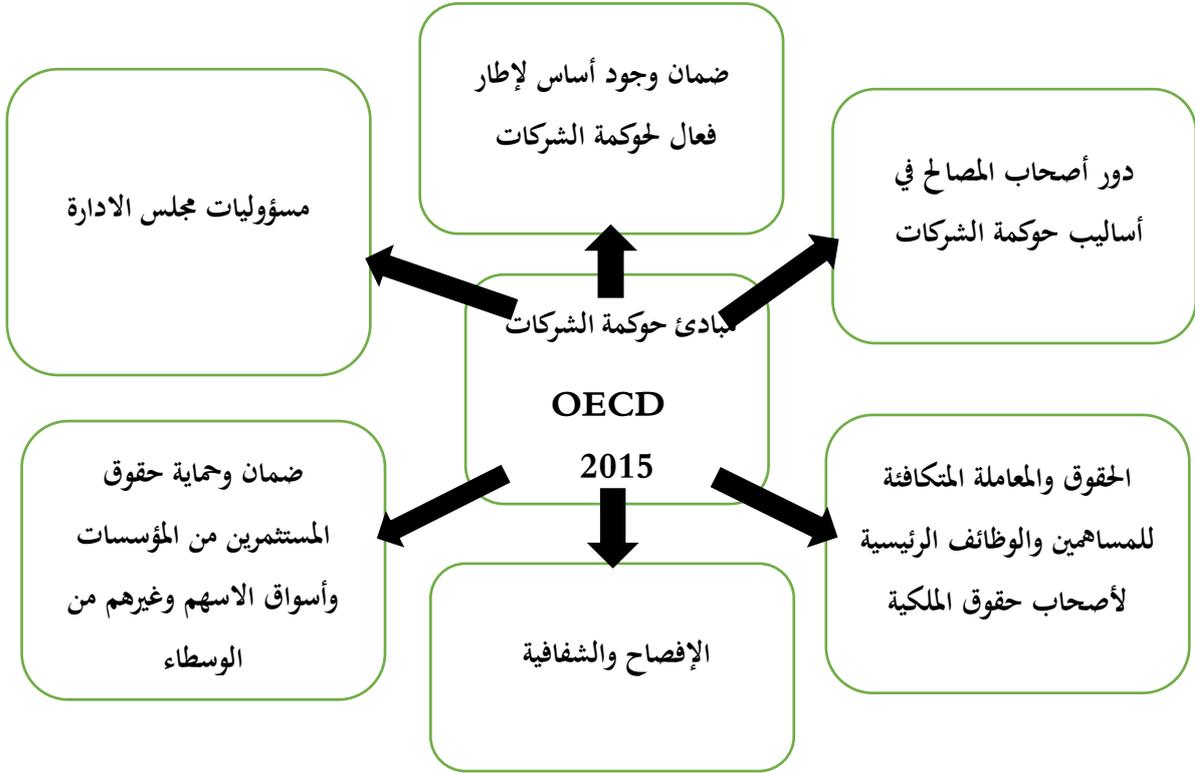
### أولا مبادئ حوكمة الشركات:

مبادئ حوكمة الشركات هي تلك الأسس التي تعبر عن الإجراءات والقوانين التي تقيّد المؤسسات ضمن إطار قانوني موحد من أجل حماية كل أصحاب المصالح، واقترحنا أن نعرض كل من مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي OECD لأن تعريفها اهتم بالتنمية الاقتصادية والتأثير على الأداء من أجل تحقيق أهداف الشركة، وكذلك كونها من أوائل الذين قاموا بتعريف حوكمة الشركات سنة 1999 ويتم تعديله دوريا، حيث تم ذلك في سنة 2004، والتعديل الأخير كان ما بين 2014 و 2015 واعتمده أغلبية المؤسسات الدولية ودول العشرين، والتحديث المرتقب سنة 2023، ونعتمد أيضا على مبادئ ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر كونه يخص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل دراستنا.

### 1- مبادئ حوكمة الشركات بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

ويمكن أن نعبر عن هذه المبادئ من خلال الشكل التالي اعتمادا على ما جاءت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في إصدارها المعدل سنة 2015 ومن النسخة العربية سنة 2017 جراء تحديث المبادئ التي صدرت سنة 1999.

## الشكل رقم 5 مبادئ حوكمة الشركات



من اعداد الباحث اعتمادا على تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لسنة 2015 والمقدم في موقعها الرسمي بالنسخة العربية سنة 2017 [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015\\_9789264236882-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en)

من خلال ما تم عرضه سابقا سنشرح بالإيجاز كل مبدأ كما يلي: (OECD، 2017، الصفحات 13-61)

## 1-1 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

والذي يقصد به ضرورة وجود إطار فعال للحوكمة واضح ومفهوم قائم على التعاون وتبادل المعلومات يعزز الشفافية وكفاءة الأسواق والتسيير الجيد للموارد على حسب ما ينص عليه القانون بإجراءات معقولة قابلة للتنفيذ تحت اشراف كفؤ وفعال من أجل المصلحة العامة ورفع الأداء الاقتصادي الشامل.

## 1-2 الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

حيث يقصد به حماية حقوق المساهمين والعدالة بين صغار وكبار المستثمرين بغض النظر عن كونهم محليين أو أجنبان، وكذلك تسهيل لهم ممارسة حقوقهم وتعويضهم في حالة الخطأ في حقهم وانتهاكه.

## 1-3 ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء

يمكن شرحه على أساس بساطة السلسلة الاستثمارية دون تعقيد ودون وساطات كبيرة وتقديم حوافز سليمة، مع الحرص على أحقية التصويت وصنع القرار من خلال أمناء التصويت بالطرق التي لا تجعل هناك تضاربا في المصالح.

## 1-4 دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات

يقصد به أن حوكمة الشركات تضمن بنص القانون الاعتراف الرسمي بالعلاقات والاتفاقيات المبنية على أسس مالية سليمة، والمبرمة بين أصحاب المصالح والشركات، من أجل العمل سوية بتفاني لخلق الثروة وفرص العمل ولتحقيق استدامة المشاريع.

ويشجع هذا المبدأ على خلق التفاعل البناء بين الشركات ومختلف الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح من أجل خلق الثروة ومناصب الشغل وضمن استدامة المؤسسات ذات الصحة المالية. (صديقي ، رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، 2021، صفحة 75)

## 1-5 الإفصاح والشفافية

ويمكن اعتباره على أنه ذلك التصريح الدقيق عن المعلومات الخاصة بالشركة بفرص متساوية، ووفقا للمعايير المحاسبية في الوقت المناسب، دون أي تزييف أو تفرقة، مثل معرفة أهداف الشركة وأدائها ومركزها المالي والمعلومات غير المالية والمخاطر، من أجل إرساء الثقة والتعاون لخلق الثروة واستمرارية الاعمال.

## 1-6 مسؤوليات مجلس الإدارة

ويقصد به ذلك المسار الذي لا بد أن تتبعه الشركة، والذي يوضح العلاقة القائمة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة واللجان المتخصصة، للقيام بعمليات الرقابة والمساءلة عن الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، فمجلس الإدارة لا بد أن تكون له الصلاحيات الرقابية باستقلالية تامة وفقا لأسس علمية وبكفاءة وبعادلة، من أجل أخذ التدابير اللازمة التي تصب في مصلحة الجميع دون اقصاء وبرصد كل العيوب التي تصنع تعارضا

في المصالح ومحاولة القضاء عليها، من أجل تحقيق أهداف الشركة.

تبعا للمساءلة التي لا بد أن يخضع لها مجلس الإدارة فمن واجبه أيضا أن يتصرف بعدل مع كل اهتمامات أصحاب المصالح بما فيهم العاملين والدائنين والعملاء والموردون والمجتمعات المحلية ومراعات المعايير البيئية والاجتماعية في هذا الصدد. (صديقي، رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، 2021، صفحة 81)

2\_ مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: (عثماني و فريق العمل ، 2009 ، صفحة 27)

### 1-2 المسؤولية

ويقصد بها أن لكل فرد مسؤولياته المحددة بأهداف دقيقة متكاملة غير مجزأة والتي ينبغي له الالتزام بها وتحقيقها وفقا للخطط التي ترسمها الشركة والتي تحقق أهدافها وتصب في مصلحة الجميع.

### 2-2 الانصاف

وهو الذي يقصد به توزيع المهام والحقوق بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بعدالة تامة وكذلك الحرص على تقديم الحوافز والمكافآت والامتيازات المرتبطة بها بطريقة منصفة، حتى يكون هناك توافق وتناغم بين الأطراف من أجل تحقيق أهداف الشركة.

### 3-2 الشفافية

ويقصد بها أن تكون هذه الحقوق والواجبات والمسؤوليات والمهام لكل فرد في المؤسسة وخارجها واضحة وجليّة ومعلن عنها للجميع بطرق لا تشير للاكتناز والتزييف وغير ذلك.

### 4-2 التبعية

وتعني أن كل طرف فاعل مسؤول عن أعماله ومسؤولياته أمام الآخرين وهو من يتحمل تبعات أخطائه دونهم، ان هذا الالتزام هو ما يضمن تقسيم المهام والمراقبة المنفردة لكل عنصر كان داخليا أو خارجيا من أجل قياس المرودية والأداء من حيث المطلوب والمحقق فعليا.

## ثانياً محددات حوكمة الشركات

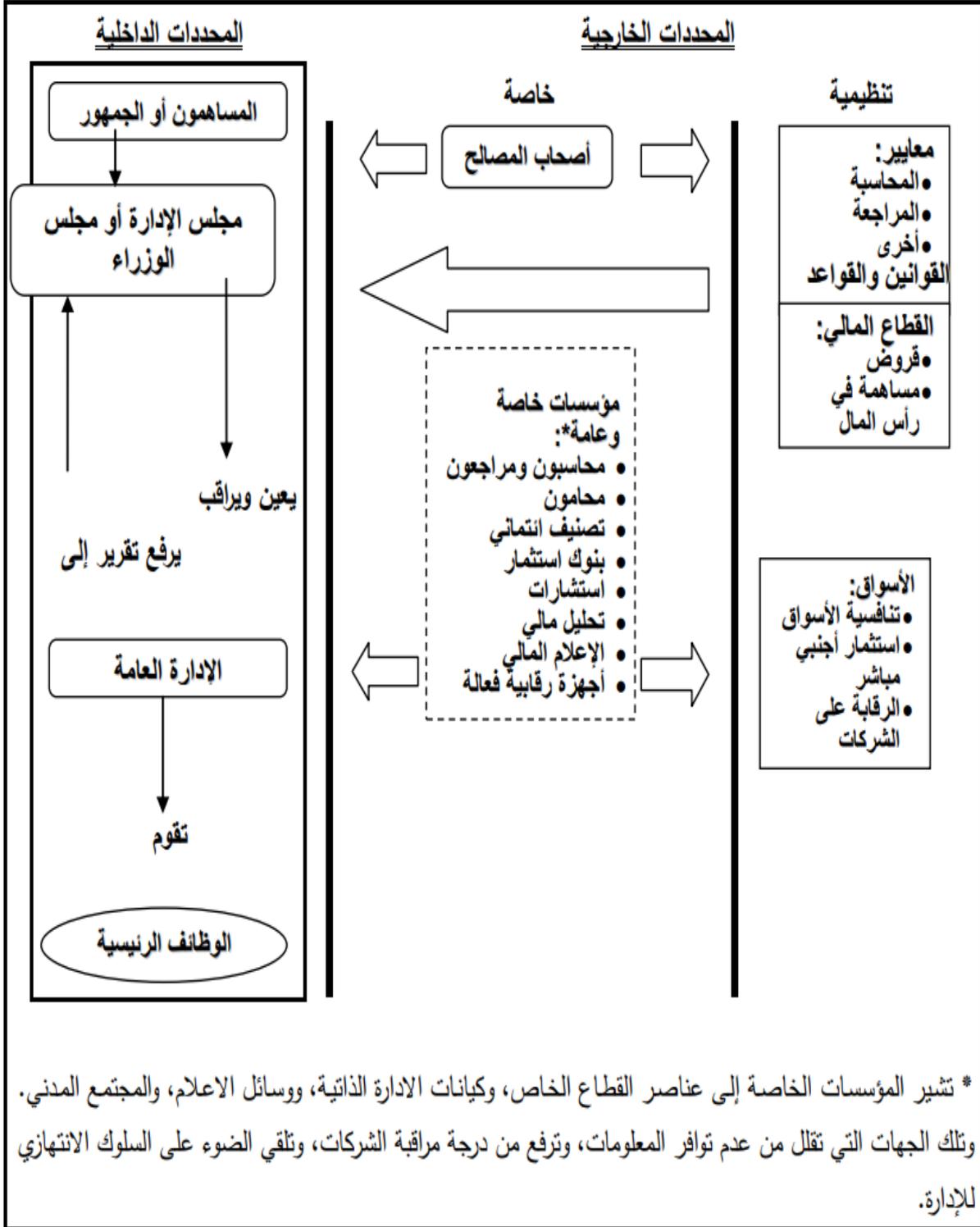
محددات حوكمة الشركات هي تلك الضوابط والتأثيرات الداخلية والخارجية على المؤسسات الاقتصادية والتي تحمي وتنظم نشاطها الاقتصادي وتنقسم الى محددات داخلية وخارجية ويمكن شرحها كالتالي:

أ\_ **المحددات الداخلية:** توضح المحددات الداخلية لحوكمة الشركات تلك الإجراءات والطرق التي تبين كيفية التصرف واستخدام السلطة داخل المؤسسة، من أجل الضبط والتوجيه والتسيير بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والجمعيات العامة، من أجل منع تضارب المصالح بينهم، والعمل بتوافق لتحقيق أهداف هذه المؤسسة، والتي يمكن عرضها كما يلي: (عيادي ، 2013، الصفحات 155-156)

ب\_ **المحددات الخارجية:** وهي الإطار الخارجي المحيط بالمؤسسة والذي يحكم نشاطها الاقتصادي تحت غطاء قانوني منظم يضمن كفاءة الهيئات الرقابية من أجل منع الاحتكار وتنظيم المنافسة وسوق المال والتمويل وغير ذلك، ودورها يكمن في ضمان تنفيذ القوانين التي تحسن من أداء الشركات وتقلل ذلك التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. (يوسف، 2007، صفحة 06)

والشكل التالي يوضح المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة:

## الشكل رقم 6 المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



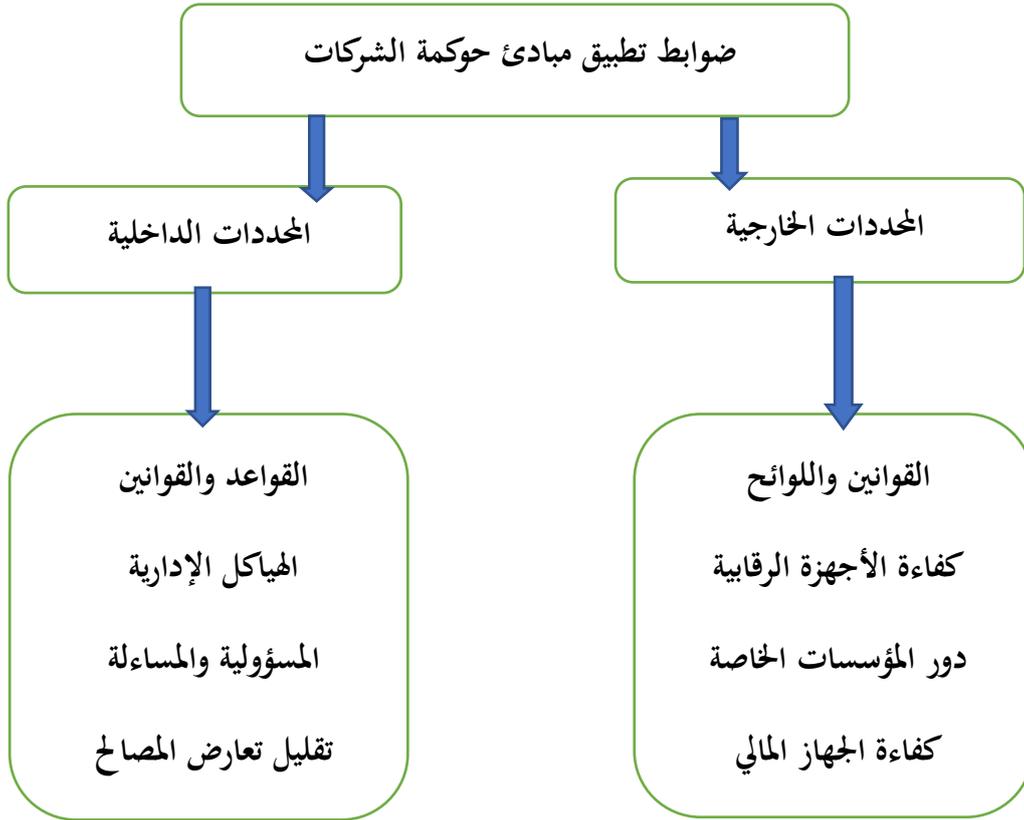
المصدر: الدكتور محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان

عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان كلية إدارة الاعمال، طرابلس لبنان، 17 ديسمبر 2012، صفحة

17. (غادر، 17 ديسمبر 2012، صفحة 17)

المحددات الداخلية والخارجية التي ترمز لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات اعتمادا على مجموعة من النقاط المترابطة فيما بينها لصياغة هيكل متين يضمن إدارة مسؤولة ونزيهة، ويمكننا توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7 محددات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية، الدار الجامعية 2005، ص 22. (سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، 2005، صفحة 22)

### الفرع الثالث: التشريع والضبطية القانونية والجزائية لحوكمة الشركات

إقرار أغلبية الدول والهيئات العالمية والباحثين على أن تطبيق الحوكمة أصبح ضرورة لا بد منها، فكان من المحتم إرساء قوانين وإجراءات جزائية مناسبة من أجل ضبط ورقابة نشاط الشركات وتقييدها على العمل داخل إطار قانوني موحد وعادل يسمح لها بممارسة أعمالها بما يحقق أهدافها ويتوافق مع المصلحة العامة، وعلى هذا رأينا ان نوضح بعض النقاط القانونية والجزائية لحوكمة الشركات.

ويقر البعض أيضا أن القوانين المرفقة لتطبيق الحوكمة مقدمة على شكل لوائح وهي أدنى مرتبة من القانون، أي جل القواعد الملزمة لحوكمة الشركات منصوص عليها بشكل أمر في القوانين التجارية السارية. (العيش، 2016، صفحة 10)

## 1- قانون Act Oxly-Sarbanes

يتم اعتبار قانون Act Oxly-Sarbanes الصادر سنة 2002 من الحكومية الفدرالية الأمريكية منبع غالبية التشريعات القانونية الخاصة بحوكمة الشركات وهذا القانون من بين القوانين الأكثر استخداما للحماية. (الحمر و صمود، 2020، صفحة 294)

ويقوم قانون أوكسلي على مجموعة من الأهداف التي تنهض بالمحاسبة والتي تصنع الثقة لكسب المستثمرين من خلال: (الدوغجي و سيد علي، 2011، الصفحات 17-18)

\_\_ تقديم المعلومات المالية بشفافية تامة؛

\_\_ نظام الرقابة الداخلي لا بد أن يكون ذو كفاءة عالية في اكتشاف التزوير والاحتيال وسير العمليات الرقابية بشكل جيد؛

\_\_ تحليل وتبع السياسات المحاسبية التي تنتهجها الشركة التي قد تؤثر في مركزها المالي؛

\_\_ الحرص على تقصي الأخطاء والاشراف على عمليات الغش التي قد تحدث داخل الشركة؛

\_\_ الاخذ بعين الاعتبار التصريحات التي يبيدها المحاسب القانوني؛

\_\_ انشاء نظام للتدقيق الداخلي في الشركة وضمان استقلالية مدققي الحسابات الداخليين فيها، من خلال تقديم الاقتراحات الازمة لذلك؛

\_\_ فرض عقوبات وإجراءات صارمة في حق المدراء والمدققين في حالة اخلال احدى الشركات بالأنظمة والقوانين.

ومن خلال الأهداف المذكورة سابقا كانت البنود التي جاء بها قانون اوكسلي ولتي تحدد كيفية اعداد وعرض القوائم المالية والتي نعرضها في النقاط التالية: (Dodd, 2010)

\_\_ انشاء مجلس الرقابة على شركات المحاسبة والذي لا بد أن يكون مستقلا غير حكومي؛

\_\_ استقلالية مدقق الحسابات لما تعكسه من أثر على التقارير المالية؛

- \_\_ المسؤولية المترتبة عن الشركات والالتزام الدوري بتقديم البيانات المصادق عليها؛
- \_\_ الإفصاح عن البيانات المالية في الوقت المناسب وبدون غش أو تزييف؛
- \_\_ تقديم تقارير المحللين الماليين من أجل كشف وكسر التعارض في المصلحة؛
- \_\_ فرض الرقابة على الأوراق المالية من قبل لجنة مراقبة نشاطات البورصة من أجل كسب ثقة المستثمرين؛
- \_\_ مطالبة الشركات المحاسبية بتقديم تقارير مفادها تحديد شروط المنافسة وتحديد معايير الملاءمة للحد من تعارض المصالح، وإظهار كل التفاصيل عن الأرباح والديون والمركز المالي، وإقضاء كل من انتهاكوا القوانين بلوائح مفصلة عنهم، وكذلك مطالبة لجنة مراقبة البورصة على الحرص عن مدى شفافية وصحة التقارير المالية المقدمة؛
- \_\_ المسؤولية والتبعية جراء عمليات الغش الجنائي وهو ما يعبر عنه بقانون مسؤوليات الشركات عن الغش الجنائي والذي يقضي بغرامات كبيرة والسجن ضد المتلاعبين بالتقارير المالية؛
- \_\_ المعاقبة على كل الجرائم التي يقترفها المسؤولون بغرامات مالية قد تصل الى خمسة مليون دولار وسجن يصل الى عشرين سنة جراء تزويرهم للمعلومات؛
- \_\_ العوائد الضريبية للشركات والتي لا بد للرئيس التنفيذي ومدققي الحسابات الإقرار بها.

## 2- الرقابة على حوكمة الشركات:

- تتمثل الرقابة على حوكمة الشركات في العديد من الصور الإدارية للشركات والتي يمكن حصرها في الرقابة الذاتية والرقابة القضائية والتي نذكرها بالإيجاز فيما يلي: (سويلم، 2010، الصفحات 303-366)
- 1-2 الرقابة الذاتية:** والتي يقصد بها الرقابة الذاتية والحق الذي أعطاه القانون للجمعية العامة في متابعة ومراقبة المساهمين ومراقبي الحسابات على الإدارة الرشيدة في الشركات، على أساس أنهما من مكونات هيكل الشركة وذلك من خلال:

- الاطلاع على سجلات الملكية؛
- الطلب على المعلومات؛
- حق المساهمين في الدعوة للجمعية العمومية؛
- المساواة بين المساهمين وممارسة التصويت؛

- حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- حق المساهمين في أرباح الأسهم؛
- موافقة المساهمين على الصفقات الكبرى؛
- حق المساهمين في متابعة استثماراتهم؛
- تتبع دور المحاسب؛
- التحقيق في تعيين مراقب حسابات؛
- متابعة الشروط والمقاييس التي يجب توافرها في المراقب؛
- تحديد مهام وواجبات وصلاحيات مراقب الحسابات.

**2-2 الرقابة القضائية:** والتي يقصد بها تلك السلطة القضائية التي خولها القانون بالاحتكام الى المحكمة التي تتولى التحقيق والرقابة القضائية من خلال الطعون المقدمة ضد الإدارة الرشيدة للشركات الذي ينتهي في الأخير بحكم قضائي، والتي تعتمد على النقاط التالية:

- الاعتماد على نص القانون المعترف به؛
- أحوال مسؤولية مجلس الإدارة؛
- طبيعة مسؤولية مجلس الإدارة؛
- صور دعاوى المسؤولية المدنية " دعوى من الشركة مرفوعة من قبل ممثلها القانوني، او دعوى الشركة المرفوعة من قبل المساهم، او دعوى المساهم الفردية، دعوى الغير "؛
- تقادم دعوى المسؤولية؛
- مسؤولية المراقبين مدنيا.

ويمكن القول إن للمجتمع المدني الأهمية البالغة في عمليات الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي جراء تعزيز الشفافية ومحاربة الفساد، من أجل إرساء نظام متكامل يصب في غاية واحدة، وهي تمكين التطوير والتحديث في أداء المؤسسات والإدارات الحكومية نحو الإدارة الرشيدة، بالتعاون مع البرلمانين وكل أصحاب المصالح نحو حوكمة كل القطاعات، من خلال موائمة التشريعات الوطنية مع المبادئ التي تشير اليها الحوكمة والإدارة الرشيدة. (عبد الله، 2009، الصفحات 83-85)

## المطلب الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي عبارة عن نظام يتضمن الإجراءات والآليات التي تنظم علاقات الشركة مع المساهمين والإدارة والمديرين والعاملين والمجتمع والبيئة، وتتفاعل حوكمة الشركات مع العديد من النظريات التي تهتم بعلاقات الملكية والوكالة والتكاليف والمصالح، ومن أبرز هذه النظريات نعرضها باختصار فيما يلي:

## الفرع الأول: نظرية الوكالة

ان الدراسة التي قام بها كل من (بيرل ومينز) سنة 1932 هي أولى الدراسات التي خصت بالذكر مسألة الوكالة وحوكمة المؤسسات، اذ ذهبت هذه الدراسة الى أن حجم المؤسسة الكبير يستدعي فصل الملكية عن الإدارة وهو ما ينجم عنه مشكل وكالة، بعد ذلك كان هناك تعمق أكثر في هذه المسألة من قبل (جنسن وماكلينغ) سنة 1976 التي ركزت على السلوك الإداري داخل المؤسسة وجمعت بين هيكل الملكية والتكاليف الناجمة عن الوكالة، حيث عرفها على أنها تلك العلاقة والعقد المبرم بين فرد أو مجموعة من الأشخاص الذين يمثلون الموكل بفرد آخر أو مجموعة من الأشخاص أيضا يمثلون الوكيل الذين ينوبون عنهم في القيام بمهام إدارية خاصة بالمؤسسة واتخاذ القرارات عوضا عنهم والتي من المفروض تصب في صالح الموكل الا أن انتهازية وجشع الوكيل تجعل من هذا الامر غير محقق ويصب في مصلحته لا مصلحة المساهمين. (Jensen & Meckling, 1976, p. 308)

ان فصل الملكية عن الإدارة يجعل هناك حالة تشوبها عدم التأكد، فيصبح للمديرين التنفيذيين شيء من سلطة التسيير، وهذا جراء خروجهم عن الهدف الرئيسي وهو تعظيم الأرباح والسعي خلف أهداف أخرى تصب في صالحهم، أو الوكيل يريد تعظيم منفعته لا منفعة المساهمين أو الملاك.

ويمكن توضيح نتائج فصل الملكية عن الإدارة بالنسبة الى بيرل ومينز في النقاط التالية: (مهدي ، 2015، الصفحات 136-137)

- الرقابة عن طريق حقوق الملكية الكلية: وهي السيطرة على 80% من رأس المال من قبل شخص أو مجموعة من المساهمين، وهذا يتيح لهم اختيار المدراء التنفيذيين وتعيين إدارة الشركة؛
- الرقابة عن طريق المشاركة بالأغلبية: وهي امتلاك من 50% إلى 80% من رأس المال حيث تكون لهم الصلاحية في المراقبة القانونية؛

- الرقابة عن طريق مشاركة بالأقلية: وهي السيطرة على 20% إلى 50% من رأس المال وعلى المؤسسة بسيطرتهم على أغلبية الأصول وكفاءتهم في نيابة الآخرين وبالتالي صعوبة تنحيتهم، لذلك لابد التفويض بالتصويت للمساهمين دون تركها فقط بين أيدي أعضاء المديرية العامة للشركة؛
- الرقابة عن طريق وسيلة قانونية: المالكون لهم الحق في الرقابة على المديرين التنفيذيين رغم المشاركة الاسمية الضعيفة في رأس المال وهذا كان سابقا غير مقبول؛
- الرقابة عن طريق المديرية أو ما يعرف بالملكية المتناثرة: ليس هناك مشاركة بالأقلية من أجل السيطرة على الشركة، وتكون السلطة والنفوذ للإدارة العليا، حيث التحكم في التسيير من قبل المدراء التنفيذيين يجعل هناك اضرارا بمصالح المساهمين ولا يكون هناك اهتمام بالغ بأرباحهم وانما الاهتمام بمصالحهم الشخصية؛

### الفرع الثاني: نظرية تكلفة المعاملات

كانت أولى بؤادر هذه النظرية في المقال الذي كتبه R.H coase بعنوان طبيعة الشركة

(the nature of the firme) حيث تمحور حول طبيعة التعاقدات المبرمة داخل المؤسسة والتي تقاس بالتعاقدات المبرمة في السوق، والتي تقدم ذلك الفارق الذي يعكس نجاعة الصفقة اذ كان التعاقد المبرم داخل المؤسسة أقل تكلفة من التعاقد المنجز في السوق، والتي تعتمد في الأساس على الشفافية والمعلومة الكاملة. (Kent & Anderson, 2010, p. 79)

وقد تطورت هذه الفكرة من خلال البحوث التي قام بها Williamson باعتماده على التحليل المقارن للمؤسسات التي يكون فيها تكلفة المعاملات متدنية الى أقصى الحدود، وركز في ذلك على عوامل سلوكية تمثلت في الرشادة المحددة ونوعية الأصول والسلوك الانتهازي وعوامل مؤسسية تمثلت في البيروقراطية والفساد الاداري والتي تحدد مجمل التكاليف المتأتية عن العقود في انتقال الملكيات بين الافراد او المؤسسات. (بوهدة، زرقاطة ، و شناعة، 2020، صفحة 421)

هناك العديد من الفرضيات التي تتوافق مع الأفكار الخاصة بنظرية تكاليف المعاملات والتأثيرات الرئيسية عليها والتي يمكن أن نوضحها بالجدول التالي:

## الجدول رقم 02 يوضح نظرية تكلفة المعاملات

التأثير	المراجع	مجال التأثير
العقد كإطار للعلاقة	(1931) Lwelynn	القانون
سلسلة متصلة من الاشكال التعاقدية للعقود التقليدية الى العقود المبينة على العلاقات.	(1978 - 1974) McNeil	
الصفقة كوحدة تحميل.	(1932) Commons	الاقتصاد
الشركة تبررها تكاليف استخدام آلية سعر السوق.	(1937) Coase	
مبدأ الكفاءة	(1941) Knight	
- التكيف باعتباره مشكلة اقتصادية مركزية. - السوق كجهاز للتكيف العفوي والمستقل.	(1945) Hayek	
- العقلانية المحدودة للأعوان الاقتصاديين. - التحليل المقارن المنفصل.	(1978 - 1957) Simon	
التمييز والتفاعل بين البيئة المؤسسية ومؤسسات الحوكمة.	Davis & North (1971)	
- التكيف باعتباره مشكلة اقتصادية مركزية. - المنظمة كجهاز تكيف تعاوني.	(1938) Barnard	نظرية التنظيمات

المصدر: مناد على، أطروحة دكتوراه بعنوان دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية، سنة 2013 - 2014، جامعة تلمسان، ص 66. (مناد، صفحة 66)

## الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية

تمثلت نظرية حقوق الملكية في الأفكار التي جاء بها **ديمستر سنة 1967** حيث عرفها على أنها " أداة من أدوات المجتمع تستمد أهميتها من كونها تساعد الفرد في تشكيل توقعاته مسبقاً، وهو ما يمكنه من تحديد تعاملاته مع الآخرين"

وعرفها **بيجوفيش سنة 1969** " حقوق الملكية ليست علاقات بين الأشخاص والأشياء، ولكنها علاقات مقننة بين الأشخاص وعلاقتهم باستعمال تلك الأشياء".

أما **ألشيان عرفها سنة 1987** على أن حقوق الملكية توكل إلى شخص خاص، وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى. (دربال و بن خيرة ، النظريات الاقتصادية للمنشأة ، 2021-2022، صفحة 2)

ان هذه النظرية جاءت من أجل أن تحدد الملكيات الخاصة وتبين أفضليتها على الملكية الجماعية، وتبين كيفية استعمال الأصول والتصرف فيها، الا أنها لم تعطي تعريفاً دقيقاً للحقوق وحدود الملكية، وتصنف حقوق الملكية الى ثلاث أقسام ويمكن توضيحها كالتالي: (Frédéric, 23/09/2003, p. 12)

- حق الاستعمال: وهو الحق في استعمال السلعة؛
- حق جني الثمار: وهو الحق في تحصيل الربح والمنفعة منها؛
- حق البيع أو الإفراط: وهو الحق في التصرف بالسلعة وتقرير مصيرها في بيعها أو اتلافها.

**1-3 حقوق الملكية وأنواع المؤسسات:**

اختلاف المؤسسة يحدد ذلك التفاوت في كيفية وطريقة التصرف في الملكية واستعمال الأصول وقابلية التنازل عنها،

ويمكن أن تتغير مشاركة الشركات مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين اختلافاً كبيراً من خلال هياكل التحكم والملكية المختلفة، (الموسي، 2020، صفحة 46) والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم 03 يوضح حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

ملكية جماعية دولة	ملكية جماعية أشخاص	ملكية خاصة ناقصة	ملكية فردية	خصائص وممارسات الحقوق
نعم	نعم	للعامل أو المسير	نعم	استعمال
للمجتمع	للعامل	المالك	نعم	استثمار
لا	لا	في بعض الحالات مقيدة	نعم	قابلة للتنازل
لا	للعامل	مشترك	نعم	تصرف
ملكية عامة	ملكية جماعية	ملكية خاصة ناقصة	ملكية خاصة	نوع الحقوق
مؤسسة حكومية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة ادارية	مؤسسة رأسمالية	نوع المؤسسة

المصدر: سمية دريال وسامي بن خيرة، محاضرات تخصص إدارة الاعمال في النظريات الاقتصادية للمنشأة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، سنة 2021-2022، الصفحة 3. (دريال و بن خيرة، محاضرات تخصص إدارة الاعمال في النظريات الاقتصادية للمنشأة، سنة 2021-2022، صفحة 03)

## الفرع الرابع: نظرية أصحاب المصالح

كان أول ظهور لمصطلح أصحاب المصالح في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1963 حيث ذكر " أنهم الجماعات التي بدوهم تتوقف المنظمة عن العمل". (رمللي و زحوط، دور العلاقات مع اصحاب المصلحة في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات لاقصادية، 2012، صفحة 05)

حيث يقصد بذلك أن أصحاب المصالح هم الذين يستفيدون من المؤسسة ويؤثرون فيها ويحركونها لذلك وجب احترام دورهم وحقوقهم، فأساس هذه النظرية هو ذلك العمل المنسق المتكامل الذي لا بد له أن يخلق قيمة

مضافة يستفيد منها كل من المدراء والموظفين والمساهمين جراء الدور الذي يلعبه المدراء التنفيذيين في إدارة الشركة.

#### 4-1 تطلعات أصحاب المصالح:

ان أصحاب المصالح لهم تطلعات وكذلك مساهمات لابد أن تكون فعالة في خلق القيمة والتي سنوضحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 04 يوضح تطلعات أصحاب المصالح.

أصحاب المصلحة	تطلعات واحتياجات أصحاب المصلحة	مساهمة أصحاب المصلحة في خلق القيمة
المساهمون	توزيعات الأرباح والرفع من قيمة السهم	رأس المال، التقليل من خطر الديون
العمال	المداحيل، الأمن الوظيفي والتكوين	تنمية رأس المال البشري، الابتكار، التعاون
العملاء	النوعية، الخدمات، السلامة والأسعار	الولاء، تحسين السمعة، تواتر الشراء
المسؤولون	الأجور، الترقية، الهيبة والسلطة	الكفاءة في تسيير المنظمة
الموردون	علاقة توريد مستقرة ومستدامة	الكفاءة، انتظام مواعيد التسليم
البيئة والمنظمات غير الحكومية	المساهمة في رفاه المجتمع، الحد من التلوث	الشرعية والترخيص بالعمل
الحكومة والسلطة القانونية	احترام القوانين، التشغيل، الجباية	الترخيص والاعتماد، الدعم بسياسات الاقتصاد الكلي
الجمهور ووسائل الإعلام	احترام القيم، الشفافية، الرفاه	الشرعية والترخيص بالعمل

المصدر: حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة 22-12-2013. (رملي و زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية ، 22-12-2013)

### الفرع الخامس: نظرية التجذر

نظرية التجذر تقوم على فكرة التطوير الاستراتيجي الذي يقوم به الفاعلون في المؤسسة من أجل البقاء في مكانتهم داخلها، ويسعون جاهدين الى التثبيت بها وحرمان كل المنافسين من الوصول اليها، وكون ان المديرين لهم مكانة خاصة داخل المؤسسة يمكنهم من فرض التجذر واستخدام السلطة من أجل الحصول على مزايا أخرى. (Hervé & Mathieu , 2000, p. 7)

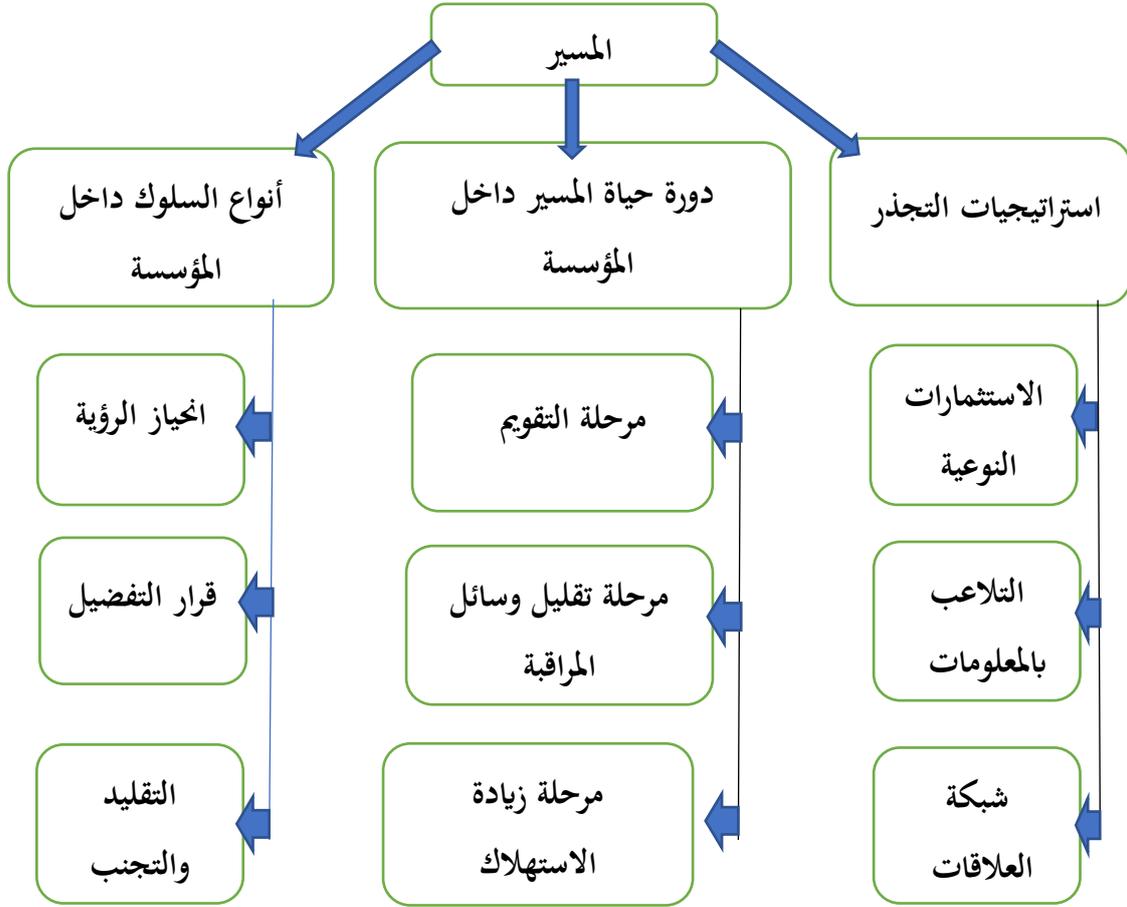
عرف Pigé التجذر على أنه مجموعة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية المتغيرة وغير ثابتة والتي يكون مفادها التخلص ولو بشيء بسيط من رقابة المساهمين ومجلس الإدارة. (Pigé , 1998, p. 134)

وبعدها تطورت النظرية من قبل الأمريكيان Vishny et Shleifer سنة 1989 والتي أوضحت أن الاختلال الذي ينجم عن الفكرة الأساسية لنظرية الوكالة هو أنه المسير أو الوكيل ملزم بتعظيم ثروة الموكل الا أن هذا الأمر غير وارد وأن هناك تعارض في المصالح، فالمسير يعمل على تعظيم مصلحته ويحاول الاستقرار في منصبه مستغلا نفوذه ومعلوماته من أجل الحصول على مميزات أخرى.

وللمسير سلوك معين ينتهجه داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على منصبه، فيتبع مجموعة من الاستراتيجيات

من خلال التلاعب بالمعلومات والعلاقات التي يبنها خلال تأدية مهامه والاستثمارات، ومن خلال الشكل التالي سنوضح باختصار دورة حياة المسير داخل المؤسسة وسلوكه واستراتيجياته في ذلك كما يلي:

الشكل رقم 8 يوضح سلوك المسير واستراتيجيته.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نوي فطيمة الزهرة في اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

تتشابك هذه النظريات في العديد من النقاط والتوجهات، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون نظرية الوكالة ذات صلة بتصميم نظم الملكية، حيث يجب تحديد حقوق المالك وواجبات الوكيل بوضوح، ويمكن أن تكون نظرية تكاليف المعاملات مهمة في تصميم نظم الوكالة والملكية لتحديد الحقوق والواجبات بشكل كفاء واقتصادي، اذ تتفاعل هذه النظريات في تصميم نظام الحوكمة بحيث يتم تحقيق توازن بين مختلف المصالح والأطراف المختلفة.

## المطلب الثالث: حوكمة الشركات من المنظور الإسلامي.

طبقا لمفاهيم حوكمة الشركات ومبادئها التي تحدد الإجراءات اللازمة التي لا بد للشركات اتباعها، من أجل حماية مصالح جميع الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، وكون أننا مسلمون نفكر ونعتقد أن الإسلام دين متكامل وشامل لم بكل شيء، وأن الشريعة الإسلامية ومبادئها تتوافق مع كل الأفكار العادلة والمنصفة، التي تحمي حقوق الأفراد والمؤسسات، لذلك رأينا أن نقدم نظرة عامة عن حوكمة الشركات من المنظور الإسلامي، من خلال ذلك الارتباط القائم بين كل مبدأ من مبادئ حوكمة الشركات بالضوابط الشرعية الإسلامية، معتمدين في ذلك على المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي كونها مقبولة بنسبة كبيرة لدى المفكرين والمؤسسات والمساهمين.

## الفرع الأول: مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات من المنظور الإسلامي

حيث هذا المبدأ يشير الى نقاط عديدة تشكله تدخل ضمن الإطار الفعال للحوكمة، من التسيير والاشراف الجيد والمتقن، والمصلحة العامة والأداء الاقتصادي الشامل، ويمكن عرضهم كما يلي:

## 1 - إطار فعال للحوكمة

هو ذلك الهيكل الذي يساهم في تسهيل عملية الإدارة وقيادة المؤسسة، ويحدد تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين والأطراف الفاعلة الأخرى فيما يخص توزيع المسؤوليات بينهم، (شرشافة، 2021، صفحة 60) وهذا الإطار يختلف من شركة لأخرى، ويمكن توضيحه بالنقاط التالية بالتطرق لنظرة الإسلام الى كل ركن من أركانه:

**1-1 مجلس الإدارة:** عندما نتكلم عن مجلس الإدارة لا بد أن نتكلم عن الأمانة والصدق، والشفافية والمساءلة، وكذلك الحيادية والتعاون والتشاور، وسنقوم بتوضيح نظرة الإسلام في مكونات مجلس الإدارة كل على حدا في النقاط التالية:

## 1-1-1 الأمانة والصدق

أمر لا يختلف فيه اثنان أن ديننا الحنيف حث وأكد على الصدق والأمانة وأدائها، حرصا على عدم الخيانة والوفاء بالعهود والمواثيق وغير ذلك، فقوله الله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴾ سورة النساء الآية 58، أداء الأمانة في الدنيا قبل الآخرة وأداء حقوق العبد وحقوق الله أيضا، وقوله صلى الله

عليه وسلم " أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنْ ائْتَمَنَكَ، وَلَا تَحْنُ مِنْ خَانَكَ " رواه أبو هريرة والترمذي (1264) وصححه الألباني.

أما الصدق فحث الإسلام على أن يكون الانسان صريحا صادقا مع غيره في كل أعماله وأقواله فقد جاء في كتاب الله تعالى قوله ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾ سورة التوبة 119، فعن ابن مسعود أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال "عَلَيْكُمْ بِالصِّدْقِ، فَإِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَصْدُقُ وَيَتَحَرَّى الصِّدْقَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ صِدِّيقًا، وَإِيَّاكُمْ وَالْكَذِبَ، فَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ، وَإِنَّ الْفُجُورَ يَهْدِي إِلَى النَّارِ، وَمَا يَزَالُ الرَّجُلُ يَكْذِبُ وَيَتَحَرَّى الْكَذِبَ حَتَّى يُكْتَبَ عِنْدَ اللَّهِ كَذَّابًا" مُتَّفَقٌ عَلَيْهِ. صحيح مسلم وصحيح البخاري.

### 1-1-2 الشفافية

ان الشفافية تتوافق كثيرا مع مبدأ الشورى في الإسلام، وقد وردت في القرآن الكريم سورة بأكملها سميت بالشورى ذات الرقم 42 ووردت فيها الآية رقم 38 في قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾، وكذلك قوله تعالى ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ﴾ سورة آل عمران من الآية 159.

وحث الرسول صلى الله عليه وسلم بأن يكون أمر المسلمين في يد الجماعة لا يد الفرد في أي أمر من الحياة، اجتماعيا أو تجاريا أو سياسيا، فمثلا في أحداث غزوة بدر والتطورات التي حدثت فجأة طلب الرسول من أصحابه أن يشيروا عليه بقوله " أشيروا عليَّ أيها الناس " رواه البخاري، وقول أبو هريرة "ما رأيتُ أحداً قطُّ كان أكثرَ مشورةً لأصحابه من رسول الله".

### 1-1-3 الحيادية

ان الحيادية هي عدم الانحياز لفئة معينة دون الأخرى حتى ولو كانت هناك فئة مظلومة، لكن في الإسلام لا يوجد شيء اسمه الحيادية وانما هناك الصدق وقول الحق والوقوف مع المظلوم والدود عن حقوقه، والإسلام ينبذ الحيادية الا في حالة الضرر والخوف الأعظم من الإصلاح، ففي قول الرسول صلى الله عليه وسلم " من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه؛ وذلك أضعف الإيمان " مسلم في صحيحه.

**4-1-1 التعاون**

لقد حث الإسلام على التعاون ونبذ العرقلة والتثبيط، فأبي عمل يقوم به الشخص ولا يلقى الدعم اللازم تقبده الصعوبات ويستسلم للتخاذل جراء ذلك، فالتعاون يدلل هاته العراقيل ويقدم الحلول والاقتراحات من أجل الوصول للأهداف والنتائج المرجوة فقولته تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ سورة المائدة الآية رقم 2، وقوله صلى الله عليه وسلم "من دُلَّ على خيرٍ فله مثل أجر فاعله" رواه مسلمٌ من حديث أبي مسعودٍ الأنصاري.

**2-1 الإدارة التنفيذية**

هي تلك الإدارة المكلفة باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك الإشراف على تنفيذها، ووضع الأهداف والخطط للمؤسسة والتواصل مع الجهات الخارجية مثل المستثمرين والشركاء والحكومة، وسنعرض كل عنصر من عناصرها ومنظوره من الناحية الإسلامية كما يلي:

**1-2-1 اتخاذ القرارات الاستراتيجية:**

كما ذكرنا سابقا في نقطة الشورى فان الإسلام حث على التشاور في كل شيء، والاستشارة شيء محمود لما تتأتى منها فوائد على المستشار، فأهل العلم والمعرفة والخبرة الكافية يقدمون لك حلول لم تتوقعها، ويمكن لو سرت على هوى أفكارك لوقعت في مشاكل وأمور لا يحمد عقباها، فان كان الإسلام يحث على الشورى حتى في الأمور البسيطة كما ذكرنا فحتمًا يكون الحال أعظم في الأمور التي تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تبني الاسرة والمجتمع والمؤسسات والدول فأكيد الإسلام عزز هذا أيضا ودعا اليه معتمدا على الضوابط الشرعية والعدل والهدف تحقيق المصلحة العامة.

**2-2-1 الإشراف على تنفيذ القرارات:**

في الإسلام هناك حرص شديد على تنفيذ التعاليم والأحكام الصادرة عن الهيئة التشريعية في الإسلام، طبعاً في حالة لم تكن مخالفة للشرع، وطاعة الحاكم المشرع واجبة خاصة بعد القرارات الخارجة بعد الاجتماعات والتشاور، وهذا مدعاة للسلم ونبذ الفتنة والعمل في صف واحد من أجل نصرته الإسلام واستقرار المجتمع، لذلك نجد الإشراف على تنفيذ القرارات ميسر وهذا راجع للاعتقادات الدينية بعقاب الله سبحانه وتعالى جراء العصيان والتمرد. فقولته تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ، ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ سورة النساء الآية 59.

**1-2-3 ووضع الأهداف والخطط للمؤسسة:**

ان الأهداف والخطط بصفة عامة يكمن نجاحها وسيرها وتنفيذها بصورة جيدة ان كانت صادقة وغير شخصية وتصب في مصلحة العامة، فاتخاذ هذي القرارات بالشورى والاجتماع والخروج بالأفكار الموحدة التي تخدم الجميع لا يمكن أن تكون يوما ما سببا للتنازع أو المشاكل بين أصحاب المشروع أو المؤسسة، لذلك حث الإسلام على الشورى والصدق في اتخاذ القرارات التي تخدم المجتمع، وهذا ما أشرنا اليه سابقا في نقطتي الشفافية والصدق.

**1-2-4 والتواصل مع الجهات الخارجية:**

**1-3-3 المساهمون:** المساهمون هم الملاك الفعليون للشركة ولهم حقوق عديدة مثل حق التصويت في الجمعية العامة للشركة، واتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية، وكذلك يحرصون على تجنب اتخاذ القرارات الضارة بالمؤسسة أو الإضرار بمصالحها، وسنعرض كل حق من حقوقهم من المنظور الإسلامي كما يلي:

**1-3-1 حق التصويت:**

ان حق التصويت في الإسلام يندرج ضمن قضية الشورى والتي تحدثنا عنها سابقا والتي وردت فيها العديد من الآيات القرآنية، وفي حادثة بيعة العقبة الثانية حين طلب الرسول الله صلى الله عليه وسلم من الأنصار " أن يُخْرِجُوا مِنْهُمْ اثْنَيْ عَشَرَ نَقِيبًا يَكُونُونَ عَلَى قَوْمِهِمْ بِمَا فِيهِمْ"، فأخرجوا منهم النقباء، تسعة من الخزرج وثلاثة من الأوس والنقباء جمع نقيب، وهو عريف القوم وشاهدهم وضمينهم. رواه كعب بن مالك وصححه الالباني 149.

دليل على أن الرسول صلى الله عليه وسلم أعطى لمسلمي الأنصار حرية اختيار من ينوب عليهم في اتخاذ قراراتهم.

**1-3-2 تجنب اتخاذ القرارات الضارة بالمؤسسة أو الإضرار بمصالحها:**

ان للمساهمين الحق في التصويت وابداء آرائهم في قرارات المؤسسة فلا بد لهم الحرص على تجنب كل ما يضر بالفرد أو المؤسسة والمصلحة العامة فقوله تعالى { وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ } سورة البقرة الآية 195، وقوله صلى الله عليه وسلم «لَا ضَرَرَ وَلَا ضِرَارَ» رواه ابن ماجه ومالك في الموطأ.

**1-4 الأطراف الخارجية:** ان التعامل بشكل فعال مع الأطراف الخارجية يعد أمراً هاماً لنجاح المؤسسة، وذلك بفهم احتياجاتهم ومصالحهم والحرص على توطيد العلاقة بهم، والجهات الخارجية للمؤسسة مثل المؤسسات الحكومية وغير حكومية والشركاء التجاريين والعملاء والموردون والمستثمرين، يمكن لهم أن يكونوا عناصر مهمة في دعم نمو واستدامة المؤسسة، وتختلف أهمية وتأثير الأطراف الخارجية على المؤسسة باختلاف نوع العلاقة التي تربطها بها، فعلى سبيل المثال يمكن للموردين والعملاء أن يكون لهم تأثير مباشر على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

#### 1-4-1 المؤسسات الحكومية:

المؤسسات الحكومية في الإسلام لها دور كبير وأهمية بالغة، فهي من تقوم تبعاً للضوابط الشرعية من الكتاب والسنة الى توفير الأمن والسلام والحفاظ على النظام العام فهي مسؤولة عن العدل وتوفير الخدمات اللازمة للحياة اليومية للأفراد، فهي ممثلة بالحاكم الذي تم التصويت عليه أو مبايعته فهو مسؤول عن الرعية وأحوالهم كما جاء عن ابن عمر رضي الله عنهما أن الرسول الله صلى الله عليه وسلم قال "كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ..." في صحيح البخاري ومتفق عليه.

#### 1-4-2 المؤسسات غير الحكومية والشركاء التجاريون والعملاء والموردون والمستثمرون:

المؤسسات غير الحكومية والشركاء التجاريون والعملاء والموردون والمستثمرون كلهم أطراف مهمة في عمليات الاقتصاد والمال والأعمال ويتم التعامل معهم على أساس العدل والمساواة، فالإسلام يحرص على تلك العلاقة التي تربط بين المؤسسة ومن يتعامل معها، حيث كان لزاماً عليها توفير الخدمات والمنتجات الجيدة للعملاء وذلك بإتقان العمل وتقديمه كاملاً، فعن الحديث التي روته أمنا عائشة عن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ" حديث حسن في الصحيح الجامع للألباني، وأن تفي بالاتفاقيات والعهود المبرمة مع الموردين والشركاء والمستثمرين، ففي قول الله تعالى ﴿الَّذِينَ يَنْفُسُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ وَيَقْطَعُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ ۗ أُولَٰئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ﴾ سورة البقرة الآية 27، وقوله أيضاً ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ سورة الاسراء الآية 34.

## 2 - التسيير والاشراف الجيد والمتقن.

هو عنصر حاسم ومهم في بناء المؤسسة ونجاحها، ويمكن تقسيمه وتقييمه من المنظور الإسلامي كما يلي في النقاط التالية:

## 1-2 استخدام الموارد بكفاءة وفعالية:

ان الإسلام يشدد على استعمال الموارد بشكل جيد فالنعم التي رزقنا بها الله لا بد أن نكون حامدين عليها وأن نستغلها بصورة سليمة وألا نبذرها ونسرف فيها، كما يحث أيضا على الابتكار في الحفاظ عليها، ففي قوله تعالى ﴿وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ سورة الأعراف الآية 31، وقوله أيضا ﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾ سورة الفرقان الآية 67.

## 2-2 تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المحددة:

ان تحسين أداء الأفراد والمؤسسات في الإسلام انما ينبع من الأخلاق الإسلامية التي تقيد الفرد وتجعله سليم التفكير والعمل، كما ذكرنا سابقا عن مبدأ اتقان العمل وتقديم الأفضل للعملاء، وكذلك الأهداف انما هي نتاج خطط وتصميم لا تخرج عن إرادة الله ولا عن الضوابط الشرعية فكل هدف محدد الوصول اليه الا وله أحكام لا بد أن تكون لها أصول من الكتاب والسنة، وأن تصب في مصلحة المجتمع والحفاظ على الثقافة الإسلامية.

## 3-2 الخبرة والمعرفة والمهارات:

يحث الإسلام على طلب العلم وتكوين الذات والفرد لبناء مجتمع قوي في جميع المجالات، وتكليف الأشخاص المناسبين بالمسؤوليات المناسبة نسبة لخبرتهم وعلمهم وخشيتهم لله، في أمور العامة والحكم، ففي قول الله تعالى ﴿إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ﴾ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴿ سورة فاطر الآية 28، وفي الحديث الذي رواه أبو سعيد الخدري عن الرسول صلى الله عليه وسلم انه قال " طلب العلم فريضة على كل مسلم" الجامع الصغير للسيوطي.

## 3 - المصلحة العامة والأداء الاقتصادي الشامل.

ان المصلحة العامة تشير الى المصلحة التي تخدم المجتمع ككل وذلك بالحفاظ على النظام العام ومحاربة الفساد والحفاظ على سلامة الجميع، والأداء الاقتصادي الشامل هو ذلك الأداء الذي يخدم جميع الأطراف الفاعلة في المجتمع ويهتم للبطالة والنمو والعوامل الاقتصادية الأخرى، فعلى سبيل المثال أن الفساد وهدر مال

المؤسسة أو المال العام يضر بالمصلحة العامة ويسبب تراجع في الأداء الاقتصادي الشامل وسنرى أهمية ذلك من المنظور الإسلامي في النقاط التالية:

### 3-1 الحفاظ على النظام العام والحرص على المنفعة العامة:

في الإسلام يعد الحفاظ على النظام العام أمراً لا بد أن يتقيد به الفرد والمؤسسات من أجل انشاء مجتمع قوي، يدعوا الى الاعتدال والوسطية وينبذ الغلو والتعصب، وينهى عن القتل والسرقة والاعتداء على حقوق الغير، اذ هناك لجنة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر التي تحرص على ضبط الأمور المجتمعية، ويحث الإسلام أيضاً على بناء متين بين المسلمين، من خلال الامتثال للحاكم فيما اطاع الله، كما ذكرنا سابقاً فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم «إن المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً» صحيح البخاري. وقوله أيضاً «المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه...» صحيح البخاري.

### 3-2 محاربة الفساد:

تحت الشريعة الإسلامية على محاربة الفساد في جميع المجالات ويأتي ذلك من خلال العدل والمساواة والحرص على حقوق الأفراد والمؤسسات، فقول الله تعالى ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ سورة البقرة الآية 188. وقوله صلى الله عليه وسلم "المسلم من سلم المسلمون من لسانه ويده" متفق عليه، فالإسلام ينهى عن اذية المسلم للمسلم بكل الطرق وفي جميع الاحوال.

### الفرع الثاني: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ان هذا المبدأ يعتمد على الحرص على حقوق المساهمين والعمل على تحقيق العدالة بين كل المستثمرين دون تفرقة أو تمييز وتقديم لهم المعونة والنصح وتعويضهم في حالات الخطأ وانتهاك الحقوق وسنرى رأي الإسلام في ذلك في النقاط التالية:

### 1 - حماية حقوق المساهمين والعدالة بين صغار وكبار المستثمرين

ان حماية حقوق المساهمين من الأمور المهمة في الإسلام فالشركات الإسلامية تعطي المساهمين أرباحهم وتمنحهم حق الرقابة والمساواة والاشراف، وأساس كل هذا يرتكز على العدالة التي هي غنية عن التعريف في هذا الدين الكريم الذي لا يفرق بين الغني والفقير فقد قال الله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾ سورة النحل الآية 90، فديننا يأمر بالعدل في كل شيء فهو أساس قيام الحضارات والدول.

## 2- التعويض في حالة الخطأ وانتهاك الحقوق

ان الشريعة الإسلامية تنبذ الظلم في جميع الأحوال، فان كان المستثمر قد ظلم وأنتهك حقه وقد أثبت ذلك فان الإسلام يحرص على ارجاع الحقوق الى أهلها، ففي قول الله تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا وَظَلَمُوا لَمْ يَكُنِ اللَّهُ لِيُعْزِرْهُمْ وَلَا لِيَهْدِيَهُمْ طَرِيقًا ﴾ سورة النساء الآية 68، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم "اتَّقُوا الظُّلْمَ، فَإِنَّ الظُّلْمَ ظُلُمَاتٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ".

الفرع الثالث: ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء.

ان ضياع حقوق المستثمرين هو أصل الازمات المالية والمؤسسية، وتكمن أهمية الحوكمة في ضرورة ضمان حقوقهم من المؤسسات وأسواق الأسهم والوسطاء وغير ذلك من أجل صناعة سوق مالي كفؤ وفعال، ويمكن توضيح ذلك من المنظور الإسلامي عبر النقاط التالية:

## 1- حق الحصول على المعلومات والآراء والإرشاد دون تعقيد ووساطات من أجل اتخاذ القرار الصحيح

هذا الحق أساسي وضروري لضمان المشاركة الفعالة للمساهمين في صنع القرار وتحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة التي يمتلكون فيها مصالحا وحصصا، فلهم الحق في التعبير عن آرائهم وأفكارهم من أجل المساهمة في صنع القرارات الصائبة، ومن المنظور الإسلامي فان الإسلام يدعو الى النصح والارشاد وحديث الرسول يؤكد ذلك اذ قال صلى الله عليه "الدِّينُ النَّصِيحَةُ" صحيح مسلم، وكذلك ديننا يرفض العسر وييسر الأمور للناس دون تعقيد لقوله تعالى ﴿ يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ ﴾ سورة البقرة الآية 185، والإسلام أيضا يرفض الوساطة غير الشرعية التي يؤكل بها حق الناس وأموالهم ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ﴾ سورة الحجرات الآية رقم 13، فهذه الآية تؤكد أن الإسلام ينبذ التفرقة والمحسوبية ولا فرق بين الأشخاص الى بالتقوى، لذلك وجب الحرص على حقهم في الحصول على معلومات كاملة حول المؤسسة المالية أو السوق الذي يريد التعامل معه.

## 2- حق الحصول على العوائد المناسبة دون تلاعب أو غش

الشريعة الإسلامية تحرم السرقة والغش وهناك العديد من الأدلة في ذلك ونكتفي بتهته الادلة، ففي قوله تعالى ﴿ وَالسَّارِقُ وَالسَّارِقَةُ فَاقْطَعُوا أَيْدِيَهُمَا جِزَاءً بِمَا كَسَبَا نَكَالًا مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ سورة المائد الآية 38، كذلك الآية 35 من سورة الاسراء ﴿ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ وفي حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم " مَنْ عَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا " صحيح مسلم.

## الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات.

ان أصحاب المصالح يعتبرون من أهم العوامل الفاعلة في حوكمة الشركات، فهم يحثون المؤسسات على العمل بشفافية ونزاهة في الإفصاح عن المعلومات الضرورية بشكل دوري ومنتظم، وتحديد كل المبادئ والمعايير الأخلاقية التي ترسم خطط المؤسسات، فهذه الأخيرة تخدم مصالح المستثمرين والمساهمين وكل العملاء، وتخدم المصالح المجتمعية والبيئية، وكذلك مواجهة المخاطر المحتملة من أجل تعزيز الثقة التي تزيد التفاعل بين أصحاب المصالح لتحسين أداء الشركات، وبالنقاط التالية يمكن توضيح نظرة الإسلام الى أصحاب المصالح:

### 1 - التعاون والتحاور البناء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تطرقنا الى هذه النقطة سابقا و أكدنا أن الإسلام يدعو الى التشاور وكذلك التعاون من أجل بناء مجتمع مثالي في قوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ﴾ سورة المائدة الآية رقم 2، وكذلك قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ سورة ال عمران الآية 159.

### 2 - التحلي بالمعايير الأخلاقية والقانونية.

ان الشريعة الإسلامية تدعو الى مكارم الأخلاق والعديد من السلوكيات الجيدة التي يجب على المسلم التقيد بها واتباعها نسبة الى سنة الرسول صلى الله عليه وسلم، فقد علمنا الحياء والمودة والأمانة والصدق والوفاء بالعهود والندور والالتزام بالنظام العام واحترام القوانين فقله تعالى ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ سورة القلم الآية 4.

### 3 - التوثيق بنص القانون كل العلاقات المبرمة وحماية المستثمر.

التوثيق في الإسلام هو إجراء مهم لتسجيل الأحداث والمعاملات القانونية بطريقة رسمية ومعترف بها، وهناك الكثير من الأدلة الشرعية التي تؤكد ذلك ومنها، قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يُأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا بِيْحْسٍ مِنْهُ شَيْئًا ﴾ سورة البقرة الآية 282،

## الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

ان الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة فهما يعلمان على تعزيز الثقة بين كل الأطراف المعنية داخل وخارج المؤسسة، فهما يضمنان التعامل النزيه، وذلك بالكشف عن كل المعلومات والبيانات التي تتعلق

بالمؤسسة ونشاطاتها وخططها المستقبلية، وهذا ما يضمن تعزيز العلاقات بين كل أصحاب المصالح مما يخلق أداء أفضل ويحقق أهداف المؤسسة، ومن الناحية الإسلامية يمكن ذكر الإفصاح والشفافية في النقاط التالية:

**1 - الكشف عن المعلومات المالية والتجارية والقانونية الخاصة بالمؤسسة بشكل صريح وشامل؛**

**2 - تماثل المعلومات للمستثمرين والمساهمين دون تفرقة او تزيف؛**

**3 - الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كل الإيجابيات والمخاطر.**

أما فيما يخص هذه النقاط فهي تتشابه بنقاط أخرى تطرقنا إليها سابقا حيث ذكرنا أن الإسلام يدعو فيها الى العدل وعدم التفرقة بين المستثمرين والأشخاص ونبذ المحسوبية والوساطة غير الشرعية بصفة عامة وكذلك يدعو الى الصدق والأمانة والشفافية وهذا ما يعزز وصول المعلومات المالية والتجارية وغيرها الى المستثمرين بشكل متماثل دون تفرقة، وفي الوقت المناسب، وهذا ما يمنع الوقوع في المخاطر وتعارض المصالح، وبالتالي يمكن حصد العديد من الإيجابيات جراء ذلك.

**الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة.**

مسؤوليات مجلس الإدارة من أهم المبادئ التي تكون حوكمة الشركات، فهي التي يعتمد عليها في تكوين الاستراتيجيات والرؤى الحقيقية للمؤسسة، والتي ترسم أهدافها النهائية، مثل تعيين المدير التنفيذي ومراقبته وتعيين اللجان الخاصة بالمراجعة وإدارة المخاطر والتوظيف والمكافآت وتحديد سياسات توزيع الأرباح ومراقبة الأداء المالي الى غير ذلك، ومن هذا حددنا النقاط التالية والتي ترمز لمسؤوليات مجلس الإدارة لتوضيحها من المنظور الإسلامي كما يلي:

**1 - تحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولياتهم اتجاه المستثمرين والمساهمين؛**

**2 - الصدق والمسؤولية والعمل على تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة؛**

**3 - ضمان استقرار واستدامة المؤسسة؛**

**4 - الرقابة والمساءلة.**

اما فيما يخص هذه النقاط فقد تحدثنا عن أغلبية محتواها وأكدنا أن المعتقدات الأساسية في الإسلام هو كل إنسان مسؤول عن أفعاله وسيحاسب عليها يوم القيامة، وهناك ضوابط شرعية تقيد المسلم، فهو مسؤول عن أعماله ومسؤول عن رعيته ويحاسب على الإهمال والتقصير والخداع في حالة اكتشافه، أما اذ لم يتم ذلك

فالقناعات الخاصة بالذنب ورقابة الله يمكن أن تحد من بعض الأعمال والتجاوزات، فديننا الكريم يحث ويحرص على حقوق الناس وأملاكهم ويؤكد على مسؤولية الراعي في الوصول بالرعية الى منتهى الرضا والسلام والرفاهية، ففي قول الله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ سورة النحل الآية 90، وقوله أيضا ﴿ وَأَبْنِعْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾ سورة القصص الآية 77، وكما ذكرنا سابقا قول الرسول صلى الله عليه وسلم في المسؤولية وحقوق الرعية واتقان العمل ومحاولة تقديم الأفضل للفرد والمجتمع من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة، حيث قال " كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ... " في صحيح البخاري ومتفق عليه، وقوله أيضا " إِنَّ اللَّهَ تَعَالَىٰ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ " الصحيح الجامع للألباني.

تتضمن مبادئ حوكمة الشركات العديد من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية والمساءلة، مما يساعد على تحسين أداء المؤسسات وجعلها أكثر كفاءة واستدامة، والهدف من هذا المطلب هو اننا أردنا أن نبين بالأدلة الشرعية أن الشريعة الإسلامية أتت على كل هذه المبادئ ولم تغادر منها أحدا، ونقول من خلال ما تطرقنا اليه أننا لا نحتاج حوكمة للشركات من أجل صناعة مجتمع مثالي وانما نريد تربية إسلامية، خاصة في المؤسسات الموجودة في الدول الإسلامية، فالضوابط الشرعية تقيدنا قبل أي ضوابط أخرى.

## المبحث الثاني: الحوكمة البيئية

ان الحوكمة البيئية تهتم بذلك الأثر البيئي الناتج عن أنشطة الشركات والمؤسسات وعن أثرها في احداث التوازن بين سلبيات التصنيع والربحية والاهتمام بالقضايا الاجتماعية، من خلال ذلك نحاول في هذا المبحث تقديم تعريف للحوكمة البيئية من خلال المفاهيم المختلفة المقدمة سابقا، كذلك التطرق الى الترابط بينها وبين التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، وفي الأخير توافق مبادئها مع الشريعة الإسلامية، من أجل ضبط مفهومها العام ومعرفة طريقة تأثيرها على الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الأول: المفهوم، والمبادئ، والتشريع والضبطية القانونية للحوكمة البيئية

سنأخذ في هذا المطلب بعين الاعتبار المفهوم الخاص بالحوكمة البيئية والوقوف على أهم مبادئها والتشريع القانوني وجزائي المعمول به في الجزائر.

## الفرع الأول: مفهوم الحوكمة البيئية.

## 1- البيئة لغة

ويقصد بها المكان والمنزلة، وكذلك الاستقرار في المكان والإقامة فيه، فيقال تَبَوَّأَ مكانا أي أقام ونزل فيه وجعله مرتعا له ولعمله. ( الفيروز آبادي ، 2005 ، صفحة 43).

وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى ﴿وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سَهُولِهَا قُصُورًا وَتَنْحِتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا﴾ سورة الأعراف الآية 74، حيث ذكر الطبري في كتابه الخاص بتفسير القرآن الكريم ( وبوأكم في الأرض ) أي أنزلكم في الأرض، وجعل لكم فيها مساكن وأزواجا، حيث يتخذون من سهولها قصورا وينحتون الجبال بيوتا، أي أنهم كانوا ينقبون الصخر مساكنا لهم. (طبري)

وورد أيضا قوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ﴾ سورة يوسف الآية 56، حيث ذكر بن كثير في تفسيره لهذه الآية الكريمة ( وكذلك مكنا ليوسف في الأرض ) أي تملكه أرض مصر ( يتبوا منها ) أي ينزل ( حيث يشاء ) ويصنع فيها ما يشاء. (ابن كثير)

## 2- البيئة اصطلاحا

اما اصطلاحا فأول من عرف البيئة هو الألماني "ارنست هيكل" سنة 1866 حيث دمج بين كلمتين الأولى "Oikos" وتعني المسكن والثانية "Logos" وتعني العلم، ليشكل كلمة "Ecology" حيث قصد بها العلم الذي يدرس تلك العلاقة بين الكائنات الحية والوسط الذي تعيش فيه.

وفي الإسلام هناك العديد من الأحكام البيئية، التي تؤكد وتبين علاقة الانسان ومسؤوليته اتجاه البيئة التي يعيش فيها، وان يعتمد في ذلك على مبدأ محاربة المفساد والسعي لتحقيق الأفضل لبيئته ومجتمعه. ( هياجنة، 2012، صفحة 255 )

البيئة في التشريع الجزائري: "تتكون من الموارد الطبيعية اللاحوية والحيوية، كالهواء والجو والماء والأرض وباطن الأرض والنبات والحيوان، بما في ذلك التراث الوراثي، وأشكال التفاعل بين هذه الموارد، وكذا الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية". (القانون الجزائري، 2003)

تعريف مؤتمر استوكهولم للبيئة سنة 1972 على أنها "مجموعة من النظم الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، والتي يستمدون منها زادهم ويؤدون فيها نشاطهم". ( الفيل، 2012 ، صفحة 49)

عرفت أيضا البيئة على أنها "مجموعة من العوامل التي تؤثر في الوسط الذي يعيش فيه الانسان". (Michel , 1996, pp. 1-2)

أما فيما يخص الحوكمة البيئية فقد تجلت معالمها حين أصدرت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987 تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك" مفاده ادراج التنمية المستدامة كأحد مبادئ الحوكمة البيئية حيث توافق مع المؤتمر المنعقد في ريو دي جانيرو سنة 1992 والذي أكد على ضرورة وضع التغيرات البيئية على رأس الاجندات الدولية، مما زاد اهتمام البلدان والمنظمات الدولية بالحوكمة البيئية والتنمية المستدامة، وتم اتخاذ العديد من الإجراءات والتدابير لتحقيق ذلك.

حيث عرفت الحوكمة البيئية على أنها جزء من السياسة البيئية التي تدعو إلى الاستدامة باعتبارها الوظيفة الأعلى لإدارة جميع الأنشطة البشرية، السياسية والاجتماعية والاقتصادية. (سعد س.، 2022)

وعرفت أيضا على أنها "مجموعة من الإجراءات والآليات التنظيمية، لترشيد تعامل الإنسان مع بيئته في كافة الاستعمالات ومختلف الأنشطة" (سالمي، 2016، صفحة 7)

وأيضاً عرفت الحوكمة البيئية العالمية على أنها الإطار الذي ينظم المشاركة وصنع القرار المشترك لمواجهة التحديات والصراعات البيئية العالمية، بهدف تعزيزها وحمايتها، حيث تتكون من شبكة معقدة من المؤسسات والمعاهدات والاتفاقيات والجهات الفاعلة والمواطنين والقطاع الخاص والأكاديميين والعلماء والمنظمات غير الحكومية، وكلها تلعب دوراً أساسياً في صنع القرار وتنفيذه. (بن النوي ، 2022، صفحة 282)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقدم التعريف التالي:

البيئة هي المحيط الطبيعي الذي يحيط بالكائنات الحية وتشمل الهواء والماء والتربة والنباتات والحيوانات والكائنات الحية الأخرى، أما الحوكمة البيئية هي الإطار القانوني والتنظيمي الذي يدير العلاقات بين الجهات المعنية بالمحافظة على البيئة ويحدد السياسات والإجراءات اللازمة لذلك، أما الحوكمة البيئية للشركات هي الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يدير وينفذ عمليات صنع القرار البيئي في مختلف المنظمات، وفيما يخص الحوكمة البيئية العالمية هي الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يدير عمليات صنع القرار المتعلقة بالبيئة على المستوى العالمي، وتشمل التعاون والتنسيق بين البلدان والمنظمات الدولية والمؤسسات والأفراد من أجل حمايتها وتحسين جودتها.

إن الحوكمة البيئية المؤسسية والعالمية تعتمدان على إطار قانوني وتنظيمي واحد يساعد على الحفاظ على البيئة وتحسين جودتها بشكل مستدام.

### الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة البيئية.

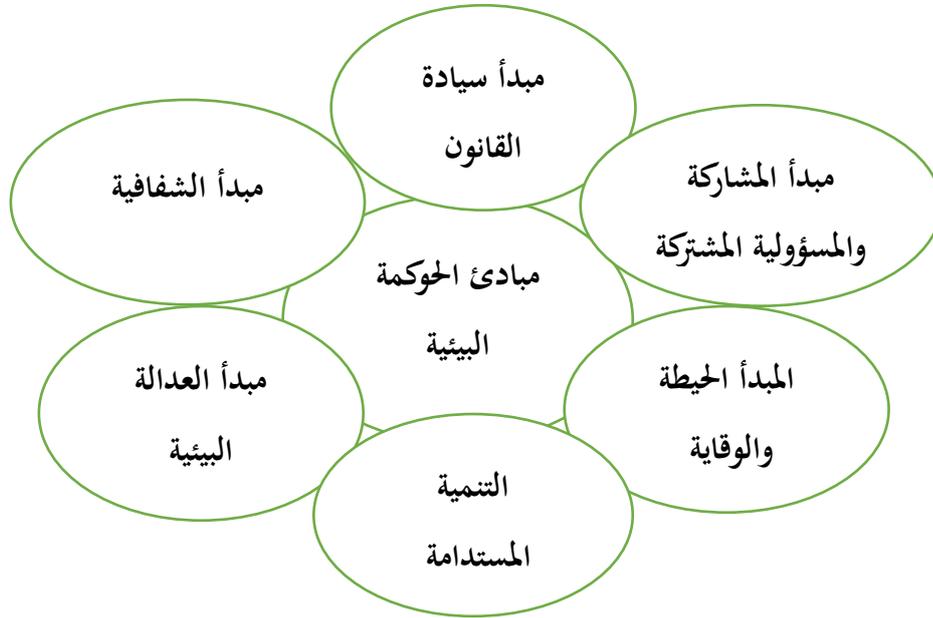
تتطلب الحوكمة البيئية الاهتمام بالتوازن بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع وتحقيق تنمية مستدامة تعزز رفاهية الإنسان وتحافظ على البيئة، من خلال تعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة والعدالة الاجتماعية، فيجب على الحكومات والمجتمعات المحلية والدولية العمل معاً، لتعزيز هذه المبادئ والمشاركة الفاعلة في صنع القرارات البيئية وتحمل المسؤولية عن الأضرار البيئية، عن طريق التخطيط الجيد للموارد الطبيعية وحمايتها وإدارة المخلفات والمواد الكيميائية بطريقة آمنة وصحية، وتشجيع الابتكار والتكنولوجيا النظيفة، وتشجيع الاستخدام المستدام.

#### 1- مبادئ الحوكمة البيئية:

حيث تقوم الحوكمة البيئية على مجموعة من أهم المبادئ التي سنوضحها في الشكل القادم والتي

سنشرحها بالإيجاز كالتالي:

## الشكل رقم 9 يوضح مبادئ الحوكمة البيئية.



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وتوفيق عطاء الله في الكتاب الجماعي "الحكامة البيئية وتحديات التنمية المستدامة"، بن النوي عائشة في "الحكومة البيئية العالمية كآلية في تحقيق الأمن البيئي" ومهني وردة في "دور الرشادة البيئية في تكريس الحق في البيئة".

فبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP - UN Environment Programme اشار الى مبادئ أساسية نشرحها بالإيجاز كما يلي: (UNEP , March 2017, p. 8)

**1-1 مبدأ سيادة القانون:** ويشير إلى أن القانون يجب أن يكون السلطة العليا في تحديد سياسات وإجراءات الحوكمة البيئية، وفي تنفيذها وتطبيقها على الجميع، بما في ذلك الحكومات والشركات والأفراد، اذ يتضمن أن الإدارة البيئية تحتاج إلى توفير نظام قانوني فعال ومناسب لحماية البيئة وتحسين نوعية الحياة، وتعزيز الالتزام بالمعايير الدولية المتعلقة بالبيئة وتطبيقها، بموجب هذا المبدأ، يتم تطبيق القانون على الجميع دون تمييز، ويجب على المسؤولين عن تنفيذ السياسات البيئية الالتزام بالمعايير والمبادئ القانونية الدولية وتوفير المساءلة عن أي إجراءات أو سلوكيات لا تتفق مع مبادئ الإدارة البيئية وسيادة القانون.

**2-1 مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة:** يشير هذا المبدأ الى أن الحوكمة البيئية بحاجة إلى توفير الفرص اللازمة للمشاركة الفعالة من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة في صنع القرار البيئي، من خلال تحسين النهج التشاركي في وضع السياسات والتخطيطات البيئية وتنفيذها، حيث يتضمن هذا المبدأ تعزيز الشراكة بين

الحكومات والمجتمع المدني والشركات وكل المنظمات المسؤولة، وتعزيز المشاركة العامة في عمليات جمع وتحليل المعلومات وإدارة المخاطر البيئية.

**1-3 مبدأ الشفافية والمساءلة:** يجب على الحكومات والمؤسسات البيئية توفير المعلومات الضرورية حول الضرر البيئي المحتمل لأي نشاط، وتوفير المعلومات المتعلقة بالتشريعات والسياسات البيئية وأي أنشطة يتم تنفيذها على نطاق واسع، ومن جانب آخر تشير المساءلة الى إدارة العملية البيئية بطريقة تضمن المحاسبة على الأعمال من خلال تحديد المسؤوليات، وتحديد الأدوار والمهام، وكذلك توفير وسائل المراقبة والتقييم.

**1-4 المبدأ الاحترازي أو الوقائي:** كما يمكن الإشارة اليه بمبدأ **الحيطة والوقاية** والذي بموجبه يتم اتخاذ الإجراءات الوقائية للحد من الضرر البيئي المحتمل من أجل تقليل المخاطر البيئية قدر الإمكان وتجنبها إن أمكن. (عطاء الله ، 2021، صفحة 8)

**1-5 مبدأ العدالة البيئية:** تعتبره العدالة البيئية وسيلة للتركيز على الآثار الاجتماعية للاستغلال البيئي، وتعزز الصلة بين البيئة النظيفة والصحة العامة، حيث تتحمل الدولة مسؤولية حماية الموارد الطبيعية بطريقة تلي احتياجات الأفراد الأكثر تضرراً للاستفادة من الفوائد الصحية والبيئية لهذه الموارد، وتجسد العدالة البيئية حقوق الإنسان في بيئة نظيفة، من خلال تحقيق المساواة للجميع في صنع القرار البيئي والاستفادة من الموارد والخدمات البيئية. (بن النوي ، 2022، صفحة 283)

**1-6 مبدأ التنمية المستدامة:** هناك علاقة ترابط وثيقة بين الحوكمة البيئية والتنمية المستدامة، حيث تهدف الحوكمة البيئية إلى توفير إطار قوي وفعال لإدارة الشؤون العامة وصنع القرار البيئي المستدام، بينما تهدف التنمية المستدامة إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون التأثير سلباً على قدرة أجيال المستقبل لتلبية احتياجاتهم، وينبغي أن تعكس السياسات البيئية المحافظة على تلبية الحاجات المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة، مع مراعاة التنوع الثقافي والعدالة بين الأجيال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم الوصول إلى الموارد الطبيعية واستخدامها، باعتماد نظام للتنمية المستدامة يحد من الاستخدام المفرط للموارد غير المتجددة وتدهورها، ويجب أن تضمن الرشادة البيئية، بحيث أن تكون التنمية المستدامة هي محور الاهتمام، وأن تتم إدارتها بشكل يضمن حياة صحية ومنتجة، في تناغم كامل مع البيئة. (مسعودي ر.، 2012-2013، صفحة 50)

## الفرع الثالث: التشريع والضبطية القانونية للحوكمة البيئية.

تتضمن الحوكمة البيئية مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى حماية البيئة والمحافظة عليها من الأضرار الناجمة عن الأنشطة البشرية المختلفة، وتشمل هذه الإجراءات التشريعات والضوابط القانونية التي تنظم الأنشطة البشرية وتحدد المسؤوليات والالتزامات القانونية في هذا المجال، تضم التشريعات البيئية مجموعة من القوانين والقواعد المتعلقة بالمحافظة على البيئة وتسيير الأنشطة البشرية بما يحفظ الموارد الطبيعية ويحد من التلوث والأضرار الناتجة عنها، وتشمل هذه التشريعات العديد من القضايا المختلفة، مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي والحياة البرية، والحفاظ على جودة المياه والهواء، والسيطرة على التلوث والنفايات، والتعامل مع المواد الخطرة، والحفاظ على المناخ وتغيراته.

تختلف التشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة البيئية من دولة إلى أخرى، وتعتمد على الأولويات والاحتياجات البيئية لكل دولة، لكن يمكن ذكر بعض القوانين والتشريعات الدولية والمحلية المهمة في هذا المجال، ومن أهمها:

**1- قمة ريو أو قمة الأرض "Rio Declaration":** مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992 وقد حضر القمة أكثر من 171 دولة، إضافة إلى ممثلين عن المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، وقد كان أهم ما اتفق عليه هو حماية التنوع البيولوجي وتوصيات حول المناخ والحد من التلوث والتصدي لتحديات البيئة والتنمية المستدامة، وتعتبر قمة ريو أو قمة الأرض، نقطة تحول في الوعي الدولي بأهمية الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة. (الأمم المتحدة، تقرير الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية 1992، 1993، الصفحات 6-2)

**2- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر:** وقعت عام 1994، وتهدف إلى مكافحة تدهور الأراضي الجافة والحفاظ على التنوع البيولوجي في تلك المناطق، وتم انعقاد مؤتمر آخر سنة 2017 في أوردوس، الصين من جدول الأعمال المؤقت الخاص بخطة التنمية المستدامة لعام 2030 والذي تعلق بموضوع مكافحة التصحر ومن أهم أهدافه: (الأمم المتحدة، اتفاقية مكافحة التصحر، 2017، الصفحات 7-8)

- تحسين حالة النظم البيئية المتضررة، مكافحة التصحر وتعزيز الإدارة المستدامة للأراضي؛
- الحد من آثار الجفاف وتأثير المجتمعات بذلك؛
- تحقيق الأمن الغذائي ومنع الهجرة القصرية جراء آثار التصحر وتدهور الارض؛
- تعبئة الوعي المالي من أجل تجسيد الأفكار على أرض الواقع ومساعدة الدول المتضررة.

**3- اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ:** اتفاقية عالمية موقعة عام 1992 تهدف إلى الحفاظ على المناخ العالمي وذلك بتحقيق معدلات منخفضة من الانبعاثات، الغازات الدفيئة والاحتباس الحراري، ومن أهم ما نصت عليه: (الأمم المتحدة، اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، 1992، الصفحات 2-21)

- الاعتراف بالتغير الحاصل في المناخ والعمل على الحد من آثاره الخطيرة على الكوكب؛
  - تعزيز النظم الإدارية والتشريعات المحلية والدولية للحد من انبعاثات الغازات الدفيئة وتحسين نظام الإبلاغ والتدقيق على المستوى الوطني والدولي؛
  - مساعدة الدول النامية في التخفيض من حجم الانبعاثات المضرة والناجمة عن الاقتصاديات الصناعية؛
  - تعزيز التعاون الدولي من أجل مكافحة تغير المناخ والسيطرة على آثاره من الناحية العالمية؛
  - دور المنظمات الايكولوجية في دعم التوازن البيئي والتنمية المستدامة؛
  - التعاون الدولي في مجال التكنولوجيا النظيفة والطاقة المتجددة ونقلها الى الدول النامية؛
- وبعد ذلك كانت اتفاقية الأمم المتحدة الخاصة بالمناخ سنة 2015 المنعقدة بباريس والهدف منها تحديد درجة حرارة عالمية لا تفوق 2 درجة مئوية، والعمل بالتعاون من أجل تحقيق ذلك والعمل على التأقلم مع تغير المناخ.

#### 4- اتفاقية بازل للتحكم في نقل النفايات الخطرة وإعادة التصدير 1992:

تعد اتفاقية بازل للتحكم في نقل النفايات الخطرة وإعادة تصديرها لعام 1992 من أهم القوانين الدولية في مجال الحوكمة البيئية، والتي تم تعديلها في عام 1995 وعام 2019، وتتضمن العديد من القوانين والأحكام المهمة، ومنها: (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 1992)

- يتعين على الدول الأطراف منع تصدير النفايات الخطرة إلى دول غير موقعة على الاتفاقية؛
- على الإدارة رصد النفايات الخطرة وتحديد وتصنيف النفايات وتعزيز القدرات الوطنية للتحكم فيها؛
- التعاون الدولي والتبادل التقني والعلمي لتعزيز القدرات الوطنية للتحكم في النفايات الخطرة؛
- إلزام الدول الأطراف تقديم تقارير دورية عن النشاطات المتعلقة بالنفايات الخطرة وإجراءات التحكم المتخذة، بهدف حماية الصحة العامة والبيئة.

**5 - اتفاقية روتردام 1998:**

انعقدت اتفاقية روتردام في العاشر من سبتمبر سنة 1998 ودخلت حيز التنفيذ فبراير سنة 2004، وتم تعديله وتنقيحه سنة 2015 حيث نصت على منع تدفق المواد الكيميائية الخطرة عبر الحدود وتحديد الكيماويات الخطرة والمنتجات الكيميائية التي تتطلب موافقة مسبقة عند تداولها بين الدول، ويمكن شرح ذلك في النقاط التالية: (برنامج الامم المتحدة للبيئة و منظمة الاغذية والزراعة للامم المتحدة ، 2015)

- تحديد قائمة المواد الكيميائية والزراعية الخطرة وتبادل المعلومات عنها قبل تصديرها أو استيرادها؛
- ضمان وصول كل المعلومات عن المواد الكيميائية إلى المستوردين والمصدرين، والتدريب كل الذين يتعاملون مع هذه المواد؛
- يتعين على الدول التزامها بالقوانين والتشريعات التي تحد من المخاطر المرتبطة بالمواد الخطرة وكيفية التعامل معها بطريقة آمنة.

**6- قانون المياه العالمي 1992:**

يحتوي قانون المياه الدولي المعتمد في عام 1992 على العديد من المبادئ والأهداف والإجراءات التي يجب اتخاذها لتعزيز الإدارة المستدامة والفعالة لموارد المياه، ونذكر أهم هذه المبادئ والإجراءات الرئيسية كما يلي: (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا، 2021)

- المياه عنصر حيوي ومورد طبيعي محدود لا بد من تحقيق توازن بين احتياجات الناس واحتياجات البيئة؛
- التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف من المجتمع المدني والخاص والعام في إدارة الموارد المائية؛
- استخدام الموارد المائية بشكل عادل ويتوافق مع احتياجات البيئية؛
- الحفاظ على جودة المياه وعدم تلويثها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل والمستدام لها؛
- تبادل المعلومات والتقنيات التكنولوجية بين الدول من أجل الحفاظ على هذا المورد.

**7- اتفاقية العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية 1966:**

العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية هو اتفاق دولي اعتمده الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1966، ودخل حيز التنفيذ في عام 1976، وهو أحد الاتفاقيات الدولية الرئيسية التي تحدد الحقوق المدنية والسياسية والحريات الشخصية للإنسان. (الامم المتحدة ، 1966)

ويمكن توضيح ارتباطه بالبيئة عن طريق كون الانسان له الحق في الحياة كما ورد في هذه الاتفاقية فهو له الحق في الحصول على الماء النظيف والهواء النقي والغذاء الصحيح وهذا مرتبط بالبيئة، ويمكن أن يؤدي عدم احترام وحماية البيئة إلى تهديد الحق في الحياة والصحة البشرية، وقد يؤثر على حقوق الإنسان والحريات الأساسية. ومن هذا المنطلق، فإن الدول الأعضاء في الاتفاقية ملزمين باتخاذ التدابير اللازمة لحماية البيئة والصحة العامة.

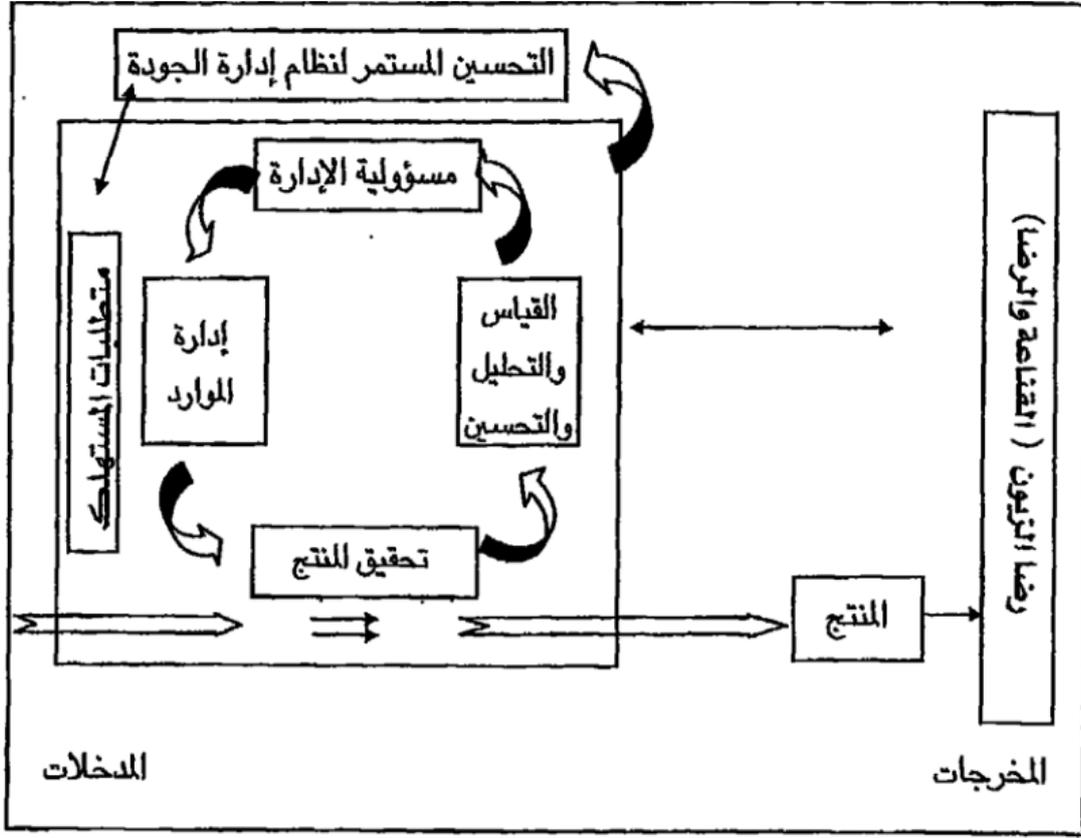
## 8- الايزو 9000

سلسلة إدارة الجودة وهي في العموم تلبية مجموعة من الخصائص التي تدخل ضمن المتطلبات من خلال توجيه المؤسسة الى نشاطات منسقة من قبل المدربين والمراجعين من ذوي الخبرة بحيث تعطي في الأخير منتج ذو جودة معترف به، حيث هذه المنتجات تكون ذو جودة دون أن تؤثر على البيئة وتحوز على المواصفات التالية: (الساميرائي و الكناي، 2013)

- الملاءمة للاستخدام؛
- القابلية على تحقيق الأهداف؛
- إرضاء المستفيدين والزبائن بشكل يفوق توقعاتهم وطلباتهم؛
- الملاءمة للمتطلبات، والتوافق معها حقيقة لا شكلاً؛
- درجة جيدة من التميز.

وفي الشكل الموالي يمكننا توضيح كيفية تحسين الجودة حسب متطلبات المستهلك.

## الشكل رقم 10 كيفية تحسين الجودة حسب متطلبات المستهلك



المصدر: السامرائي والكناني في كتاب بعنوان نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين اداء الجامعات، دار كنوز المعرفة العلمية، سنة 2013، ص 12. (السامرائي و الكناني، 2013، صفحة 12)

ونذكر عائلة الايزو 9000 بالإيجاز فيما يلي: (إسماعيل ، 2011)

- معيار 9001 هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب والإنتاج والخدمات التابعة لمنتوج التي تتحملها المؤسسة؛
- معيار 9002 نفس السابق دون فقط التأكيد على التصميم والتطوير؛
- معيار 9003 معيار للجودة يخص المراقبة والاختبار النهائي؛
- معيار 9004 معيار يهتم بإدارة الجودة حيث يتضمن مجموعة من إرشادات الخاصة بالخدمات وبالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة، وكذلك إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة، كما يتضمن أيضا وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة.

اما فيما يخص حقيقة ادارة الجودة آيزو 9001 لسنة 2015 من الناحية الاستراتيجية والتي يجب على الإدارة العليا تنفيذها والحفاظ عليها: (ISO, 2015)

- يكون مناسباً لغرض وسياق المنظمة ويدعم توجهها الاستراتيجي؛
- يوفر إطاراً لتحديد أهداف الجودة؛
- يتضمن الالتزام بتلبية المتطلبات المعمول بها؛
- يتضمن الالتزام بتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة.

### الضبطية القانونية للحوكمة البيئية في الجزائر:

هناك العديد من القوانين واللوائح الجزائرية المتعلقة بالبيئة، ومن أهمها القانون الجزائري الذي يتضمن مجموعة من المواد التي تتناول العديد من جوانب الحوكمة البيئية وهو القانون ذو الرقم 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003، ويهدف إلى حماية البيئة وتعزيز الحوكمة البيئية في الجزائر، حيث يضمن القانون مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وتشجيع استدامة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، والذي سنتطرق له كما يلي: (حميدي ، 2018)

- تنظيم وعقلنة استخدام المياه وحمايتها من الاسراف والتلوث؛
- الحرص على التصرف السليم مع المخلفات والنفايات الخطرة والسامة؛
- تشجيع حماية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة عن طريق التوعية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للطاقة وخلق ثقافة العمل بالطاقة المتجددة؛
- حماية كل الموارد الطبيعية والحيوانية والنباتية بدون استثناء؛
- تنظيم وتحسين مختلف الأنشطة الصناعية والحرص على التوعية والتكوين في استخدام المواد الكيميائية والخطرة.

وأيضاً هناك قانون مهم تعلق بالبيئة والتنمية والصناعة، والذي هدف إلى حماية البيئة والموارد الطبيعية في البلاد وتعزز الحوكمة البيئية، نذكره باختصار كما يلي:

**القانون رقم 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001**، جاء إثر اتفاقية بازل وتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها والذي تضمن ما يلي: (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، 2001)

- نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود؛
- المناطق والاماكن السياحية؛

- حماية البيئة؛
- قانون المياه،
- النظام العام للغابات؛
- الحفاظ على الصحة النباتية والحيوانية؛
- حماية المستهلك؛

هذه القوانين هي جزء من الجهود التي تبذلها الحكومة الجزائرية لتحسين الحوكمة البيئية وتحقيق التنمية المستدامة، فهي أدوات لحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

### المطلب الثاني: التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر

إن ظهور مفهوم الاقتصاد الأخضر والذي يقصد تحقيق النمو والتنمية المستدامة بشكل عادل ومتساوي دون الإخلال بالنظام البيئي وكذلك توفير المساعدات والمنح للدول الفقيرة من أجل النهوض بالتعليم والصحة والبنية الأساسية، جاء متزامنا مع الضغوطات المتزايدة على البيئة نتيجة الالتزامات والنشاطات المختلفة التي تخدم الاقتصاد وخاصة في الدول الصناعية الكبرى.

في هذا المطلب سنتطرق إلى كل من مفهومي التنمية المستدامة والاقتصاد الأخضر، أبعادهما، مبادئهما، أهداف التنمية المستدامة، فوائد الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر، ورؤية 2030.

### الفرع الأول: التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هو مصطلح اقتصادي اجتماعي أُممي، تم بواسطته رسم وتحديد معالم خارطة التنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم من طرف هيئة الأمم المتحدة، هدفها الأساسي هو تحسين الظروف المعيشية قصد تحقيق الرفاهية وحياة أفضل لكل فرد في المجتمع، وتطوير وسائل وأساليب الإنتاج، وتسييرها بطرق لائقة تحمي وتحافظ على الموارد والثروات الطبيعية بعيدا عن الإفراط والاستنزاف، وتلبي احتياجات ومتطلبات الأجيال الحاضرة من هذه الموارد دون حرمان حقوق الأجيال القادمة.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على كل من مفهوم التنمية المستدامة وأبعادهما، مبادئها وكذا أهدافها في الفرع الأول.

**1-1 مفهوم التنمية المستدامة**

لقد تعددت تعريفات التنمية المستدامة بتعدد رؤى المفكرين والباحثين والكتاب والهيئات والمنظمات الدولية المختلفة، ونذكر في هذا الصدد جملة من التعريفات وهي كالآتي:

عرفت لجنة بورتلاند Brundtland التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع الراهنة بدون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الوفاء باحتياجاتها". (جريو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، 2020، صفحة 88)

وقد بينت هذه اللجنة في تقريرها (تقرير مفوضية الأمم المتحدة للبيئة والتنمية 'WCED')، أن إرساء مفهوم التنمية المستدامة يستوجب: (مسعودي م.، 2020، صفحة 200)

- نظام سياسي واقتصادي وإنتاجي، تجاري ومالي يضمن المشاركة الفعالة لجميع المواطنين، يتعهد بحماية البيئة والمحافظة عليها من أخطار التلوث ويشجع التنمية المستدامة؛  
- التأكيد على مبدأ المساواة والعدالة الاجتماعية والحد من ظاهرة الفقر.

عرف البنك الدولي التنمية المستدامة بأنها "تلك التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن". (يدو و حنيش، 2015)

عُرفت التنمية المستدامة على أنها "هي التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون إخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها أو هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل وتتسم بالشمول والمدى الأطول والديمومة". (أحمد عادل عبد العظيم ، 2019 ، صفحة 10)

عُرفت التنمية المستدامة على أنها تلك "التنمية التي تهدف إلى تحقيق رغبات الأفراد عن طريق استهلاك الموارد الطبيعية بصفة عقلانية مع الحفاظ عليها للأجيال القادمة". (مصطفى يوسف كافي، 2017، صفحة 53)

وقد عُرفت التنمية المستدامة بأنها "الأعمال التي تهدف إلى استثمار الموارد البيئية بالقدر الذي يحقق التنمية، ويحد من التلوث، ويصون الموارد الطبيعية ويطورها، بدلا من استنزافها ومحاولة السيطرة عليها، وهي

تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض، كما أنها تضع الاحتياجات الأساسية للإنسان في المقام الأول، فأولوياتها هي تلبية احتياجات المرء من الغذاء والسكن والملبس وحق العمل والتعليم والحصول على الخدمات الصحية وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياته المادية والاجتماعية، وبما يضمن حقوق الأجيال المقبلة في الموارد البيئية". (سبباق ، 2018)

ومما سبق يمكن تعريف التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تلبي احتياجات ومتطلبات الأفراد الراهنة دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة أي استغلالها بشكل عقلاي وفي نفس الوقت تحافظ على الموارد البيئية على المدى البعيد بهدف تحقيق الاستقرار والتوازن بما يضمن حقوق الأجيال المقبلة.

## 1-2 أبعاد التنمية المستدامة

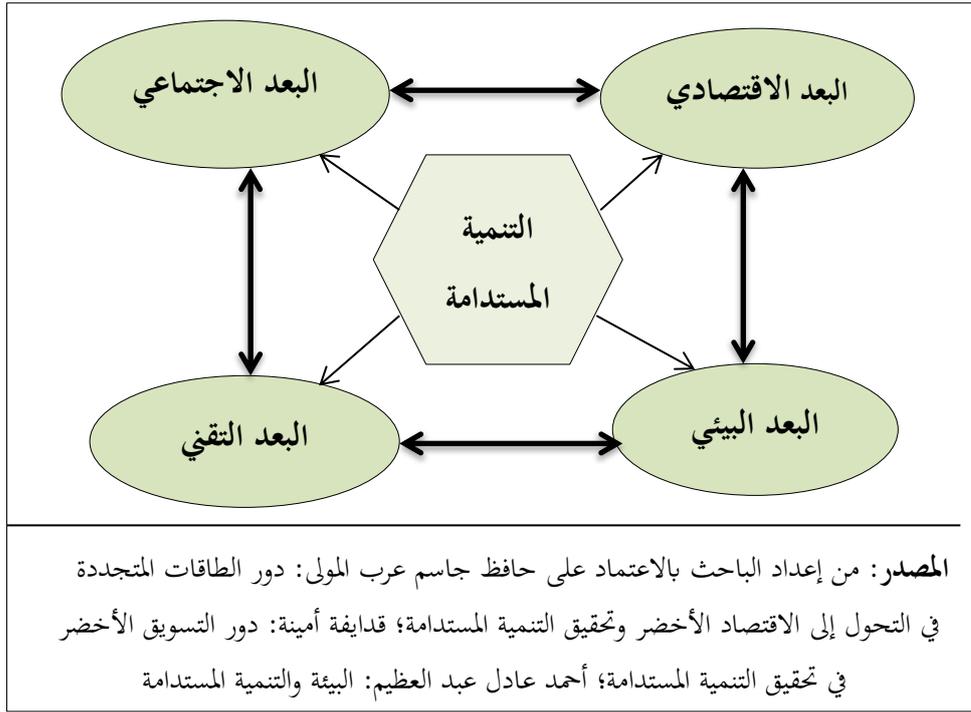
للتنمية المستدامة أبعاد متعددة تتداخل تداخلا كبيرا فيما بينها وترتبط ببعضها البعض في نسيج متماسك وفي إطار تفاعلي كونها تتسم بالاستغلال الكفؤ من حيث الضبط والتنظيم والترشيد للموارد، ومن أهمها:

- 1- **البعد الاقتصادي:** يستند على المبدأ الذي يشير إلى زيادة الرفاهية للمجتمع إلى أقصى حد ممكن والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية بشكل عقلاي وعلى النحو الأفضل. (حافظ جاسم عرب المولى، 2022، صفحة 181)
- 2- **البعد الاجتماعي:** يشير إلى العلاقة بين الإنسان والطبيعة وزيادة الرفاهية من خلال تحسين الخدمات الصحية والتعليمية وتسهيل سبل الحصول عليها وكذا احترام حقوق الإنسان ومشاركته في صنع القرار والعمل على تنمية مختلف الثقافات وعلى تعددها وتنوعها. (حافظ جاسم عرب المولى، 2022، صفحة 181)
- 3- **البعد البيئي:** يشير إلى الإجراءات الواجب توفرها للحفاظ على الموارد الطبيعية دون استنزافها، واستخدامها بشكل عقلاي وبطرق مثالية ومستدامة بغية تحقيق الموازنة بين النظام الاقتصادي والنظام البيئي مع مراعاة الأمن البيئي. (قدايفة، 2021)
- 4- **البعد التقني:** يشير إلى الاهتمام بالتحول صوب تكنولوجيات نظيفة وكفؤة تقلل من إهدار الطاقة والموارد من طرف المجتمع، أي استخدامها بأقل قدر ممكن وفي نفس الوقت البحث عن وسائل أو طاقات بديلة، حيث تهدف هذه التكنولوجيات وانظمتها إلى التقليل من الغازات

المنبعثة والملوثات وتعمل على صون البيئة وفق قوانين تحد من تدهورها، كما يتم استخدام معايير معينة تعمل على مساندة النظم الطبيعية للحد من تدفق النفايات وإعادة تدويرها داخليا. (أحمد عادل، 2019، صفحة 12)

والشكل أدناه يوضح الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة:

### الشكل رقم 11: الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة



### 3-1 مبادئ التنمية المستدامة

مبادئ التنمية المستدامة تقوم أساسا في الحفاظ على كل ثروات الموارد الطبيعية، وهذه المبادئ تركز أساسا على الاهتمام بالإنسان والعدالة والمساواة في توزيع الاستغلال والعدل في الإنفاق والإمساك وعدم التبذير والإسراف، ومن أهمها: (مصطفى كافي، 2017، الصفحات 40-41)

أ. مبدأ الدمج: يشير هذا المبدأ إلى دمج كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية بشكل منسجم ومترابط عند صناعة أي قرار، سواء آني أو مستقبلي يتعلق بالبيئة، مع نشر الوعي البيئي بين كافة أطراف المجتمع بدءاً من الفرد، الأسرة، المنظمة وصولاً إلى المجتمع الدولي وإبعاد عنصر الأنانية مع بذل كافة الجهود الرامية إلى خدمة البشرية والمحافظة على ديمومة وحيوية البيئة.

ب. **مبدأ مشاركة المجتمع:** يشير هذا المبدأ إلى إشراك جميع الأفراد مشاركة حقيقية وفعالة بعيدا عن الضغينة والخلافات وحب المصلحة، مع خدمة البيئة والمحافظة على خيراتها وتأمين الدفاعات الكافية لحمايتها، بالإضافة إلى ذلك بذل كل الجهود عن طريق التفاعل والتلاحم وإثراء الافكار النابعة من أعماق الذات الإنسانية التي تقوي العلاقات وتحل المشكلات البيئية.

ت. **مبدأ العدالة:** يشير إلى ضرورة إعطاء الجيل الحالي حقه وتأمين متطلباته في تحقيق الرفاهية والأمان له، وفي نفس الوقت مراعاة متطلبات الأجيال القادمة حتى يكون هناك توازن واستقرار لأنه لا مستقبل للأجيال المقبلة دون تأمين حاجات الأجيال الحاضرة، الأمر الذي يستدعي رؤية استراتيجية بيئية توظف الحاضر لخدمة المستقبل باعتبار الجيلين مثل السلسلة المتواصلة، فأى تفريط في عقدها يعني انقطاعها، والعدالة لا تقتصر على المجال الإجرائي فقط وإنما تتوسع إلى الموارد، وذلك بالعدل في توظيفها دون حكر وأثانية.

#### 1-4 أهداف التنمية المستدامة

- للتنمية المستدامة جملة من الأهداف ترتبط ببعضها البعض مُثَلَّة في خطة وُضِعَت لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع، تعمل على تخطي العقبات والتصدي لمختلف التحديات العالمية التي نواجهها، وحسب الأمم المتحدة يوجد سبعة عشر هدف للتنمية المستدامة كفيل بتحويل عالمنا إلى ما هو أفضل بتعزيز الرخاء وحماية الكوكب، والمراد تحقيقها بحلول عام 2030، وهي كالآتي: (أهداف التنمية المستدامة، 2021)
- 1. القضاء على الفقر:** يجب أن يشمل النمو الاقتصادي كافة شرائح المجتمع بدون استثناء، بحيث يوفر وظائف مستدامة ويكرس مبدأ المساواة؛
  - 2. القضاء التام على الجوع:** يمنح قطاعي الغذاء والزراعة حلولاً جوهرية للتنمية باعتبارهما قطاعان محوريان يلعبان دوراً أساسياً في القضاء على الجوع والفقر؛
  - 3. الصحة الجيدة والرفاه:** توفير ظروف العيش السليم وتحقيق الرفاه للجميع هما مطلبان ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة؛
  - 4. التعليم الجيد:** الحصول على التعليم الجيد هو عنصر مهم في تحسين الظروف المعيشية للسكان وتحقيق التنمية المستدامة؛

5. المساواة بين الجنسين: والتي تعتبر حقا أصيلا من حقوق الإنسان وضرورة حتمية لوجود عالم مستدام يتمتع بالسلم والازدهار؛
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية: تمكين الجميع من الحصول على المياه النظيفة التي تعتبر مركب أساسي من مركبات العالم الذي نبتغي العيش فيه؛
7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة: توفير طاقات بديلة ونظيفة بتكاليف يسيرة تعد مسألة جوهرية في كل التحديات الموجودة وفي كل الفرص المتاحة؛
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد: وجوب إعادة النظر في الأدوات والسياسات الاجتماعية المنتهجة والرامية إلى القضاء على الفقر؛
9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية: استخدام وسائل تقنية وأنظمة تكنولوجية عصرية والاستثمار في الهياكل الأساسية أمر ضروري لتحقيق التنمية المستدامة؛
10. الحد من أوجه عدم المساواة: الحد من التفاوت وتقليص الفجوة داخل البلدان المتقدمة والنامية وفيما بينها.
11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة: مواجهة التحديات التي تتعرض لها المدن بأساليب تسمح لتلك المدن بالتغلب عليها ومواصلة سياسة النمو والانتعاش؛
12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان: يهدف سلوك الاستهلاك والإنتاج المستدام "إنتاج المزيد بصورة أمثل وبتكلفة أيسر"؛
13. العمل المناخي: إيجاد الحلول الناجمة عن ظاهرة تغير المناخ يضمن عدم تعثر التقدم المحقق من طرف البلدان ويضمن إحراز تلك البلدان على اقتصادات تتميز بالصحة والقدرة على التكيف؛
14. الحياة تحت الماء: إن محيطات العالم هي التي تترقب الأنظمة العالمية وتقف خلفها حتى يجعل من كوكب الأرض صالحا لسكان البشرية؛

**15. الحياة في البر:** تعتبر إزالة الغابات والتصحر إحدى التحديات الرئيسية التي تؤثر في عيشة ملايين البشر، حيث تُبذل جهود جبارة في تسيير الغابات ومجابهة ظاهرة التصحر؛

**16. السلام والعدل والمؤسسات القوية:** التمكين من تواجد مجتمع سلمي وشامل للجميع، وتسهيل عملية اللجوء إلى القضاء عند الاقتضاء، وتأسيس مؤسسات حقيقية وفعالة خاضعة للمساءلة؛

**17. عقد الشراكات لتحقيق الأهداف:** تأسيس شراكات فعالة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني مبنية على أهداف ورؤى مشتركة تعد من متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.

### الفرع الثاني: الاقتصاد الأخضر

يعتبر الاقتصاد الأخضر نموذج من النماذج الاقتصادية المستحدثة يعتمد على مفهوم التنمية المستدامة، وهو مصطلح تم الترويج له من طرف الأمم المتحدة عقب الازمات العالمية منذ سنة 2008 وما نتج عنها من تدهور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في مختلف أنحاء العالم وكذا انعكاساتها السلبية على الموارد البيئية والطاقة التي أضحت تستنزف وتهدر بشكل متسارع، كما يمثل الاقتصاد الأخضر حاليا القضية المحورية لاقتصاديات أغلب الدول لكونه يهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية إلى جانب الحد من المخاطر البيئية.

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من مفهوم الاقتصاد الأخضر، مبادئ الاقتصاد الأخضر، أبعاد الاقتصاد الأخضر، فوائد الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر.

### 1-2 مفهوم الاقتصاد الأخضر

يعد مفهوم الاقتصاد الأخضر مفهوما حديثا، حيث لا يزال مفهومه محور جدل بين الدول، ولا يوجد أي توافق في الآراء فيما يخص مكوناته الرئيسية سوى توافق من ناحية منظور التنمية، لكون الاقتصاد الأخضر طريقا للتنمية المستدامة وليس بديلا عنها، وفي هذا الصدد نقدم بعض التعريفات وهي كالآتي:

عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الاقتصاد الأخضر على أنه "الاقتصاد الذي يؤدي إلى تحسين رفاهية الانسان وتقليص الفوارق الاجتماعية على المدى الطويل، وكذلك التخفيف من احتمالات تعرض أجيال المستقبل لمخاطر تدهور النظم الإيكولوجية". (حافظ جاسم عرب المولى، 2022، صفحة 16)

عرف البنك الدولي الاقتصاد الأخضر بأنه "اقتصاد ينخفض فيه انبعاث الكربون وتحقيق كفاءة استخدام الموارد من خلال التركيز على كيفية الإنتاج وتأثير ذلك على البيئة". (خالد هاشم، 2022)

عُرف الاقتصاد الأخضر بأنه "مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي من شأنها أن تحسن نوعية حياة الانسان على المدى الطويل دون أن تتعرض الأجيال القادمة إلى مخاطر بيئية أو ندرة إيكولوجية خطيرة". (مصطفى يوسف كافي، 2017، صفحة 225)

عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادي الاقتصاد الأخضر بأنه "استراتيجية تقوم على استدامة النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل اللازمة للحد من الفقر في مواجهة تفاقم قلة الموارد وأزمة المناخ". (مزبان و بديار، 2019، صفحة 309)

مما سبق يمكن تعريف الاقتصاد الأخضر على أنه هو الاقتصاد الذي يُمكن الفرد والمجتمع في الحصول على الرفاهية، ويساعدهم على تخطي حدة الفقر ويخلق لهم فرص العمل، حيث أنه يستخدم المورد بصورة مثالية لضمان حياة أفضل في بيئة أنظف، كما يقوم على أسس ومبادئ استراتيجية في توزيع الموارد بين الأجيال المتعاقبة تتسم بالعدل والمساواة، وذلك كله للظفر بنتائج تتماشى مع التنمية المستدامة وتساهم في تحقيق نقلة نوعية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية.

أو نعرفه على أنه ذلك النظام الاقتصادي الذي يتماشى وخطط التنمية المستدامة ويحمي الانسان ويحقق رفاهيته، من خلال الحرص على متطلباته الآنية والمستقبلية دون التأثير على البيئة واستنزاف الموارد، ودون التعرض الى الأزمات الايكولوجية، من أجل الاستمرار وتحسين سبل العيش السليم ونوعيته على المدى الطويل.

## 2-2 مبادئ الاقتصاد الأخضر:

للتوجه نحو الاقتصاد الأخضر، لابد من توفر الظروف الملائمة والمواتية لتبني استراتيجية تحمل في طياتها مجموعة من المبادئ لتحقيق الأهداف المرجوة، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي: (مداحي، 2021)

### 1.2.2 التوزيع العادل للثروة والموارد الموجودة في العالم بشكل عقلاني بين جميع الدول للحد من الفوارق

الموجودة بين الأغنياء والفقراء، وإرساء مبدأ العدل الاجتماعي والاقتصادي في إطار التنمية المستدامة مع الإبقاء على قدر كافي من المساحات شاغرة لحياة أفضل على البرية والبحرية؛

**2.2.2 العدالة الاقتصادية** عملاً بمبدأ المسؤوليات المشتركة واضحة المعالم والأهداف، وتأسيس شراكات اقتصادية ضخمة ينتج عنها انتقال رؤوس الأموال والوسائل التكنولوجية إلى البلدان الأقل نمو بغرض دعمها ومساعدتها، مما يؤدي إلى تقليص الفجوة بين العالمين المتقدم والنامي وتفعيل الاستدامة البيئية؛

**3.2.2 المساواة بين الأجيال** في استخدام واستغلال الموارد البيئية بصورة عادلة ومنصفه بين الأجيال المتعاقبة؛

**4.2.2 المدخل التحوطي** باتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لمنع التدهور البيئي الذي يتسبب في مخاطر بيئية حُددت مسبقاً والتي تضر بالمجتمع؛

**5.2.2 الحق في التنمية** بالدمج بين التنمية البشرية والبيئة حتى يتمكن الفرد والمجتمع ككل من تحقيق نتائج إيجابية تعود بالفائدة عليهما وعلى البيئة، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة؛

**6.2.2 استيعاب الآثار الخارجية** باتباع طريقة صحيحة تمس القيم الاجتماعية والبيئية تنعكس أهدافها بصورة إيجابية على التكاليف والمنافع الاجتماعية والبيئية؛

**7.2.2 التعاون الدولي** عن طريق الالتزام بتطبيق المعايير البيئية داخل الدول من طرف الهيئات والمنظمات والمجتمع الدوليين بشكل تعاوني ومؤثر للتمكين من إحداث التنمية واتخاذ التدابير البيئية المناسبة؛

**8.2.2 المسؤوليات الدولية** التي تلزم وجود هيئات ومنظمات دولية تولى أهمية بالغة للاقتصاد الأخضر، وتعمل بالتنسيق مع الدول التي تتبنى هذا الاقتصاد وتعترف بكامل مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية؛

**9.2.2 المعلومات البيئية** متاحة لجميع المواطنين والمؤسسات بجميع مستوياتها لضمان التعامل والتكيف مع القضايا البيئية مع الحصول على فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار إلى جانب المساءلة لكافة الأطراف؛

**10.2.2 الاستهلاك والإنتاج** المستدامين مع استخدام الموارد المستدامة بصورة عادلة وإبعاد عنهما الأنماط غير المستدامة بالتقليل من استخدامها وإعادة تدويرها في ظل ندرة الموارد الطبيعية؛

**11.2.2 المساواة بين الجنسين** أي العدل والإنصاف بينهما باعتبارهما شرطان مهمان للانتقال نحو الاقتصاد الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة؛

**12.2.2** الحماية والحفاظ على التنوع البيولوجي الطبيعي واسترجاعه مع منع التلوث البيئي الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من التنمية ورفاهية الإنسان؛

**13.2.2** إيجاد مفهوم آخر للرفاهية باعتبار أن أداة قياس الرفاهية عن طريق الناتج المحلي الإجمالي وحده غير كافي للقياس، لذا يستوجب تضمين الأمن البيئي والاجتماعي كدعامة أساسية لتحقيق شروط الرفاه.

## 2-3 أبعاد الاقتصاد الأخضر

يتمحور الاقتصاد الأخضر حول ثلاثة أبعاد تتمثل في: (منادي العنزي ، 2022 ، الصفحات 58-59)

**1-3-2 البعد البيئي:** ويتمثل في المساهمة للحفاظ على البيئة وحسن تسيير مواردها من خلال تغيير النمط السلوكي للأفراد وزيادة درجة الوعي لديهم، عن طريق التعليم والتعلم وتوجيههم للمسار الأفضل، وللتعليم دور فعال في ذلك بدفع الأفراد للمساهمة في حماية البيئة والحفاظ عليها، والمساهمة في المساعدة على تغيير العديد من الأنماط الاجتماعية والاقتصادية؛ لتحقيق التنمية المستدامة.

**2-3-2 البعد الاجتماعي:** والمتمثل في إعطاء أهمية للتنمية البشرية وللعنصر البشري بدون تمييز من خلال الاهتمام بالتعليم والصحة والحد من الفقر وإعادة توزيع الدخل، والقيام بقضايا المرأة والاهتمام بها باعتبارها عنصر أساسي له دور فعال في المجتمع، وكذلك تخصيص برامج تدريبية لرفع مهارة وقدرات الأفراد وإنماء قدراتهم على الإبداع، وكذلك خلق فرص عمل وتوزيعها بشكل عادل ومتكافئ.

**3-3-2 البعد الاقتصادي:** يتمثل في الاهتمام بمساعدة البلدان على تحسين جودة النمو الاقتصادي والرفع من إنتاجها وبالتالي الاستثمار الأمثل لمواردها، كما يسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستخدام العقلاني والأنسب للموارد الطبيعية دون إلحاق أية أضرار بالبيئة.

## 2-4 فوائد الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر:

يوجد العديد من الفوائد الناتجة عن التحول إلى نموذج الاقتصاد الأخضر والتي يسهل تحقيقها، أهمها: ( أحمد عبد الحميد، 2017)

أ- **الفوائد الاجتماعية:** يتيح الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر فرصاً عديدة من الوظائف الخضراء لاسيما في قطاعي الزراعة والنقل مثل، الوظائف التي لها علاقة بتوليد الطاقة المتجددة وحماية النظام البيئي وتأهيله،

الوظائف المتعلقة بإدارة ورسكلة النفايات والقمامة وإعادة استعمالها، أي أن التحول إلى الاقتصاد الأخضر يعطي حلولاً لتخطي أزمة البطالة ويساعد على التخفيف من حدة الفقر لاسيما في الدول النامية والمناطق الريفية، وذلك من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية وحسن استغلالها والاستثمار فيها وتوصيلها مباشرة إلى الفقراء، كما ينتج عن التحول إلى الاقتصاد الأخضر العدالة في توزيع الموارد عملاً بمبدأ المساواة وتكافؤ الفرص.

**ب- الفوائد الاقتصادية:** يسعى الاقتصاد الأخضر إلى إنشاء أسلوب جديد للتنمية عن طريق تشجيع مختلف القطاعات الاقتصادية، حيث يهدف إلى توطيد العلاقة بين الاقتصاد والبيئة بتبني سياسات اقتصادية تحمي البيئة وتقلل من تآكل الموارد الطبيعية، وتحد من آثار الفقر بتوفير فرص العمل، كما يصبو إلى تحقيق مستوى معيشي ملائم ومناسب للفرد وإحلال مصادر طاقة جديدة ومتجددة صديقة للبيئة وفي نفس الوقت تحافظ على صحة الإنسان.

**ج- الفوائد البيئية:** يؤدي التحول نحو الاقتصاد الأخضر إلى التقليل من ظاهرة الاحتباس الحراري، استخدام الموارد الطاقية المتجددة وإنتاجها بشكل واسع، الحد من انبعاث الكربون وانبعاث الغازات الدفيئة، وضع حد للتدهور البيئي الناتج عن الاستخدام الغير عقلاني الذي فرضته وتيرة الإنتاج والاستهلاك غير المستدام خلال العقود الماضية، توفير الأمن الغذائي وحماية الأراضي من التصحر.

### الفرع الثالث: رؤية 2030

لقد اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة في شهر سبتمبر عام 2015 استراتيجية تنموية ممثلة في خطة التنمية المستدامة (خطة عام 2030) وأهدافها السبعة عشر تأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنمية المستدامة الثلاث الممثلة في البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث تشمل الخطة تخصصات وقطاعات ومؤسسات مختلفة، وتتسم بطابعها المتكامل للعديد من التحديات التي تواجهها البشرية تبدأ من عدم المساواة بين الجنسين إلى عدم ملائمة البنية التحتية؛ ومن بطالة الشباب إلى التدهور البيئي.

وقد أبدت ديباجة خطة عام 2030 مدى تأكيد زعماء الدول على إصرارهم على حماية كوكب الأرض من التدهور، واتخاذ إجراءات فورية فيما يخص تغير المناخ، بحيث يمكن أن يلبي الكوكب احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية وهي دعوة عالمية للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية كوكب الأرض من التدهور وضمان تمتع جميع الناس بالسلام والازدهار، كما شملت تلك الأهداف مجالات أخرى جديدة مثل تغير المناخ، وعدم المساواة الاقتصادية، وتعزيز الابتكار، والاستهلاك المستدام، والسلام، والعدالة، ضمن أولويات أخرى،

وتتطلب أهداف التنمية المستدامة العمل التشاركي والتعاوني حتى يمكننا اليوم باتخاذ القرارات الصائبة والمجادة وانتقاء الخيارات الصحيحة لتحسين ظروف الحياة، بطريقة مستدامة للأجيال القادمة. (منسل، 2022، الصفحات 35-36)

- وتتوزع تلك الأهداف والمقاصد الواردة بالاستراتيجية الانمائية 2030 للتنمية المستدامة على خمس مجالات رئيسية ذات أهمية جوهرية للبشرية وكوكب الأرض وذلك على حسب ما ورد في قرار جمعية الأمم المتحدة في دورتها السبعون (70) وهي كالتالي: (الأمم المتحدة - الجمعية العامة - الدورة السبعون، 2015)
- أ. **الناس**: الإصرار والعزم على القضاء على كل أنواع وأشكال الفقر والجوع بمختلف أبعادها، وتمكين جميع البشر من تفعيل كامل طاقاتهم في إطار يُكرس أسس الكرامة والمساواة وفي ظل مناخ صحي؛
- ب. **الكوكب**: العزم على حماية كوكب الأرض من التدهور بإدارة موارده الطبيعية بشكل مستدام وتجنب هدرها في الاستهلاك والانتاج، واتخاذ الإجراءات اللازمة والضرورية بشأن تغير المناخ، لضمان احتياجات الأجيال الحالية والمقبلة؛
- ج. **الازدهار**: العزم على تمكين جميع الناس بتحقيق طموحاتهم وذلك بتوفير حياة أفضل يسودها نوع من الرخاء والرفاهية، والإصرار على تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي تماشياً مع الطبيعة؛
- د. **السلام**: العمل على تشجيع قيام مجتمعات تعيش في ظل الأمن والسلم والعدالة، بعيداً عن كل أنواع الخوف والعنف، فلا يمكن تحقيق التنمية المستدامة دون سلام، ولا تحقيق السلام دون تنمية مستدامة؛
- هـ. **الشراكة**: العزم على تسخير كل المعدات والوسائل اللازمة والضرورية لتجسيد هذه الخطة على أرض الواقع بتنشيط الشراكة العالمية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيزها بمشاركة جميع البلدان وجميع أصحاب المصلحة وجميع الشعوب، مع الحرص على احتياجات الفئات خصوصاً الأشد فقراً والأكثر ضعفاً.

## المطلب الثالث: الحوكمة البيئية من المنظور الإسلامي.

الحوكمة البيئية هي تلك العمليات والإجراءات التي تضمن التنمية المستدامة وحماية البيئة على المدى الطويل، حيث تشمل الحوكمة البيئية السياسات والقوانين والأنظمة الحكومية التي تحمي البيئة وتحقق التوازن بين التنمية والحفاظ على الطبيعة.

أما بالنسبة للإسلام، فإنه يولي أهمية كبيرة بالبيئة والحفاظ عليها وتحقيق التوازن البيئي، حيث يعتبر الإنسان في الإسلام خليفة الله في الأرض وهو المسؤول الأول عن حمايتها وتسييرها، ولذلك يجب عليه تحمل المسؤولية الكاملة للحفاظ على البيئة التي هي نعمة من النعم، وحمايتها من التدهور والتلوث والزوال، لذلك يجب عليه أن يستغلها بحكمة وتقدير، نركز على مبادئ الحوكمة البيئية ونعكس رؤية الإسلام فيها كما يلي:

## 1- مبدأ سيادة القانون من المنظور الإسلامي؛

والذي نشير إليه من خلال النقطتين التاليتين:

## 1-1 القانون فوق الجميع يطبق بنفس الطريقة؛

## 2-1 عدم التمييز في الحكم وهذا يشمل الأفراد والمؤسسات؛

في المجتمع الإسلامي تقوم الشريعة الإسلامية على أهم المبادئ وهو "لا ظلم ولا مظلوم"، أي أنه يجب تطبيق القانون على الجميع بنفس الطريقة دون أي تفضيل أو تمييز، فالحاكم في الإسلام يجب أن يطبق القانون وفق الشريعة الإسلامية، وأن يحرص على إقامة العدل في جميع الأحوال والظروف، وألا ينحاز لأحد، ومن ناحية أخرى الإسلام يحث على احترام القانون والالتزام به من قبل جميع الأفراد سواء كانوا أفراد عاديين أو مسؤولين، دون هذا تعتبر خيانة للمجتمع وانتهاكا لحقوق الآخرين، كما ورد في قوله تعالى ﴿وَأَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۗ لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شُرْعَةً وَمَنْهَاجًا ۗ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ﴾ سورة المائدة الآية 48، وقوله أيضا ﴿إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ ۗ وَلَا تَكُنْ لِلْخَائِنِينَ خَصِيمًا﴾ سورة النساء الآية 105، آيات من القرآن الكريم والتي تؤكد القضاء في الإسلام وأن مرجعيته لكتاب الله وسنته وأن الحكم بين الناس بالعدل والحق دون الانحياز لأي طرف، ففي حديث الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الذي جاء ردا على القرشيين حينما أهمهم أمر المرأة المخزومية وأرادا التشفع لها فقال صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "أَتَشْفَعُ فِي حَدٍّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ، ثُمَّ قَامَ فَاحْتَطَبَ، ثُمَّ قَالَ: إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ، أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ

تَرْكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الحَدَّ، وإيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها" حديث صحيح روته أمنا عائشة، صحيح البخاري، و هذا دليل صريح على أن الإسلام لا يفرق في القضاء والحكم وفي تطبيق القانون بين الغني والفقير وبين الشرفاء والضعفاء وانما الدين ساوى بين الجميع وأن القانون والحكم فوقهم جميعا.

## 2- مبدأ المساءلة والشفافية

فيما يتعلق بمبدأ المساءلة والشفافية، فهو جزء من مبادئ الحوكمة البيئية، حيث أنه يتعلق بضرورة وضوح المعلومات والبيانات والإجراءات المتعلقة بالحفاظ على البيئة وإدارتها، والمساءلة عند عدم الامتثال لها، حيث تساعد على تعزيز الثقة بين الحكومات والمواطنين والمنظمات ذات الصلة، وتعزيز المشاركة والتعاون في الجهود المبذولة للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، (فراج، 2021) ويمكن تقديم رؤية الإسلام في ذلك من خلال النقاط التالية:

### 1-2 الجميع يجب أن يكونوا مسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم التي تؤثر على البيئة؛

### 2-2 القرارات والأفعال بشكل واضح وشفاف أمام الجمهور والمجتمع؛

الشريعة الإسلامية تشجع مبدأ المساءلة والشفافية فيما يتعلق بالإجراءات والقرارات التي تؤثر على البيئة، حيث يؤمن الإسلام بضرورة محاسبة الإنسان على أفعاله ومسؤولياته اتجاهها أمام الله وأمام المجتمع، حيث تعتبر مسألة المساءلة من الأمور المهمة في الإسلام ، حيث يجب على الإنسان أن يحاسب على أفعاله وكلماته وأفكاره، ففي قول الله تعالى ﴿وَإِنْ تُبْدُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوهُ يُحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ﴾ سورة البقرة الآية 284، والتي تعني أن الإنسان مسؤول عن كل شيء يفعل سواء كان ظاهراً أو خفياً فهو مسؤول عن بيئته وأذيتها،

كذلك قوله تعالى ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ سورة الزلزلة الآية 7 ، ﴿وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ سورة الزلزلة الآية 8 تشير الآيتين الى الترغيب والترهيب بالترتيب عن أبسط الأمور وأقلها شأنًا وأن الانسان سيجزى عن خيرها وهو مسؤول عن شرها وسيحاسب عليها.

أما فيما يخص الشفافية تشجع الشريعة الإسلامية مبدأ الشفافية في العلاقات بين الناس وفي الإدارة والحكم، وهذا ينطبق أيضاً على القضايا البيئية، فالشفافية تعني توضيح الحقائق والأحداث بشكل واضح وعلني، وعدم إخفاء المعلومات أو التلاعب بها، ويتطلب تحقيق الشفافية في القضايا البيئية الإفصاح عن المعلومات اللازمة حول تأثير الأنشطة البشرية على البيئة، وقد تطرقنا لهذا المبدأ سابقا ويمكننا إضافة أن

الشفافية في العقاب قد تكون ردعا حقيقيا وأن القانون فوق الجميع حتى لا يتعدى أي انسان على البيئة ففي قول الله تعالى ﴿وَلْيَشْهَدْ عَذَابُهُمَا طَائِفَةٌ مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ سورة النور الآية 2، دليل على المحاسبة والمساءلة وإقامة الحد على العفن حتى تكون هناك ثقة بين الأفراد والحكومات في تحقق العقاب دون تمييز ويكون هناك ردع وزجر للمخالفين والمفسدين.

### 3- مبدأ التنمية المستدامة

تم اعتماد 17 هدفاً للتنمية المستدامة من قبل الأمم المتحدة كرؤية لسنة 2030، والتي تشكل مجموعة شاملة من الأهداف العالمية المشتركة للتنمية المستدامة، وفي اعتقادنا أنها جاءت تدعم القيم الإسلامية كلها ويمكننا توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

#### 3-1 القضاء على الفقر؛

#### 3-2 القضاء على الجوع؛

الإسلام جاء بمبادئ عظيمة تنهى عن الأنانية والتمتع بالحياة الرغيدة دون المسلم الآخر الذي يعاني الفقر والجوع، ففي قوله تعالى ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ﴾ سورة التوبة الآية 60، تخصص المحتاجين والأحق بالصدقات والزكاة، وقوله ﴿وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ سورة الذاريات الآية 19، وهذه الأموال بالفعل تغني السائل عن حاجته وتطعمه من جوع وتصون كرامته وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم يعزز ذلك أيضا حيث قال "ليس بمؤمنٍ من بات شعبان وجاره إلى جنبه جائعٌ وهو يعلم"، رواه عبد الله بن عباس، الالباني صحيحه.

#### 3-2 الصحة الجيدة والرفاه

الحفاظ على الصحة الجيدة وتحقيق الرفاهية من أهم أهداف الشريعة الإسلامية، حيث يجب على الإنسان الحفاظ على جسده وروحه، ومنع كل ما يؤدي إلى الإضرار بهما لقوله تعالى ﴿وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ﴾ سورة البقرة الآية 195، وقوله تعالى أيضا ﴿وَمَنْ أَحْيَاهَا فَكَأَنَّمَا أَحْيَا النَّاسَ جَمِيعًا﴾ سورة المائدة الآية 32، ونحن المسلمين نعتقد أن الشفاء من عند الله لقوله تعالى ﴿وَإِذَا مَرِضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِ﴾ سورة الشعراء الآية 80، وقوله صلى الله عليه وسلم "نعمتان مغبوتٌ فيهما كثيرٌ من الناسِ الصِّحَّةُ والفِرَاعُ" أخرجه البخاري ، متفق عليه، والحديث أشار الى توفير الصحة من أجل أن يكون الانسان قادرا على العبادة والعمل والحياة على أكمل وجه، والإسلام أهتم بالصحة اهتماما بليغا وهناك العديد من الأدلة الشرعية وأخذنا فقط أمثلة للتوضيح فقط.

**3-3 التعليم الجيد؛****4-3 الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية؛**

هناك العديد من الآيات القرآنية التي تؤكد على أهمية العلم ونبذ الجهل ومحاربهه وتحث على التفكير والابداع والابتكار، منها قوله تعالى ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ سورة العلق الآية رقم 1، وقوله تعالى ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ سورة طه الآية 114، وقوله أيضا ﴿ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ سورة النحل الآية 43، وقوله صلى الله عليه وسلم " طلب العلم فريضة على كل مسلم " رواه أبو سعيد الخدري صححه الألباني، العلم والبحث هو ما يجلب الابتكار والابداع ويبني الهياكل الأساسية لأي نشاط من الأنشطة الاقتصادية التجارية.

**5-3 المساواة بين الجنسين؛****6-3 الحد من أوجه عدم المساواة؛**

قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾ سورة الحجرات الآية 13، و تشير الآية الكريمة أننا جميعا خلقنا من آدم وحواء ولا فرق بيننا الا بالتقوى، وقول رسول الله صل الله عليه وسلم " لا فضل لعربي على عجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأبيض على أسود، ولا لأسود على أبيض إلا بالتقوى ، الناس من آدم، وآدم من تراب "، الألباني حديث صحيح.

كما لا بد لنا الإشارة أيضا أن الإسلام كرم المرأة وأعطاهما جميع حقوقها فلها الحق في الإرث والشهادة والتعليم واختيار الزوج والخلع وغير ذلك ولم يقصها أبدا، فقوله تعالى ﴿ وَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلِيَهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ ﴾ سورة البقرة الآية 228، فسرهما بن كثير أنه هن على الرجال من الحق مثل ما للرجال عليهن، فليؤد كل واحد منهما إلى الآخر ما يجب عليه بالمعروف، وفي قوله صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله وأنا خيركم لأهلي " روته أمنا عائشة، صحيح الترمذي، صححه الألباني، ولا اعتقد أنه هناك أعظم من الإسلام في تكريمه للمرأة.

**7-3 المياه النظيفة والنظافة الصحية؛****8-3 طاقة نظيفة بأسعار معقولة؛**

النظافة في الإسلام جزء من الايمان فالطهارة من الواجبات الشرعية في الإسلام لا تصح أهم العبادات الا بها فقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ إِلَى الْمَرَافِقِ وَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ إِلَى الْكَعْبَيْنِ ۗ وَإِنْ كُنْتُمْ جُنُبًا فَاطَّهَّرُوا ﴾ سورة المائدة الآية 6، وقوله تعالى أيضا ﴿ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ التَّوَابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ ﴿ سورة البقرة الآية 222، الطهارة شيء مقدس في الإسلام والصحة تتوافق مع هذا، لأن في غير طهارة الجسد والمكان مضرّة للجسم، وقوله أيضا ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا ﴾ سورة البقرة الآية 168، أي كلوا من الحلال الطيب غير النجس والضار، نظافة صحية صريحة، ونهى رسول الله صلى الله عليه وسلم "عَنِ الشُّرْبِ مِنْ ثُلْمَةِ الْقَدَحِ ، وَأَنْ يُنْفَخَ فِي الشَّرَابِ" رواه أبو سعيد الخدري، صححه الألباني، وفيه نهي صريح يهدف الى الحفاظ على الماء نظيفا والوقاية من المرض والضرر والعدوى، أما فيما يخص الطاقات النظيفة فقال أيضا صلى الله عليه وسلم "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى طِيبٌ لَا يَقْبَلُ إِلَّا طَيْبًا"، صحيح مسلم، فان الله لا يقبل من أعمالنا إلا الطيب، فالإساءة للبيئة وللמים وغير ذلك بالطاقات غير نظيفة المضرة بالبدن والصحة حرام مبدأ لا ضرر ولا ضرار، فعلى المسلم التحري عن الأكل الحلال وأن يحمي نفسه وغيره من كل ما يضر، وأيضا ان كان استخدام الطاقات نظيفة وجيدة فالإسلام يدعو الى العدل وعدم الاحتكار وغلاء الأسعار في كل المنتجات والسلع كما جاء في قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "مَنْ اخْتَكَرَ حُكْرَةً يُرِيدُ أَنْ يُغْلِي بِهَا عَلَى الْمُسْلِمِينَ ؛ فَهُوَ خَاطِئٌ" رواه أبو هريرة، الألباني حديث حسن.

### 3-9 العمل اللائق ونمو الاقتصاد

الإسلام يحث على العمل الجاد والمتميز وعدم الاكتفاء بالعمل السطحي أو العادي، بل يدعو للجودة والابداع والتطوير وهذا ما يرفع النمو الاقتصادي وينهض بالأمة، فقله تعالى ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ سورة التوبة الآية 105، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "ما أكل أحدٌ طعاماً قطُّ ، خيراً من أن يأكلَ من عملِ يدهِ وإنَّ نبيَّ اللهِ داوودَ كان يأكلُ من عملِ يدهِ"، أخرجه البخاري، الألباني حديث صحيح، فرغم أنه نبي الله إلا أنه كان يعمل ويأكل من عمل يده، دليل على أن الإسلام يدعو كل من يستطيع الى العمل، وألا يكون عالة على غيره والمجتمع، ونهى الإسلام عن أكل مال العامل وعرقه ، وأكل مال الحرام بالعموم كالسرقة والتسول وغير ذلك، وهناك أدلة كثيرة عن ذلك ارفقناها سابقا.

### 3-10 مدن ومجتمعات محلية مستدامة

كما ذكرنا سابقا فان الإسلام يدعو الى مجتمع نظيف ينبذ التلوث والضرر، ويحرص على سلامة الأفراد وغذائهم ومائهم وهوائهم، وهذا من أهداف المدن المستدامة كونها تشجع على المساحات الخضراء والأسطح الخضراء والتقليل من الانبعاثات الكربونية وغير ذلك، ففي قول الرسول الله صلى الله عليه وسلم "إن قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة، فإن استطاع أن لا تقومَ حتى يغرسها فليغرسها" رواه أنس بن مالك، الألباني

حديث صحيح على شرط مسلم، يدعوا الحديث الى أن يكون الفرد إيجابيا ويشجع على الغراسة في كل وقت ومكان لما للنباتات والأشجار من فوائد عظيمة كالظل والهواء النقي وتقليل الحر وغير ذلك.

### 3-11 الاستهلاك والإنتاج المسؤولان

ان الإسلام دين الوسطية والاعتدال فهو يدعو الى عدم الاسراف والتبذير في الاستهلاك بصفة عامة وفي استخدام العناصر الضرورية والمهمة في كامل جوانب الحياة اليومية، في مجال الإنتاج أو الصناعة أو التجارة، حيث أن الاستخدام غير عقلاي ليس بالأمر المحبب في الإسلام اذ ينهى عنه في قوله تعالى ﴿ وَالَّذِينَ إِذَا أَنفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا ﴾ سورة الفرقان الآية 67، وقوله تعالى ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴾ سورة الاسراء الآية 29، ويركز الإسلام على الاعتدال لما فيه من فائدة شخصية وعامة، فزيادة الحاجة لا يعني اتلافها أو رميها انما التصدق بها ونفع الآخرين بها لذلك حث على الانفاق والتصدق والتأزر المجتمعي، لقوله تعالى ﴿ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِالْغَيْبِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾ سورة البقرة الآية رقم 3، والاسراف والتبذير يؤدي إلى ضياع الموارد والثروات، التي من شأنها تضييع حقوق الفرد والمجتمع وتنتهك حقوق الحفاظ على الموارد والبيئة للأجيال القادمة، لقوله ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ سورة البقرة 143.

### 3-12 العمل المناخي؛

### 3-13 الحياة تحت الماء؛

### 3-14 الحياة في البر؛

يشير العمل المناخي إلى الجهود المبذولة لمكافحة تغير المناخ وتكييف النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية للعمل على المحافظة على المناخ، وفي الإسلام دين يحرص على المحافظة على البيئة وتحقيق التوازن البيئي والبيولوجي الذي يدعم الحرص على النبات والحيوان، وبصفة عامة السعي الى الحفاظ على الحياة البرية والبحرية، ولهذا فهو ينظر إلى العمل المناخي على أنه جزء من مسؤوليات الإنسان تجاه الله والبيئة والمجتمع، اذ يقول رسول الله صل الله عليه وسلم "ما من مسلمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ أَوْ إِنْسَانٌ أَوْ بَيْمَةٌ؛ إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ"، رواه أنس بن مالك، صحيح البخاري، والمعلوم أن الغرس بأنواعه له فوائد عظيمة فهو ظل وهواء وغذاء للإنسان والبهائم عامة، وقوله أيضا صلى الله عليه وسلم في حادثة الرجل الذي نزل بغرا وسقى كلبا "في كُلِّ كَبِدٍ رَطْبَةٍ أَجْرٌ" أخرجه البخاري ، الألباني صحيح، ونهى عن أذية الحيوان في قوله صلى الله عليه وسلم "عُدِّبَتِ امْرَأَةٌ فِي هَرَّةٍ سَجَنَتْهَا حَتَّى مَاتَتْ، فَدَخَلَتْ فِيهَا النَّارَ، لَا هِيَ أَطْعَمَتْهَا وَلَا

سَقَّتْهَا، إِذْ حَبَسْتَهَا، وَلَا هِيَ تَرَكَّتْهَا تَأْكُلُ مِنْ حَشَاشِ الْأَرْضِ " صحيح البخاري، وقوله أيضا " يا عائشة إنَّ اللَّهَ رَفِيقٌ يُحِبُّ الرَّفْقَ، وَيُعْطِي عَلَى الرَّفْقِ مَا لَا يُعْطِي عَلَى الْعُنْفِ، وَمَا لَا يُعْطِي عَلَى مَا سِوَاهُ" روته أمنا عائشة، صحيح مسلم، وهناك العديد من الاحاديث التي تبرز حلم الرسول وعطفه على الحيوان والأمر برعايته وعدم التمثيل به وتعذيبه وهذا يؤكد حرص الإسلام الحفاظ على التنوع البيولوجي والحيواني والتوازن البيئي بصفة عامة.

### 3-15 السلام والعدل والمؤسسات القوية

السلام والعدل من تعاليم الإسلام، فالسلام يتعلق بالتعايش بين الشعوب والأمم، ويعني عدم وجود الحروب والصراعات وتحقيق الاستقرار والأمن، فالإسلام أنى عن طريق الرسول صلى الله عليه وسلم والذي جاء بالسلم والرحمة حيث قال فيه الله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ سورة الأنبياء الآية 107، وقوله تعالى أيضا ﴿ وَإِن جَنَحُوا لِلسَّلْمِ فَاجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ ﴾ سورة الانفال الآية 61، آية صريحة لنبد الحروب والقتال في حالة ما اذا العدو طلب السلم، لما فيه من فائدة على المجتمع الإسلامي ومن أجل حقن دماء المسلمين.

أما فيما يخص العدالة تعني تطبيق القوانين والأنظمة بشكل متساوٍ وعادل على جميع أفراد المجتمع، بغض النظر عن الأصل والعرق واللون، ففي قوله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ سورة النحل الآية 90، فالإسلام يأمر بالعدل وينهى عن الظلم، والمتعارف عليه أن أساس بناء الحضارات والأمم وسعادة الشعوب هو العدل فكيف للعدل ألا يكون أساس بناء وقيام مؤسسات القوية.

### 3-16 عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

ان هذا العنصر يضمن تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكات العالمية، والتي تهدف إلى تعزيز الشراكات بين الحكومات والمجتمع المدني والأطراف الأخرى لتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل، ويمكن استخدام عقد المؤسسة كوسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة وتبادل المعرفة والخبرة والموارد في مجالات مثل الطاقة المتجددة والتعليم والزراعة.

أما من الناحية الإسلامية ننظر للإسلام على أنه دين التعاون والحرص على رفاهية الأفراد ومجتمعاتهم وبالتالي لا يمكن الاعتقاد أنه ضد الشراكات الإيجابية التي تساعد على حماية البيئة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة فقوله تعالى ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ

العُقَابِ ﴿سورة المائدة الآية 2، وديننا أيضا دين الوفاء بالعقود والعهود والمواثيق فلا يمكن الاخلال بأي عقد من العقود مادام قائما لقوله تعالى ﴿ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴾ سورة النحل الآية 91، وكذلك قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ سورة المائدة الآية 1، في الدين الإسلامي، يحث المسلمين على الوفاء بالعهود والمواثيق بما يتماشى مع مبادئ العدل والصدق والأمانة.

#### 4 - مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة

يعد مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة أحد مبادئ الحوكمة البيئية، وهو إدارة البيئة وحمايتها بطريقة مستدامة، وانها مسؤولية الجميع وكل فرد مسؤول عن أعماله، لأن البيئة ملك للجميع والاضرار بها اضرار بالفرد ومحيطه لذلك وجب على الكل الحماية وعدم الافساد لقوله تعالى ﴿ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ حَوْفًا وَقَطْمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ سورة الأعراف الآية 56، وكذلك الإسلام يحث على التعاون كما ذكرنا في النقطة السابقة ولقوله صلى الله عليه وسلم "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشدُّ بعضه بعضاً" صحيح البخاري.

#### 5 - مبدأ العدالة البيئية

العدل من القيم الأساسية للإسلام، ويعتبر من أهم المفاهيم التي يدعو إليها الدين الإسلامي، وتمثل العدالة البيئية بإعطاء كل فرد حقه وتحقيق التوازن في التعامل مع البيئة والموارد الطبيعية وغير ذلك، فالإسلام يؤكد على أن البيئة والأرض هي من نعم الله لنا جميعا ينبغي المحافظة عليها، لأنها مهد الإنسان ومصدر الرزق والحياة، وعليه ينبغي أن يتعامل معها بالعدل والإنصاف، فقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ ﴾ سورة النساء الآية 135، وقوله صلى الله عليه وسلم "إن المفسطين عند الله تعالى على منابرٍ من نورٍ، على يمين الرحمن، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولُّوا" اخرجه مسلم، الألباني صحيحه.

#### 6 - مبدأ الحيطة والوقاية او الاحترازي:

مبدأ الحيطة والوقاية أو مبدأ الاحتراز هو يعني الحرص على تجنب المخاطر والأضرار البيئية، لذلك وجب الحرص في اتخاذ القرارات التي قد تضر البيئة، و لا بد من الحيطة والحذر من أجل تجنب الآثار السلبية المحتملة على البيئة والصحة العامة، هذا المبدأ هو أحد أهم مبادئ حماية البيئة وهو سياسة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، أما من الناحية الإسلامية فالإسلام أكد على حماية البيئة والأرض والعمل جميعا من أجل مجتمعات

نظيفة وسليمة ولذلك حرص على اتخاذ كل التدابير الوقائية من أجل هذا، والتحري قدر الإمكان حتى لا نقع في المشاكل، لقوله تعالى ﴿ وَلَا تُلْفُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ . وَأَحْسِنُوا . إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ سورة البقرة الآية 195، وقوله صلى الله عليه وسلم "لا ضَرَرَ ولا ضِرَارَ"، الاربعون النووية، رأي الالباني صحيح، فالضرر ما قد يحدث بدون قصد وهو ما قد يصيب المتسبب فيه أيضا، فالأصل الا نضر ولا نتأثر بالضرر، وقول الله تعالى ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ سورة ال عمران الآية 159، ففي تفسير الطبري أي استشر وشاور أصحابك وأهل الاختصاص ثم توكل على الله، فالمهم أن القصد هو الرأي العام والتحري عن الضرر والابتعاد عنه قدر الإمكان.

## المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسات بتحقيق التنمية المستدامة وتحسين العلاقات مع المجتمعات، من خلال احداث التوازن بين الأرباح وتلبية حاجيات المجتمع ومتطلباته، حيث تطرقنا في هذا المبحث الى ماهية المسؤولية الاجتماعية ومبادئها وأهدافها، والتشريع القانوني، والبرامج الخاصة بها، ومفاهيم أخلاقيات الإدارة، وفي الأخير تطرقنا الى توافق مبادئها مع المبادئ الإسلامية.

**المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛ مبادئها، أبعادها، أهدافها، المعايير، التشريع والضبطية القانونية.**

إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت مطلبا ضروريا لتحقيق التكامل الذي يدعم الأداء في المؤسسات من خلال تبني الممارسات الأخلاقية التي تزيح أنانية تحقيق الأهداف الشخصية الى تحقيق الأهداف التي تحمي المجتمعات والأشخاص وتوفير لهم حياة سليمة وآمنة على المدى البعيد.

**الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية**

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مجال الأعمال من خلال اهتمام رجال الأعمال به، فكان التركيز في بادئ الأمر على المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال فقط، وليس الشركات بشكل خاص، ثم توسع المفهوم ليصبح الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ككل. (جربو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، 2020، صفحة 138)

**عرف بيتر دروكر (Peter Drucker)** المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها "التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه". (سالم و قواسمية، 2021، صفحة 102)

**عرفها هولم (Holmes)** بأنها "هي التزام على منشأة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمواصلات وغيرها". (زرزار و غياد، 2017، صفحة 133)

**عرف كارول (Carroll)** المسؤولية الاجتماعية للشركات معتبرا إياها "ما يتوقعه المجتمع من المؤسسة الاقتصادية في النواحي الاقتصادية والأخلاقية والبيئية". (جربو محمد الأمين، دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، 2020، صفحة 142)

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "التزام من جانب منشأة الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة بالتعاون مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع الأكبر ككل في سبيل تحسين مستوى الحياة". (زايدي، 2020-2021، صفحة 49)

عرفت منظمة المقاييس العالمية (ISO) المسؤولية الاجتماعية بأنها "مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع، فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين". (قوجيل و سلامي ، 2017 ، صفحة 488)

عرفتها الغرفة التجارية الدولية على أنها "التزام مؤسسات الأعمال الطوعي بإدارة أنشطتها على نحو مسؤول". (المسؤولية الاجتماعية للشركات، 2023)

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية بأنها "تعني مساهمة قطاع الأعمال في تحقيق الأهداف التنموية، وهي تشير الى الأخذ بعين الاعتبار للانشغالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من قبل منظمات الأعمال، بطريقة يتم من خلالها تعظيم العوائد وتخفيض الأضرار، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، الطابع التطوعي، كما يمثل الالتزام القانوني الحد الأدنى لهذه المسؤولية الاجتماعية". (ستيتي، ساسان، و معيوف، 2021، صفحة 228)

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام هذه الاخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف". (لغويل و زمالي، 2016)

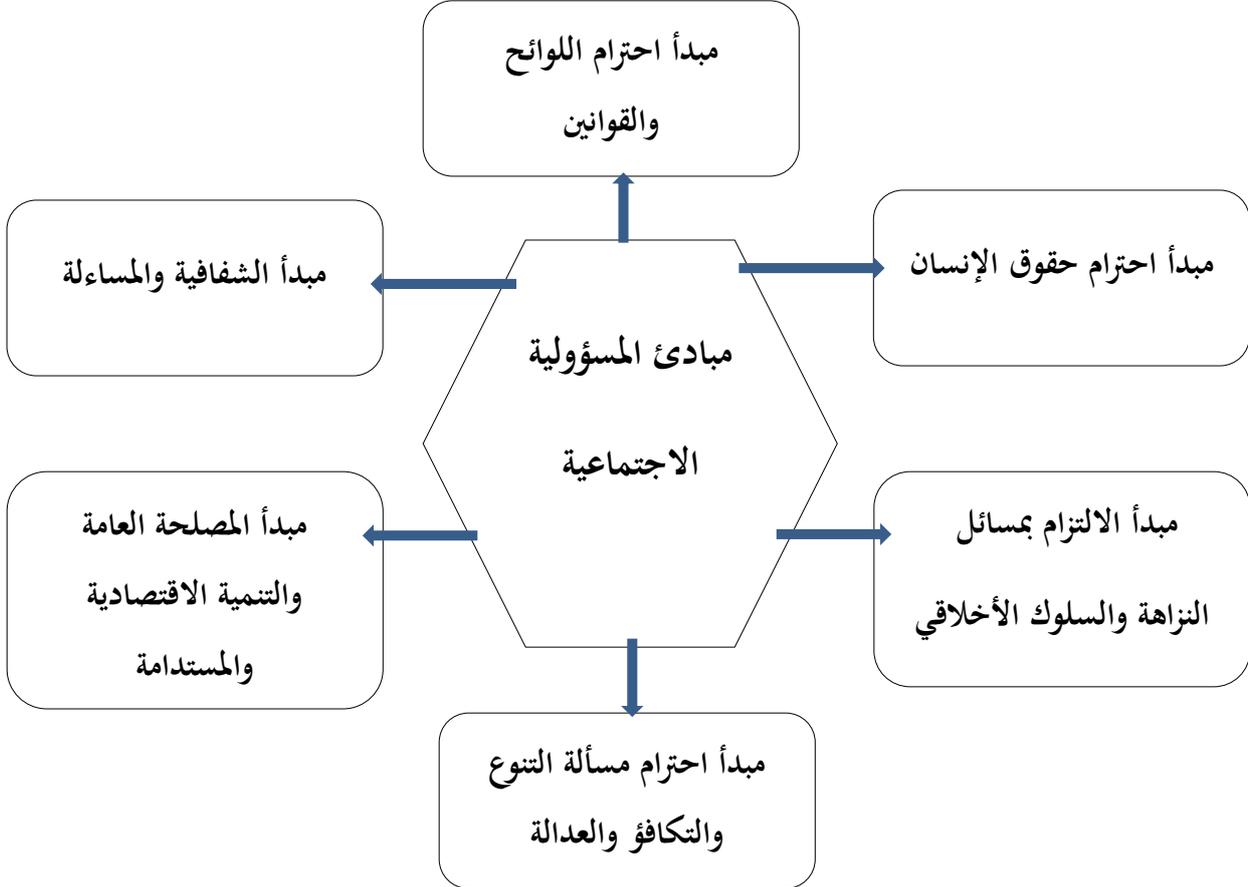
عرفها الاتحاد الأوروبي على أنها "تضمن للاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمال المؤسسة وفي علاقتها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي بما يساهم في تنمية المجتمع وخلق بيئة أفضل". (ستيتي، ساسان، و معيوف، 2021، صفحة 228)

ومما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام أخلاقي وتحمُّلٌ للمسؤولية من طرف المنظمة اتجاه المجتمع، تهدف إلى توثيق العلاقات وتمتين الروابط في صورة إيجابية، وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية والبيئية مع أخذ بعين الاعتبار ما يطمح له أصحاب المصالح المختلفة وكل هذا تماشياً مع القوانين المستحدثة والسارية المفعول التي تتكيف مع المعايير الدولية المنظمة للمؤسسة.

## الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد وأهداف المسؤولية الاجتماعية

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ التي نوضحها أولاً في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: مبادئ المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فلاح محمد: "المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال"

## 1-2 مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة من المبادئ الأساسية، وحسب المواصفة الإرشادية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 التي تم اعتمادها سنة 2010 فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على سبعة مبادئ رئيسية لتطبيقها نذكر منها: (فلاح، 2015، صفحة 168:164)

## 1.1.2 مبدأ احترام اللوائح والقوانين

يجب على الشركة أن تكون على دراية تامة بجميع القوانين واللوائح المطبقة والسارية المفعول سواء كانت محلية أو دولية، مكتوبة أو معلنة، وينبغي عليها أن تلتزم وتنفذها وفقاً لإجراءات وتدابير راسخة

ومحددة، تُعلم فيها الأشخاص المتواجدين بداخلها بضرورة التزامهم لمراقبة تلك الإجراءات وتنفيذها، كما يجب على الشركة أن توافق على احترامها لسيادة القانون بشكل إلزامي (لا أحد يتعدى القانون).

### 2.1 مبدأ احترام حقوق الإنسان:

يجب على الشركة أن تحترم حقوق الإنسان وأن تولي أهمية له وتقييمه من باب احترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان، كما ينبغي منها أن تنفذ السياسات والممارسات الموجودة في هذا الميثاق وتواجه وتحارب كل الأفراد الذين يعملون على خرق هذه المبادئ.

### 3.1 مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي:

ينبغي على الشركة أن تظهر بصورة لائقة في تعاملاتها وتصرفاتها في سائر الأوقات، وأي سلوك يصدر عنها يجب أن يكون مبني على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل لاسيما فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة، ولتعزيز ذلك السلوك الأخلاقي لا بد من وضع وتحديد قيم الشركة ومبادئها، ووضع هيكل حاكمية تعين على تعزيز ذلك السلوك داخل وخارج الشركة مع تحديد معايير المتوقعة، والحث على احترام والالتزام بتلك المعايير اتجاه الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح، كما ينبغي تأسيس آليات رقابية حقيقية وتفعيلها لمراقبة التطبيق وذلك لتسهيل رفع تقارير حول المخالفات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي دون أدنى خوف من أي تهديد أو انتقام.

### 4.1 مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة

ينبغي للشركة أن تراعي التنوع العرقي والاختلافات الجنسية وتشجع على تكافؤ الفرص للجميع في كل مستويات التوظيف والتشغيل وفي جميع مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور، التعلم، التوجيه والتكوين المهني، وضمان ذلك بين الأشخاص المعوقين وغيرهم، ومجابهة كل أنواع وأشكال التمييز في مجال العمل، كما ينبغي للشركة أن تعتمد على جميع الإجراءات والمقومات التي تهدف إلى تحقيق العدالة في التعامل مع العاملين بالمحافظة على كرامتهم وخصوصياتهم، والعدالة أثناء القيام بمختلف أنشطة التوظيف والتشغيل، وكذلك العدالة في تطبيق نظام الأجور والمكافآت والتحفيزات داخل الشركة.

**5.1 مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية والمستدامة**

ينبغي أن تحترم الشركة وتضع في اعتباراتها تحقيق المصلحة العامة وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية وتحدددها، كما يجب أن تكون على دراية تامة بمصالح تلك الأطراف للاعتراف والاهتمام بها، وتأخذ بعين الاعتبار مختلف الرؤى الخاصة بها والتي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لتلك الاطراف دور رسمي في حوكمة الشركة، كما يجب أن تضع في الحسبان العلاقة بين مصالح الأطراف المعنية والتوقعات الأكبر للمجتمع والتنمية المستدامة.

**6.1 مبدأ الشفافية والمساءلة:**

يجب على الشركة أن تتسم بالنزاهة والشفافية في سياستها وقراراتها المتخذة وأنشطتها الممارسة التي تكون مسؤولة عنها، وأن تكون المعلومات المتعلقة بها متاحة للأشخاص المتأثرين، أو المحتمل تأثرهم، وتقدمها لأصحاب المصالح كل ما دعت الضرورة إلى ذلك، وفي الوقت المناسب حتى يتسنى للأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من تقييم تأثير تلك القرارات والأنشطة بدقة على مصالحهم.

كما ينبغي للشركة أن تتقبل المساءلة من طرف الهيئات القانونية لاسيما فيما يخص تأثيراتها على المجتمع والبيئة عن طريق الفحص والتدقيق الواضح والتام وتحملها كامل المسؤولية في التجاوب معه، والاستجابة للمساءلة تكون ذات تأثير إيجابي على الشركة والمجتمع، حيث تُطرح الأسئلة على الشركة في مواضيع تتعلق بالنتائج المتخذة وأنشطتها على المجتمع والبيئة والاقتصاد، لاسيما النتائج غير المقصودة، وكذلك فيما يتعلق بالتدابير التي تم اتخاذها لمنع تكرار هذه الآثار السلبية غير المقصودة وغير المنظورة. (سفير و بوبكر، 2018، الصفحات 81-88)

**2-1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:**

سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وحسب الباحث كارول (Archie Carroll) فإن للمسؤولية الاجتماعية أربع أبعاد أساسية تضم في طياتها أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: (جماعي و بن عبد العزيز، 2012، الصفحات 6-7)

**1.2.2 البعد الاقتصادي (Economic):** يشير إلى مبادئ المنافسة والتطور التقني والتكنولوجي، ويتضمن العديد من عناصر المسؤولية الاجتماعية والتي يجب أن تُستغل في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة، النزاهة والحرّة والاستفادة الكاملة من التطور التقني والتكنولوجي دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع والبيئة؛

**2.2.2 البعد القانوني (Legal):** يشير إلى ضرورة تقيّد منظمات الأعمال بالقوانين واللوائح والتعليمات التي عادة ما تسنها وتحددها الدولة، وكذا الالتزام بعدم خرقها وتجاوزها حتى لا تقع في إشكالية قانونية؛

**3.2.2 البعد الأخلاقي (Ethical):** يشير هذا البعد إلى أنه يجب على إدارة منظمات الأعمال عند مباشرتها لعملها في أي مجتمع، أن تحترم قيمه ومعتقداته وتراعي جوانبه الأخلاقية والسلوكية باعتباره أمر ضروري يرفع من قيمة تلك المنظمات ويزيد في سمعتها ويتلقى القبول، شريطة أن تلتزم هذه الأخيرة بالعمل بما هو صحيح وعادل ونزيه؛

**4.2.2 البعد الخيري (Philanthropic):** يوجد في أعلى قمة الهرم ويستند إلى مبدأ تحسين نوعية الحياة بصورة عامة من طرف منظمات الأعمال التي تقدم نفقات وتمنح هبات طوعية للمجتمع الذي تعمل فيه خدمة له وبعيدا عن مقصد الربح، أو خدمة لقضية خيرية معينة، وكذلك تحسين كل ما يرتبط بالذوق العام وكل ما يتمتع به الفرد من مأكّل ومشرب وملبس ونقل، بالإضافة إلى متطلبات أخرى.

والشكل أدناه يوضح شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية التي جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد:

## الشكل رقم 13: هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll Archie, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business- Horizons, July. August, 1991, p 42. (Carroll , 1991, p. 42)  
<https://www.researchgate.net/publication/4883660> **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**

لقد تم توظيف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتبيان طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه العناصر من جهة ومن جهة أخرى فإن اعتماد أي بعد على بعد آخر يتجلى في حالة واقعية، واستنادا الى ذلك فإن حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll في شكل معادلة تمثل مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة Responsibility Corporate Social كما هو موضح في الشكل أدناه.

## الشكل 14: المسؤولية الاجتماعية الشاملة



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، 30/29 أكتوبر، 2008، ص 7. (الحمدي، 2008، صفحة 07)

## 3.2 أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تكمّن أهمية المسؤولية الاجتماعية في العناصر التالية: (بوخروبة و حجاب ، 2019، الصفحات 7-8)

## أ. بالنسبة للشركة، من أهمها:

- إعطاء صورة إيجابية للشركة في ترسيخ المظهر الذي يليق بها خصوصا لدى العملاء والعاملين بصفة عامة؛
- توفير الجو والمناخ المناسب للعمل في الشركة، والعمل على نشر روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تحقيق نوع من الاستقرار الاجتماعي من خلال إرساء مبدأ العدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للشركات؛
- ضمان استمرارية تعامل أصحاب المصالح الخارجيين مع الشركة وذلك بإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والدقيقة، بغية شعورهم بالأمن والأمان والسلامة.

## ب. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:

- عن طريق جلب المزيد من الرفاهية العامة، وذلك بالمساهمة في تحسين البنية التحتية بتوفير الحدائق وبناء الجسور، والمساهمة في التقليل من مشكل البطالة، ودعم الأنشطة الرياضية والترفيهية بتوفير النوادي، دعم مؤسسات المجتمع المدني وتقديم يد العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، الاشراف على الأعمال الخيرية، احترام العادات والتقاليد.
- حماية البيئة من الأضرار الناجمة عن نشاط الشركة والدعوة إلى المشاركة في الحملات التي تحث على ذلك، والعمل على المحافظة على الموارد الطبيعية وتبني سياسة بيئية رشيدة.

ج. بالنسبة للدولة: تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة من أجل تأدية مهامها وتقديم خدماتها الصحية والتعليمية، الثقافية والاجتماعية

رفع عوائد الدولة نتيجة رفع درجة الوعي لدى الشركات بضرورة المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والتقليل من فجوة البطالة وغيرها. (فوجيل و سلامي ، 2017، صفحة

(489)

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر كمرآة تعكس الصورة الحقيقية للشركة في البيئة التي تشتغل فيها، وتعد كأحد المداخل التي تعطي للشركات مكانتها الحقيقية ورتبتها مقارنة مع مثيلاتها من الشركات الأخرى، كما تعتبر نقطة انطلاق الشركات لتحقيق أهدافها. (صراب، 2022، صفحة 27)

## دوافع المسؤولية الاجتماعية

إن ظهور وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب العديد من الدراسات كان نتيجة لظهور مجموعة

من التحديات أهمها: (خوني و باشا، 2016، الصفحات 11-12)

1. **العولمة:** تعتبر الدافع الرئيسي والمهم الذي جعل المنظمات تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات تقيم وزنا للمسؤولية الاجتماعية وتركز في ادعائها الترويجية على أنها تُولي أهمية قصوى لحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ظروف العمل الملائمة والأمانة للعمال ولا تسمح أبداً بتشغيل الأطفال دون السن القانونية وأنها تعنى بالقضايا البيئية وكذلك تحافظ على الموارد الطبيعية؛
  2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال القوانين واللوائح والتشريعات التي تطالب بوجود حماية المستهلك والعمال والبيئة، فالتزام المنظمة ورغبتها في اتباع تلك القوانين واللوائح والتشريعات قد يكلفها مبالغ مالية ضخمة وعكس ذلك قد يعرضها للمقاطعة والخروج من السوق بصورة عامة؛
  3. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** فالكثير من المنظمات العالمية كانت عرضة لقضايا أخلاقية، وجعلها تتحمل مبالغ مالية ضخمة كتعويضات للضحايا المتضررين أو خسائر نتيجة وجود عيوب في منتجاتها، ومثال على ذلك ما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي كان سببها شركة إيكرون فالديس النفطية (Exxon Valdez)، أو فضيحتي الرشوة التي وقعت في شركتي (Banco & IBM) في Nacion في الأرجنتين، وفضيحة رشوة التي وقعت في شركة لوكهيد (Lockheed) سنة 1970 في أمريكا، الأمر الذي دفع بالسلطات الأمريكية إلى سن قوانين تنظم كيفية التعامل مع قضايا الرشوة؛
  4. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** وظهور العديد من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الراهن فرض على هذه الأخيرة وجوب الالتزام بتطوير منتجاتها وتطوير خبراتها ومضاعفة جهودها والعمل على تنمية مهارات العاملين بها ومتخذي القرار والاهتمام بالدرجة الأولى برأس المال البشري ثم يليه رأس المال المادي، والسعي نحو بناء علاقة استراتيجية مع المستهلكين والاهتمام بالتغيرات الحاصلة في أذواقهم وإنشاء العلاقة مع شركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين للتمكن من المنافسة والبقاء في السوق، لاسيما في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على العلم والمعرفة.
- بالإضافة إلى عوامل أخرى دفعت إلى التحول نحو المسؤولية الاجتماعية: (مصطفى كافي، 2017، صفحة

(86)

5. زيادة المخاوف بسبب التدهور البيئي الناجم عن النشاط الاقتصادي؛

6. زيادة تأثير المعايير الاجتماعية على قرار الاستثمار من طرف الأفراد أو المؤسسات؛
7. الدور النزيه والشفاف الذي تلعبه الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال في التعامل مع نشاطات المؤسسة لاسيما الاقتصادية منها وإيصال الصورة الحقيقية عنها، مما يعطى ردود أفعال على الصعيد الوطني والدولي اتجاه الأضرار الناجمة عن نشاطاتها.

### الفرع الثالث: المعايير والتشريع والضبطية القانونية للمسؤولية الاجتماعية

والتي تتمثل بالمعايير القانونية الموثقة، إذ تتحدد سلوكيات الأفراد والمؤسسات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات.

- 1.3- المعايير المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية: يؤكد أغلبية الباحثين والدارسين أنه من الضروري اعتماد معايير ومؤشرات لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات وحسبهم فإن هناك أربعة مؤشرات أساسية تتمثل في: (لغويل و زمالي، 2016، صفحة 307)

1.1.3- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: يندرج تحت درجة التزام المؤسسات بتوفير الظروف الملائمة والشروط الصحية للعاملين والوقوف على متطلباتهم واحتياجاتهم ومساعدتهم على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتطويره مع مراعاتها لمسائل أخلاقيات العمل كالعدل والمساواة وتكافؤ الفرص، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تركز بدرجة عالية وتولي أهمية بالغة للأجر الأساسي الذي تقدمه للعاملين في حين يجب عليها حسب هذا المؤشر أن تركز وتهتم بتوفير جميع العناصر الضرورية لرفع درجة الولاء للعاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال الاهتمام بظروفهم الصحية والتعليمية والتكوينية والتثقيفية.

2.1.3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: يندرج من خلال درجة مشاركة المؤسسات بمختلف طبيعة نشاطاتها الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعوية في التنمية الاجتماعية والمستدامة عن طريق الدعوة للمساهمة الحقيقية والمشاركة الفعلية في برامج الرعاية الصحية والتعليمية ومكافحة الفقر والبطالة.

- 3.1.3- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: (ضياي، 2009-2010، صفحة 47)

يتضمن جميع تكاليف الأداء الاجتماعي كتكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك، حيث تتحملها المؤسسة في حدود النطاق الجغرافي للمحيط الذي تشتغل به وتخصص كليا لحماية أفراد المجتمع، كما تسعى جاهدة لحماية البيئة المحيطة بها من الأضرار الناجمة عن مختلف أنشطتها الصناعية.

### 4.1.3- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: (ضيافي، 2009-2010، صفحة 48)

يتضمن جميع تكاليف الأداء كتكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير وتكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكاليف التكوين والتطوير للعاملين وغيرها من الخدمات التي تخصص لخدمة المستهلكين والتي تؤدي إلى تحقيق نوع من القبول والرضا حول المنافع التي تصدر عن المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

### 2.3- التشريعات والقوانين الدولية للمسؤولية الاجتماعية:

لقد عمدت المنظمات إلى ما يسمى "القانون الناعم" "SOFT LAW"، باعتبار التشريعات والقوانين ليس لها أية صيغة قانونية إلزامية إلا إذا تم اعتمادها من طرف الدول أو الشركات، حيث نجد العديد من المؤسسات الدولية التي لها علاقة بتكوين القوانين والمعايير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات نذكر من بينها: (الزهراني، 2009)

- الأمم المتحدة: مبادرة الميثاق العالمي "GLOBAL COMPACT"؛
  - المنظمة الدولية للتجارة "WTO"؛
  - المنظمة الدولية للعمل "INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION"؛
  - المنظمة الدولية للمعايير "ISO"؛
  - المنظمة الدولية للتعاون الدولي والتنمية "OECD"؛
  - المبادرة الدولية للتقارير "GLOBAL REPORTING INITIATIVE".
- ولكل منظمة دور خاص بها تؤديه في سبيل إعداد برامج خاصة لإرساء أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية أو محاولة تقنين تلك التشريعات عبر المنظمات الدولية ثم التوقيع عليها من طرف الهيئات الحكومية أو دعوة الشركات بشكل مباشر إلى اعتماد تلك الأسس، ومن بين تلك التشريعات الدولية :
- بروتوكولات معاهدة كيوتو؛
  - القوانين العشرة (10) الخاصة بمبادرة الميثاق العالمي؛
  - التعليمات المنهجية المتعلقة بالشركات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات وتبقى تلك التشريعات غير إلزامية وإنما إن صح التعبير قوانين تطوعية فقط لمن أراد الالتزام بها من فاعلين معينين بالمسألة.

وتختلف الأسباب والدوافع النظرية بالنسبة للناشطين والفاعلين في هذا المجال أو هذه المسألة، فمنهم من يعلل المسؤولية الاجتماعية بالأخلاق ومنهم من يدعو إلى روح التعاون الدولي ومنهم من يبرره بوجوب تأدية نشاط يساعد به المجتمع باعتبار أن للشركة دور مهم في تنمية البلدان وهناك أيضا من ذهب إلى أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تعمل لصالح المنظمة نفسها في مجال التسويق ودعم صورتها في الداخل والخارج.

وتتنوع أساليب تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات، والانتقال من الاشتراك في بعض تلك المعايير الدولية إلى إيجاد نوع جديد من البرامج الداعمة للمجتمع في دعم المؤسسات الصغيرة أو دعم التعليم والتكوين والتدريب في بعض التخصصات وغيرها.

### المطلب الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة

نذهب في هذا المطلب الى تبيان الدور الكبير الذي تلعبه التربية والتنشئة الاجتماعية للفرد وما يمكن انعكاسه من نتائج إيجابية على المجتمع ثم على الفرد من جديد، ونبين كذلك برامج المسؤولية الاجتماعية وأهدافها ومجالاتها، وأيضا التطرق الى أخلاقيات الادارة وكيف يتم التعامل معها على مستوى المؤسسات.

#### الفرع الأول: التربية الاجتماعية

##### 1-1 التربية الاجتماعية

هي عملية تحويل الإنسان تدريجيا من مجرد كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي يتمكن من خلالها التفاعل إيجابيا مع الآخرين في ظل النظام الاجتماعي الديني الذي ينتمي إليه وهو الإسلام، والذي يكسبه مفاهيم وقيم وتشريعات وآداب وأعراف المرغوب فيها من طرف المجتمع، ويُمكنه من الاندماج الحيوي داخل الوحدات الاجتماعية المختلفة، وذلك بالمساهمة في بنائها وإصلاحها والعمل على تقدّمها وازدهارها. (التحرير، 2020، صفحة 48)

حيث ينشأ الفرد في خضم بيئة مجتمعية عامة تتصف بطابعها المختلف والمتنوع سواء في الأفكار والمفاهيم والمشاعر والممارسات، يتعلم من خلالها كيفية التعايش مع كل قيمها وقوانينها وعاداتها، تعقيداتها ومشاكلها، والتي بدورها تؤثر سلبا أو إيجابا في بناء شخصية الفرد، وتجعل عملية بناء هويته في البعد الاجتماعي من أهم عناصر التربية الأكثر حساسية وخطورة.

فالتربية الاجتماعية هي العملية التي يتم من خلالها تشكيل معايير الفرد ومهاراته ودوافعه واتجاهاته وسلوكه، لكي تتفق وتتوافق مع تلك التي يعتبرها المجتمع مرغوبة ومستحسنة.

## 2.1 التربية الاجتماعية في الاسلام

لقد اهتم الاسلام بالتربية الاجتماعية واعتبرها من أهم أشكال التربية، واعتمد في بناء منهجها وتوجيهاتها على أساس القرآن الكريم والسنة النبوية وسير الصحابة والتابعين ومواقفهم اتجاهها من أجل إعداد الانسان للدينا والأخرة، فالإسلام دين واقعي يعترف بالطبيعة الاجتماعية للإنسان، ففي قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴾.

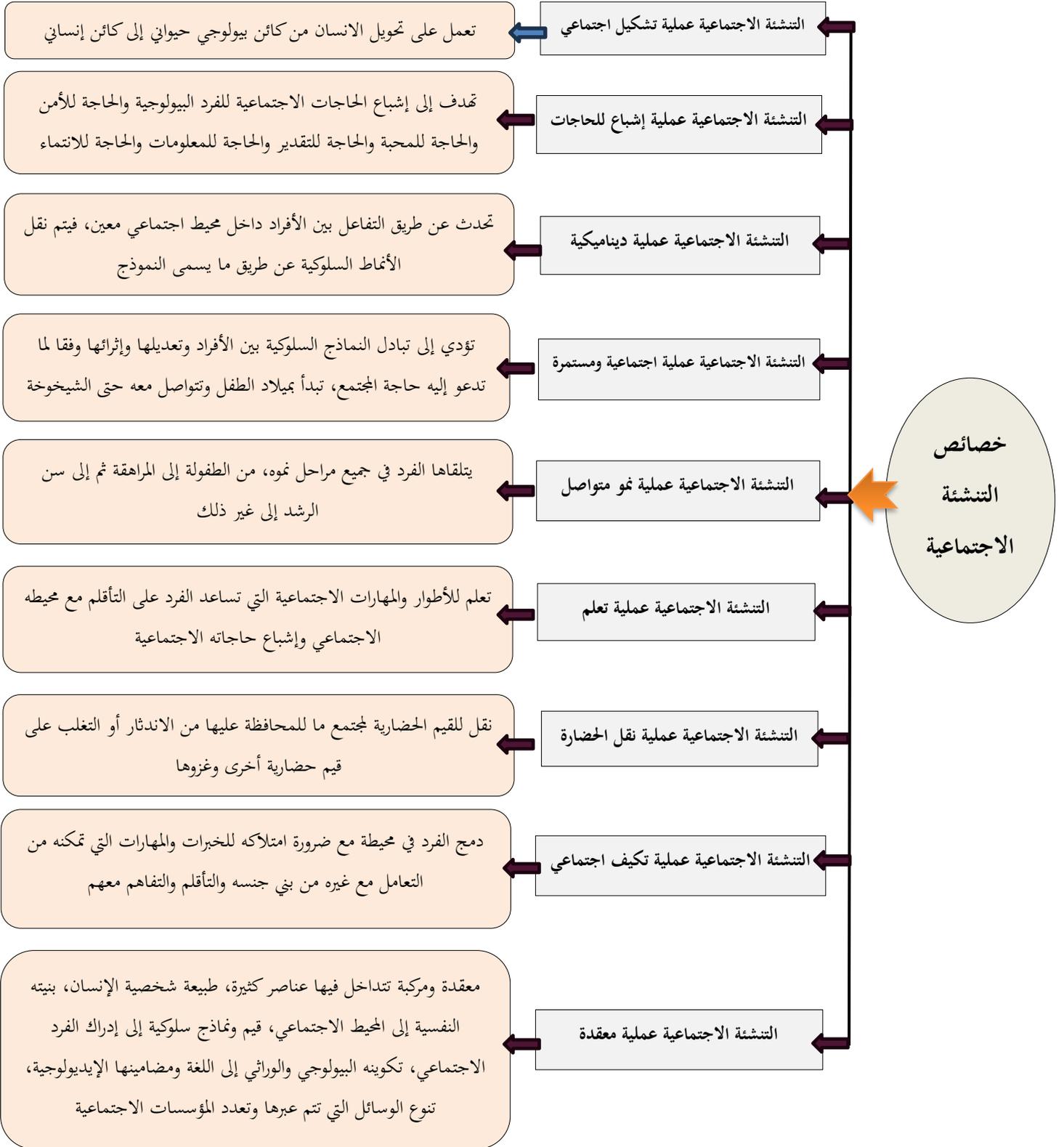
فمن الشريعة الاسلامية تُستمد الأحكام التفصيلية المتعلقة بالتربية الاجتماعية وجُعِل لها قواعد وضوابط تقوم عليها في كل زمان ومكان، تم تأسيسها وتحديدها وفق القوانين الشرعية.

فالإسلام جاء رحمة للعالمين أي لجميع الأفراد والناس والأجيال على مختلف العصور والأمكنة دون استثناء وأعطى اهتماماً كبيراً لتنمية العادات الاجتماعية الصحيحة والسليمة على مستوى الفرد، فجعله يحس ويشعر بأنه واحد من أسرته، وفرد من أفراد مجتمعه، وإنسان على مستوى علمه البشري ومحيطه، فالإسلام نظم تلك العلاقة على أساس طبيعة وجبلة الإنسان الاجتماعية وركز على إعداد الصالح للعيش في هذه الدنيا وهذا العالم بدور فعال وكرامة وحق.

التنشئة الاجتماعية وخصائصها:

للتربية الاجتماعية العديد من الخصائص التي تتحد فيما بينها من أجل صناعة الفرد السوي العقلاي الطموح للتغيير والتجديد واحداث كل ما هو اجاي وفعال يخدم مجتمعه وبلده والعالم ككل من مفهوم الحفاظ على الحياة بشكلها الطبيعي ذو المنفعة العامة، ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: التنشئة الاجتماعية وخصائصها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مطوري أسماء: "مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية

البيئية"

## الفرع الثاني: برامج المسؤولية الاجتماعية

ان برامج المسؤولية الاجتماعية تندرج ضمن البرامج الاقتصادية والقانونية وكذلك برامج أخلاقية وخيرية تتفاعل مع المجتمعات لخلق تكافل واتحاد يصنع علاقة قوية أكثر من علاقة المنتج والعميل والمستهلك، وانما تتعدى ذلك الى خلق فرص العمل وتقديم المساعدات وحياء المبادرات وغير ذلك لأن المؤسسة جزء من المجتمع محل نشاطها.

### 1.2 برامج المسؤولية الاجتماعية

تتمثل برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع فيما يلي:

البرامج الصحية ببناء المستشفيات والوقاية والتوعية من الأمراض، تقديم الرعاية الطبية للأطفال الفقراء في العالم ومساعدتهم على إجراء العمليات الجراحية، برامج الإسعافات الأولية ببناء مراكز إسعافيه، برامج التطوير التعليمي ببناء المدارس وإنشاء الكراسي العلمية في الجامعات، صندوق للتأهيل المهني والحرفي وصندوق لدعم رواد الأعمال من أجل دعم مشاريع الأعمال الصغيرة، برامج دعم ذوي الاحتياجات الخاصة وتأهيل المعاقين، رعاية الأيتام، البرامج الفلاحية بدعم المزارعين، البرامج الثقافية بتشجيع الثقافة، رعاية المهرجانات السياحية، والمشاركة في المناسبات الوطنية، التدريب الصيفي للطلاب، برنامج اليوم العائلي للسجين، إنشاء صندوق للمسؤولية الاجتماعية. (العتوم، 2020)

### 2.2 أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية

تهدف برامج المسؤولية المجتمعية إلى: (المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR)، 2023)

- تحقيق التواصل، والتفاعل، والتماسك المجتمعي بين أفراد المجتمع ومؤسساته؛
- تشجيع المؤسسات في تحقيق التوازن بين الربح المادي وخدمة المجتمع وسلامة البيئة؛
- التسويق الاجتماعي لمشاريع وبرامج المسؤولية المجتمعية التي توائم بين الرفاه المجتمعي والعمل المؤسسي؛
- العمل على استقطاب الداعمين وتوفير الملاحظات والاستفسارات حول مساهماتهم.

### 3.2 أهم برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه البيئة:

يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه البيئة تلك المساهمات الطوعية والاجبارية الملقاة على عاتقها والتي تخدم البيئة وتحافظ عليها وتحقق استدامتها، فنجد من أبرز وأهم المساهمات التي تقوم بها الشركات اتجاه البيئة

ما يلي: (بن علي و مسعودي، 2017، صفحة 416)

- الحرص على تفادي مسببات تلوث الهواء وتدهور البيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛
- العمل على انتاج وتقديم منتجات خضراء نظيفة وصديقة للبيئة للتقليل من المخلفات عند استعمالها؛
- إدارة ورسكلة النفايات والقمامة وإعادة استعمالها للتقليل من أثارها السلبية على البيئة؛
- الاستخدام الأمثل والرشيد للمواد الخام دون تعسف؛
- الاستغلال العقلاني لمصادر الطاقة؛
- التشجيع على البحث واكتشاف طاقات جديدة وبديلة؛
- المساهمة في تمويل المشاريع المتعلقة بالبيئة كإنشاء المساحات الخضراء والحميات الطبيعية، تشجير الأماكن المحتاجة، وحماية التنوع البيولوجي والغابات.

#### 4.2 مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

إن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر فقط على بناء المدارس والمستشفيات والقيام بالأعمال الخيرية، بل تتعدى ذلك لتشمل ثلاث فئات رئيسية تتمثل في العمال والموظفين بالشركة، العملاء والمستهلكين وفي الأخير المجتمع، والتعامل مع تلك الفئات له أثر ايجابي يعود لصالح المساهمين وعليه يمكن تصنيف ما تقدمه الشركات في مجالات المسؤولية الاجتماعية إلى ما يلي: (بن عبد الفتاح، بوثلجة، و ناصري، 2013، صفحة 374:377)

- أ- **الأنشطة الاجتماعية للشركة اتجاه العاملين بها:** تلتزم الشركة بتقديم الخدمات الضرورية لتحسين ظروف العاملين وتوفير المناخ المناسب لتحقيق منافع وعوائد اقتصادية حاضرا ومستقبلاً من خلال:
  - توفير البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة للعاملين والانفاق على من يرغب في إكمال مساره الدراسي العالي قصد تطوير وتنمية مهاراته الفنية والإدارية؛
  - الحرص على تأمين العاملين والمساهمة بنسب معتبرة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد موالي بعد الخروج على المعاش؛

- توفير نظام للرعاية الصحية للعاملين والعلاج بالمجان في المستشفيات وبمبالغ رمزية لدى الأطباء، وتعويض نفقات الدواء لهم ولعائلاتهم.

### ب- الأنشطة الخاصة بتحسين جودة التعامل مع العملاء والمستهلكين:

يؤدي تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين في تطوير وتحسين منتجات وخدمات الشركة على زيادة الثقة والرضى المتبادل، حيث تعمل تلك الأنشطة على تحقيق أهداف اقتصادية للشركة كتعظيم الربح والرفع من قيمتها في الوسط التجاري والصناعي وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حجم مبيعاتها السوقية، ومن أبرز الأنشطة التي تقدمها الشركة في هذا المجال:

- الوصف الحقيقي لمنتجات وخدمات الشركة والإعلان عنها والترويج لها بكل صدق وأمانة دون تزييف أو إنقاص؛
- الشفافية والنزاهة عند التعامل مع العملاء؛
- توفير البيانات اللازمة والتوضيحية للمنتجات ولاسيما التي تتعلق بتاريخ الانتاج، مدة الصلاحية، المكونات وبلد المنشأ وغيرها من البيانات.

### ج- الأنشطة الاجتماعية للشركة اتجاه المجتمع:

تتمثل في خدمات الشركة التي تعود بالمنفعة العامة على أفراد المجتمع ككل، ومشاركتها مع الهيئات الحكومية في تقديم تلك الأنشطة التي تعمل على التقليل والتقليل من المشاكل الاجتماعية ومن أهم هذه الأنشطة:

- تقديم التبرعات وكذلك المساهمات للمؤسسات والجمعيات الخيرية لإعانة وتمويل أعضاء وأهالي المحتاجين وتوفير احتياجاتهم من مأكّل ومشرب وملبس، خاصة في المناسبات والأعياد الدينية؛
- تأسيس المعاهد التعليمية والفنية والاهتمام بخريجي الجامعات والمعاهد الجدد والسعي إلى الرفع من كفاءاتهم وتهيئتهم للولوج إلى سوق العمل، والمساهمة والتبرع للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على استكمال دراستهم العليا سواء في الداخل أو الخارج، وإحداث مختبرات علمية في الجامعات.

## جدول (5) : مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات

مجالات المسؤولية الاجتماعية	النشاطات المقدمة من طرف الشركة
القطاع الصحي	- بناء المستوصفات، العلاج للفقراء، عمل برامج لعلاج الحالات المرضية، عمل مراكز لعلاج الحالات الخطيرة.
التعليم	- بناء المدارس، توفير الأدوات المدرسية، المساعدة في دفع الرسوم للفقراء، نشر ثقافة وأهمية ودور التعليم.
التنمية	- التنمية المستدامة، التنمية البشرية، استغلال الموارد، إصلاح العشوائيات، مكافحة الفقر.
الأسرة	- غرس القيم الاجتماعية، التنشئة الاجتماعية الصحية، التربية السليمة ومكافحة الممارسات غير الأخلاقية.
البيئة	- الحماية من التلوث، مكافحة الضوضاء، الحفاظ على الموارد النادرة، القيام بالمشروعات للحفاظ على البيئة..
الصحافة	- نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية، نشر أخبار غير مكدوبة، إعلانات مجانية لحملة توعية، بناء مساحات خضراء وملاعب للأطفال، عمل رحلات ترفيهية للأطفال الفقراء والأيتام وذوي الاحتياجات الخاصة..
الانشطة التطوعية	- مساعدة الفقراء، محو الأمية، أنشطة صيفية للطلاب، تشجير الأماكن المحتاجة، حملات النظافة.
التعامل مع العاملين والموظفين	- توفير البرامج التدريبية والتكوينية اللازمة، الانفاق لتشجيع استكمال المسار الدراسي، تأمين العاملين بنسب مئوية معتبرة، توفير نظام رعائي صحي للعاملين، تعويض نفقات الدواء للعاملين وعائلاتهم.
التعامل مع العملاء والمستهلكين	- الإعلان عن المنتجات والخدمات المقدمة والترويج لها بكل صدق وأمانة،

التعامل مع العملاء بكل شفافية ونزاهة، توفير البيانات الضرورية والمواصفات المطلوبة للمنتوج أو الخدمة.	
تقديم التبرعات والمساهمات للمؤسسات والجمعيات الخيرية لإعانة المحتاجين لاسيما في المناسبات والأعياد الدينية، تأسيس المعاهد التعليمية والفنية، المساهمة والتبرع للطلبة المحتاجين لاستكمال دراستهم العليا، إقامة مختبرات علمية في الجامعات.	المجتمع

- المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص46. (عباس، 2014، صفحة 46)

### الفرع الثالث: أخلاقيات الإدارة

- **1.3 تعريف أخلاقيات الإدارة:** لا يوجد تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة، فهناك العديد من المتخصصين والدارسين لهذا الموضوع حاولوا إعطاء تعريفات تُعين على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي، وهي كالاتي: (حاكم و دولي ، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، 2017، صفحة 249).
- **عرفها روبنز وديسينزو (Decenzo& Robbins)** "بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ".
- **كما يرى إيفانسييفج وزميلاه (Ivancevich et al)** بأن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار.
- **عرفها فالوك (P.W.Van Valock)** أخلاقيات الإدارة "بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد".
- **عرف بيتر دراكر (P.F.Dracker)** الأخلاق في الإدارة على أنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"، ليضيف إلى أخلاقيات الإدارة بعداً موضوعياً. (بومدين، 2015، صفحة 80)

- **2.3 معايير أخلاقيات الإدارة:** هناك مجموعة من الخصائص لا بد من توفرها في السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، والتي تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وتتمثل في: (حاكم و دولي ، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، 2017، صفحة 250)
- **أ. النزاهة:** هي مجموعة من القيم تتعلق بالأمانة والصدق والإخلاص؛
- **ب. التعاون والاحترام:** بالمشاركة والتعاون عن طريق الاحتكاك بالآخرين بتبادل الخبرات ونقل المعارف؛
- **ج. الانضباط والالتزام:** فالواجب على الموظف تأدية مهامه والقيام بعمله على أحسن وجه، واحترام وقت الدوام الرسمي وكذلك احترام الإجراءات والقوانين الواجبة والمفروضة عليه.
- **د. تحمل المسؤولية:** الشعور بالمسؤولية وتحملها خلال إنجاز الأعمال سواء كانت سيئة أو جيد، والعمل على تحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من تحديات ومواقف صعبة.
- تعد هذه المعايير من أهم الأمور التي بخلافها لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها فهي تزيد من فاعلية أخلاقيات الإدارة، وتعتبر متطلبات مباشرة هامة شأنها شأن المعايير المادية لكل من يقوم بالمهام الوظيفية على كل المستويات وبدون استثناء.
- **3.3 مصادر أخلاقيات الإدارة:** يوجد مجموعة من المصادر الأساسية التي تشكل أخلاقيات الإدارة، وتتمثل في: (عباد و بن سادات، 2021، الصفحات 914-915)
- **أ. الذات:** الإنسان بطبعه يسعى للوصول إلى ما يصبو إليه سواء كان ببلوغ هدف أو مقصد، خاصة إذا كان يحمل في طياته وفي نفسه صدى مما يزيد شغفا لتحقيق ذلك، ولهذا لا بد للعمل الأخلاقي أن يكون بديعا ولافتا وجذابا أمام الذات الشخصية لكي تُقدم عليه، حيث أن هذه الذات ستخضع القواعد الأخلاقية إلى رؤية الشخص وتقديره الخاص.
- **ب. الدين والمعتقد:**
- إن الدين يُعدُّ عامل رئيسي ووسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في جميع المجتمعات البشرية التي تحرص أشد الحرص على حفظ كيان المجتمع واستقراره، حيث نجد في كل ديانة من الديانات إلا وتدعوا إلى التحلي بالقيم الحميدة والأخلاق الفاضلة.

- ج. الأسرة: تمثل نقطة حساسة وعامل مهم في بناء سلوك الفرد، حيث لها دور وتأثير كبير في المجتمع خاصة على مستوى المصلحة العامة وعلى مستوى الأخلاق في جميع المجالات، فهذا التأثير يظهر جلياً ضمن سلوكيات الأفراد في العمل.
- د. المؤسسات التعليمية والتربوية: يمثل التعليم ركيزة أساسية وعامل مهم في إعداد الأفراد وتهيئتهم للاندماج في كافة المجالات الوظيفية والحياة العملية، حيث له دور كبير في تكوين الأسس الأخلاقية وتنمية السلوكيات الأخلاقية للأفراد.
- و. القوانين والتشريعات الوضعية: والتي تمثل مجموعة من التعاليم والنظم البشرية التي تنظم حياة الأفراد والجماعات، وتعتبر من المصادر الرئيسية والمهمة التي تضبط التسيير الإداري.
- هـ. النظام السياسي والاقتصادي: فلكل نظام توجهات خاصه به تنعكس على أخلاقيات الأفراد فالذي يتبع النظام السياسي الحر المتميز بقوة التأثير والإقناع ليس كالذي يتبع النظام السياسي المستبد الذي يتميز بالظلم والاستبداد، حيث يلعب النظام السياسي والاقتصادي المتبع دوراً مهماً في التأثير على سلوكيات الأفراد، وينبثق ذلك أثناء تأدية واجباتهم.
- ي. المصدر الاجتماعي: تتمثل في جميع الأحداث والظروف الاجتماعية التي يعيشها الفرد ويمر بها على اختلاف التقاليد والأعراف والقيم لكل مجتمع، حيث تؤثر هذه الأوضاع كلها على نمط سير الإدارة.

والجدول أدناه يبين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لأخلاقيات الإدارة:

## الجدول ( 6 ) : مصادر أخلاقيات الإدارة

مصادر أخلاقيات الإدارة	
المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه الثقافية التنظيمية؛</li> <li>- تشريعات الخدمة المدنية، القوانين واللوائح الحكومية والتشريعية؛</li> <li>- القيادة، القدوة، التنظيم الإداري، قوانين السلوك الأخلاقي (المدونة الأخلاقية)؛</li> <li>- قيم الجماعة، قيم العمل (مجتمع العمل الأول)، الجماعات المرجعية؛ بالإضافة إلى إعلام الدولة ومنظمات الرأي العام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأخلاقيات الشخصية؛</li> <li>- الدين، الأسرة؛</li> <li>- المؤسسات التعليمية؛</li> <li>- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح،</li> <li>الحالة الصحية والجسمانية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثين حاكم أسماء ودولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)، المجلد الثالث العدد 02، جوان 2017، ص 251. (حاكم و دولي، 2017)

## المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي

إن الإسلام كان سباقا في طرح موضوع المسؤولية الاجتماعية إلا أنه من المنظور الإسلامي لم يأخذ حظه الوافر من التأصيل والدراسة فهو يحتاج إلى إثراء وبحث من طرف الفقهاء والاقتصاديين المسلمين، فهم يعلمون أن القيم الاجتماعية المثالية والحقيقية تنبثق من نصوص الشريعة الإسلامية باعتبارها شريعة خالدة متوافقة مع متطلبات الحياة الإنسانية في جميع مراحلها وتطوراتها، وحتى في هذا العصر، مصداقا لقول الله عز وجل ﴿ وَجَعَلْنَا اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ آيَاتٍ ۚ فَمَحَوْنَا آيَةَ اللَّيْلِ وَجَعَلْنَا آيَةَ النَّهَارِ مُبْصِرَةً لِّتَبْتَغُوا فَضْلًا مِّن رَّبِّكُمْ وَلِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابَ ۚ وَكُلَّ شَيْءٍ فَصَّلْنَا لَهُ تَفْصِيلًا ﴾ ، سورة الاسراء الآية رقم 12. (مقدم، 2011، صفحة 1)

وتشير الكثير من الدلائل القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة إلى أن الإسلام أعطى أولوية للأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية طلبا لرضا الله وليس لأي مقصد دنيوي، فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع من بركة

وسكينة نفسية وسعادة روحية في حياته، وكلها لا تقدر بثمن، "كما أن عمل الخير وإشاعته وتثييته من المقاصد الشرعية أو الضرورات الأصلية التي تم حصرها في خمس وهي: (جربو محمد الأمين، دور المؤسسات الإقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، 2020، صفحة 148)

المحافظة على الدين، وعلى النفس والنسل والعقل والمال وأضاف بعضهم مقصد آخر سادس وهو المحافظة على العرض، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية، فالفرد مطالباً بمسؤولية اجتماعية، وتكون هذه المسؤولية أعظم على مستوى الجماعات والشركات والبنوك.

### الفرع الاول: تعريف المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي

تعرف المسؤولية لغة بأنها ما يترتب على الإنسان من التزامات وأعمال مطالب للقيام بها، أما اصطلاحاً فقد عرفها الشافعي بأنها الاستعداد الفطري الذي جبل الله تعالى عليه الإنسان ليصلح للقيام برعاية من كلفه الله به من أمور تتعلق بدينه ودينه فإن وفي ما عليه من الرعاية حصل له الثواب وان كان غير ذلك حصل له العقاب. (مقدم، 2011، صفحة 7)

عُرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "المسؤولية التي تتحلى بها المؤسسة الاقتصادية والتي تكون حدودها الدنيا بالاكْتفاء بمجرد تطبيق القوانين والتشريعات المحلية والدولية، وقد تذهب إلى أبعد من ذلك بإدماج مبادرات طوعية ضمن استراتيجيات المؤسسة، حيث لا يكون الربح هو الهدف الأسمى بل يتم أيضاً إدماج أهدافا اجتماعية وبيئية خدمة لتعظيم المنفعة لأصحاب المصالح وذلك بإشباع رغباتهم". (جربو محمد الأمين، دور المؤسسات الإقتصادية في عمليات التنمية المستدامة، 2020، صفحة 150).

### الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية وبعض الدلائل من القرآن الكريم والسنة النبوية

المسؤولية الاجتماعية ليست وليدة اليوم بل هي ثقافة أصيلة في الإسلام، وحث عليها نبينا محمد صل الله عليه وسلم بقوله "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" حديث صحيح أخرجه البخاري ومسلم.

والمسؤولية في الإسلام، تعني أن المسلم المكلف مسؤول عن كل شيء جعل الشرع له سلطاناً عليه أو قدرة على التصرف فيه بأي وجه من الوجوه، سواء كانت مسؤولية شخصية فردية أم مسؤولية متعددة جماعية . (مفهوم المسؤولية الاجتماعية، 2023)

والدلائل القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة كثيرة للتعريف بالمسؤولية الاجتماعية نذكر منها: (مقدم، 2011، الصفحات 8-9)

## 1.2 بعض الدلائل من القرآن الكريم:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾ سورة المائدة الآية رقم 2.

﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ﴾ سورة البقرة الآية رقم 184.

﴿وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ﴾ سورة البقرة الآية رقم 177.

﴿وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ سورة الذاريات الآية رقم 19.

﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ سورة الزلزلة الآية رقم 7.

## 2.2 بعض الدلائل من السنة النبوية:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا ضَرَرَ ولا ضِرَارَ " (رواه ابن أبو سعيد الخدري)، المحدث النووي الاربعون النووية.

قال صلى الله عليه وسلم "كُلُّ سَلَامَى مِنَ النَّاسِ عَلَيْهِ صَدَقَةٌ، كُلُّ يَوْمٍ تَطَلَّعَ فِيهِ الشَّمْسُ، قَالَ: تَعْدِلُ بَيْنَ الاثْنَيْنِ صَدَقَةٌ، وَتُعِينُ الرَّجُلَ فِي دَابَّتِهِ فَتَحْمِلُهُ عَلَيْهَا، أَوْ تَرْفَعُ لَهُ عَلَيْهَا مَتَاعَهُ صَدَقَةٌ، قَالَ: وَالْكَلِمَةُ الطَّيِّبَةُ صَدَقَةٌ، وَكُلُّ خُطْوَةٍ تَمْشِيهَا إِلَى الصَّلَاةِ صَدَقَةٌ، وَتُحِيطُ الْأَدَى عَنِ الطَّرِيقِ صَدَقَةٌ" رواه أبو هريرة، المحدث مسلم في صحيحه.

قال صلى الله عليه وسلم " كُتُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْأَمِيرُ رَاعٍ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَىٰ أَهْلِ بَيْتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَىٰ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. " البخاري في صحيحه.

قال صلى الله عليه وسلم " الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْلِمُهُ، مَنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللَّهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً، فَرَّجَ اللَّهُ عَنْهُ بِهَا كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ " صحيح مسلم.

قال صلى الله عليه وسلم " مثلُ المؤمنِ في توادِّهم وتراحِمهم وتعاطِفهم كمثلِ الجسدِ الواحدِ إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائرُ الجسدِ بالحمى والسهر " رواه النعمان بن بشير، ابن تيمية مجموع الفتاوى، حديث صحيح.

### الفرع الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية من منظور إسلامي

أما بالنسبة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي فسأخذ كل مبدأ من مبادئها ونقيس توافقه مع الشريعة والقيم الإسلامية وليس لنا أدنى شك في كون الإسلام أغفل موضوع التكافل والتكامل الاجتماعي ولم يهتم لهذه القضايا المهمة.

#### 1 - مبدأ احترام اللوائح والقوانين:

فالإسلام حث الفرد المسلم وطالبه باحترام قوانين ولوائح البلد المتواجد فيه ما لم تخالف تلك القوانين واللوائح شريعة الإسلام، لأن هذا مقتضى عهد الأمان، والأصل في ذلك قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ سورة المائدة الآية 1.

كما طالب جميع الأفراد بالتحلي بالصدق والأمانة بعيداً عن الغدر والخيانة، والامتنال لأمر الله القائل في كتابه العزيز ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ سورة المؤمنون الآية 8.

وقوله تعالى ﴿ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْفُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا ﴾ سورة النحل الآية 91.

ومن السنة النبوية قوله صلى الله عليه وسلم " المسلمون على شروطهم إلا شرطاً حراماً أو أحلاً حراماً " رواه الترمذي، وقال حديث حسن صحيح.

#### 2.3 مبدأ احترام حقوق الإنسان:

فالإسلام كان سابقاً ورائداً في الاهتمام بالقضايا التي تتعلق بحقوق الإنسان وجاء بنظم وضوابط لتحقيق ذلك منذ أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، فالمبادئ التي جاء بها الإسلام في هذا المجال والمبادئ التي أتى بها المجتمع الدولي على فترة من الزمن لا تختلفان من حيث المضمون، وقد ورد في القرآن الكريم الكثير من الآيات التي تثبت للإنسان حقوقاً كثيرة تُضمّن فيها كرامته وقيّمته، وتُفضّله على سائر المخلوقات منها قول الله تعالى ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا

تَفْضِيلًا ﴿سورة الإسراء الآية 70، وتعد هذه الآية في الواقع بمثابة وثيقة كاملة لحقوق الإنسان في الإسلام فقد أثبتت قيمته بتكريمه وتفضيله على سائر المخلوقات، والإقرار بحقوق كثيرة له قبل ولادته وفي حياته وبعد مماته.

- ومن السنة النبوية هناك باع من الأحاديث الشريفة التي تثبت وتكفل حقوق الإنسان، وسنكتفي ببعض الأحاديث التي وردت في خطبة حجة الوداع وما جاء فيها والتي تُعدّ بمثابة وثيقة شاملة لحقوق الإنسان، حيث أثبتت للإنسان أكثر من حق، كالحق في الحياة، وحق التملك، والحق في صيانة العرض والنسل، وحق المساواة، وحق الحرية، وحق حرمة البيوت، وحق الزوجة، وحق الزوج، وحق النسب، وحق الميراث، وحق الوصية، حيث روي أن النبي ﷺ قال "إِنَّ دِمَاءَكُمْ وَأَمْوَالَكُمْ حَرَامٌ عَلَيْكُمْ كَحُرْمَةِ يَوْمِكُمْ هَذَا، فِي شَهْرِكُمْ هَذَا، فِي بَلَدِكُمْ هَذَا" رواه مسلم.

- وَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ "لَا تَرَجِعُوا بَعْدِي كُفْرًا يَضْرِبُ بَعْضُكُمْ رِقَابَ بَعْضٍ" رواه البخاري ومسلم.

- وقال أيضا "فَاتَّقُوا اللَّهَ فِي النِّسَاءِ؛ فَإِنَّكُمْ أَخَذْتُمُوهُنَّ بِأَمَانِ اللَّهِ، وَأَسْتَحْلَلْتُمْ فُرُوجَهُنَّ بِكَلِمَةِ اللَّهِ، وَلَكُمْ عَلَيْهِنَّ أَنْ لَا يُوطِئَنَّ فُرْشَكُمْ أَحَدًا تَكَرَّهُوهُ، فَإِنْ فَعَلْنَ ذَلِكَ فَاصْرُبُوهُنَّ ضَرْبًا غَيْرَ مُبْرَحٍ، وَهَنَّ عَلَيْكُمْ رِزْقُهُنَّ وَكِسْوَتُهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ" رواه مسلم.

- قال النبي ﷺ "أَلَا كُلُّ شَيْءٍ مِنْ أَمْرِ الْجَاهِلِيَّةِ تَحْتَ قَدَمِي مَوْضُوعٌ، وَدِمَاءُ الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعَةٌ، وَإِنَّ أَوَّلَ دَمٍ أُضِعَ مِنْ دِمَائِنَا دَمُ ابْنِ رَبِيعَةَ بْنِ الْحَارِثِ كَانَ مُسْتَرْضِعًا فِي بَيْتِي سَعْدٍ فَقَتَلْتَهُ هُدَيْلًا، وَرَبَا الْجَاهِلِيَّةِ مَوْضُوعٌ، وَأَوَّلُ رَبَا أُضِعَ رَبَانَا؛ رِبَا عَبَّاسِ بْنِ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ فَإِنَّهُ مَوْضُوعٌ كُلُّهُ" رواه مسلم.

- قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ "أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِالْمُؤْمِنِ؟ مَنْ أَمِنَهُ النَّاسُ عَلَى أَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ، وَالْمُسْلِمِ: مَنْ سَلِمَ النَّاسُ مِنْ لِسَانِهِ وَبَدَنِهِ، وَالْمُجَاهِدِ: مَنْ جَاهَدَ نَفْسَهُ فِي طَاعَةِ اللَّهِ، وَالْمُهَاجِرِ: مَنْ هَجَرَ الْخَطَايَا وَالذُّنُوبَ" رواه الإمام أحمد.

- وَقَالَ أَيْضًا "يَا أَيُّهَا النَّاسُ: أَلَا إِنَّ رَبَّكُمْ وَاحِدٌ، وَإِنَّ أَبَاكُمْ وَاحِدٌ، أَلَا لَا فَضْلَ لِعَرَبِيٍّ عَلَى عَجَمِيٍّ، وَلَا لِعَجَمِيٍّ عَلَى عَرَبِيٍّ، وَلَا أَحْمَرَ عَلَى أَسْوَدٍ، وَلَا أَسْوَدَ عَلَى أَحْمَرَ، إِلَّا بِالتَّقْوَى، أَبْلَغْتُ؟ قَالُوا: بَلَّغَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ" رواه الإمام أحمد.

- قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ "إِنَّ اللَّهَ قَسَمَ لِكُلِّ إِنْسَانٍ نَصِيبَهُ مِنَ الْمِيرَاثِ، فَلَا تَحْزُنُوا لِمِيرَاثِ وَصِيَّةٍ، الْوَلَدُ لِلْفِرَاشِ، وَلِلْعَاهِرِ الْحَجْرُ، أَلَا وَمَنْ ادَّعَى إِلَى غَيْرِ أَبِيهِ، أَوْ تَوَلَّى غَيْرَ مَوَالِيهِ، رَغْبَةً عَنْهُمْ فَعَلَيْهِ لَعْنَةُ اللَّهِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ، وَلَا يُقْبَلُ مِنْهُ صَرْفٌ وَلَا عَدْلٌ" رواه أحمد وابن ماجه.

- وقال أيضا "أَلَا إِنَّ الْمُسْلِمَ أَخُو الْمُسْلِمِ؛ فَلَيْسَ بِيَحْلٍ لِمُسْلِمٍ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ إِلَّا مَا أَحَلَّ مِنْ نَفْسِهِ" رواه الترمذي.

## - 3.3 مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي:

- \* أصل النزاهة موجود في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فكثير من العلماء من استمد مبدأ النزاهة من مصادر الشريعة الإسلامية، ومنهم من فسر بعض الآيات على أنها دليل للنزاهة، منها قوله تعالى ﴿وَتِيَابَكَ فَطَهِّرْ﴾ سورة المدثر الآية 4.
- قال ابن عبد البر: تأولوا قوله تعالى ﴿وَتِيَابَكَ فَطَهِّرْ﴾ على ما تأوله عليه جمهور السلف، من أنها طهارة القلب، وطهارة الجيب، ونزاهة النفس عن الدنيا والآثام والدُّنُوب. (الاستذكار لابن عبد البر)
- وقال أبو يزيد الفيض نقلاً عن ابن أبي الدنيا "سألت موسى بن أعين عن قول الله عز وجل ﴿إِنَّمَا يَتَقَبَّلُ اللَّهُ مِنَ الْمُتَّقِينَ﴾ سورة المائدة الآية 27، قال: "تنزهوا عن أشياء من الحلال؛ مخافة أن يقعوا في الحرام، فسمّاهم متّقين".
- عن الثُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ "الْحَلَالُ بَيِّنٌ، وَالْحَرَامُ بَيِّنٌ، وَبَيْنَهُمَا مُشْتَبِهَاتٌ لَا يَعْلَمُهَا كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ، فَمَنْ اتَّقَى الْمُشْتَبِهَاتِ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعَرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ كَرِيعٌ يَرْعَى حَوْلَ الْحِمَى، يُوشِكُ أَنْ يُوْاقِعَهُ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمًى، أَلَا إِنَّ حِمَى اللَّهِ فِي أَرْضِهِ مَحْرَمُهُ، أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْعَةً: إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ، أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ" رواه البخاري ومسلم.
- قال ابن رجب "من اتقى الأمور المشتبهة عليه، التي لا تتبين له: أحلال هي أو حرام؟ فإنه مُسْتَبْرَأٌ لدينه، بمعنى أنه طالبٌ له البراءة والنزاهة مما يُدْتَسَّه وَيُشِينُهُ". (فتح الباري)
- \* السلوك الأخلاقي في الإسلام نابع من شرع الله الذي يعلم ما يصلح الأفراد وما يفسدهم، والالتزام به يعد بمثابة الملاذ الصحيح لما فيه من الخير الكثير لكافة الأفراد والمجتمعات، وينتقل للأجيال الجديدة من خلال القدوة، المعيشة، المواقف العملية التي ترسخ في الازدهان والتي ينتج عنها أخلاق فاضلة، قال تعالى ﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾ سورة آل عمران الآية 110.
- كذلك الاسلام يدفع بالفرد المسلم إلى التحلي بكمكارم الأخلاق، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " أكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنُهُمْ خُلُقًا " أخرجه الترمذي وأبو داود بإسناد حسن، وقال أيضا عليه الصلاة والسلام " إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ " أخرجه مالك في الموطأ وهو حديث حسن.

## 4.3 مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة

- \* إن الاسلام تطرق إلى مسألة التنوع باعتباره سنة كونية ومشيئة إلهية، تطرق إليه القرآن الكريم وبين مختلف جوانبه ومعانيه فنجد منه:

- أ. التنوع الجنسي: كما في قوله تعالى ﴿وَلَيْسَ الذَّكَرُ كَالْأُنثَى﴾ سورة آل عمران الآية 36.
- ب. التنوع العرقي والقومي: في قوله تعالى ﴿وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ سورة الحجرات الآية 13.
- ج. التنوع اللغوي والاثني: كما في قوله جل شأنه ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ﴾ سورة الروم الآية 22.
- د. التنوع الديني: ويظهر في قوله تعالى ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَادُوا وَالصَّابِئِينَ وَالنَّصَارَى وَالْمَجُوسَ وَالَّذِينَ أَشْرَكُوا إِنَّ اللَّهَ يَفْصِلُ بَيْنَهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ سورة الحج الآية 17.
- \*كذلك الاسلام تطرق إلى مبدأ التكافؤ، ويظهر ذلك جليا في القرآن الكريم، إذ نجد الكثير من الآيات التي تحث على التكافؤ والمساواة، نستدل بآيتين تُبرزان ذلك بصورة واضحة في القواعد العامة للإرث، بقوله تعالى ﴿لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا تَرَكَ الْوَالِدَانِ وَالْأَقْرَبُونَ مِمَّا قَلَّ مِنْهُ أَوْ كَثُرَ نَصِيبًا مَّفْرُوضًا﴾ سورة النساء الآية 7.
- وقوله تعالى ﴿وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا اكْتَسَبْنَ﴾ سورة النساء الآية 32.
- من خلال هاتين الآيتين نلاحظ أن القرآن يؤسس لقاعدة مركزية في هذا الباب هي المساواة والعدالة في نصيب الرجل والمرأة من ميراث الأبوين أو الأقربين، بغض النظر عن قيمة ذلك الميراث.
- \* كما اهتم الاسلام بالعدالة وتطرق إليها، فنجد العدالة في الشريعة تمثل الاستقامة على الحق وغلبة العقل على الهوى، أما العدالة عند الفقهاء فهي اجتناب كبائر الذنوب وعدم الإصرار على صغائرها ورعاية التقوى وملازمتها وترك المحرمات وفعل الواجبات، والابتعاد عن الأفعال الوضعية،
- قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ سورة النساء الآية 58.
- قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ سورة النحل الآية 90.

### 5.3 مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية والمستدامة

- \* إن الإسلام أعطى اهتماما كبيرا للمصالح العامة وحث على الاعتناء بها، وكلف ولي الأمر بمراعاتها، وأوكله مهام تحقيق المصلحة العامة للرعية والعدل بينهم، فاعتناء الشرع بالمصالح العامة أوفر وأكثر من اعتنائه بالمصالح الخاصة، وكل تصرف جر فساداً، أو دفع صلاحاً، فهو منهي عنه كإضاعة المال بغير فائدة وحق،

- يقول الله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾ سورة الأعراف الآية 10.

- \* كذلك الإسلام قضى استخلاف الله الإنسان في الأرض وحثه على التعمير أو التنمية الاقتصادية باعتباره التنمية جزء لا يتجزأ منه، وقد سخر الله عز وجل من الموارد والثروات ما يكفي لاقتضاء واجب الخلافة لتحقيق تلك التنمية وجعلها تحت سيطرته لخدمته فقد قال عز وجل ﴿وَيَسْتَخْلِفُكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُ كَيْفَ تَعْمَلُونَ﴾ سورة الأعراف الآية 129.

- وقوله سبحانه وتعالى ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾ سورة الملك الآية 15، كما يقول جل شأنه ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ﴾ سورة البقرة الآية 172.

- قال الله تعالى ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا يَا جِبَالُ أَوِّبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَأَلَنَّا لَهُ الْحَدِيدَ \* أَنِ اعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ سورة سبأ الآية 10 و11.

### - 6.3 مبدأ الشفافية والمساءلة:

- لقد حث الإسلام على الشفافية واعتبرها كقيمة أخلاقية روحية قبل كل شيء يجب أن يتحلى بها الفرد والمجتمع ويتصف بها، مثلها مثل الأمانة والعدل والمساواة، فهي تجعل الفرد يترفع عن خطيئة الناس وخذعهم وتضليلهم، وهو ما يؤدي إلى زرع الثقة وتقويض الفساد، حيث نجد في القرآن الكريم آية صريحة من سورة البقرة تدعو إلى الشفافية والتدوين بكل صدق وأمانة، وذلك في قوله تعالى في سورة البقرة ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِن كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمْلَئَ هُوَ فَلْيُمْلِلِ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِن لَّمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَن تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَن تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَن تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُوهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِن تَفْعَلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيُعَلِّمُكُمُ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ الآية 282 من سورة البقرة.

- ومن السنة النبوية هناك أحاديث عديدة وردت عن الرسول صلى الله عليه وسلم تبين شفافيته، فحينما دخل بستان أنصاري رأى فيه جملاً، فلما رأى النبي حن، ذرفت عيناه، فأقبل عليه النبي صلى الله عليه وسلم، ومسح ذفره، وقال "من صاحب هذا الجمل؟ فقالوا: فتى من الأنصار، قال: اتنوني به، فلما جاؤوا به، قال: أفلا تتق الله في هذه البهيمة التي ملكك الله إياها؟ فإنه شكا إلي أنك جبيعته وتذئبه" أخرجه مالك في الموطأ.

- أما عن المساءلة في الإسلام فيقصد بها مراقبة ومحاسبة المسؤول والموظف مهما كانت رتبته في سلم المسؤولية، حيث تُعد المساءلة مفهوماً أساسياً في العلاقة بين الأشخاص، وتبدأ المساءلة من الالتزام المباشر بين العبد وخالقه قبل كل شيء، ومن ثم بين الأفراد فيما بينهم، لقوله تعالى ﴿وَكُلُّهُمْ آتِيهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ فَرْدًا﴾ سورة مريم الآية رقم 95، وقوله أيضا ﴿يَوْمَ لَا يَنْفَعُ مَالٌ وَلَا بَنُونَ (88) إِلَّا مَنْ آتَى اللَّهَ بِقَلْبٍ سَلِيمٍ﴾ سورة الشعراء الآية 88 و89.

### خلاصة:

وقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها حيث بدأنا بعرض التعريف الأساسي لها، وهو النظام الذي يهدف إلى إدارة الشركات بفعالية وشفافية، من أجل الحفاظ على توازن مصالح المساهمين وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ثم ناقشنا المبادئ الأساسية لها من خلال الشفافية والمساءلة والعدالة ومراعاة مصالح جميع الأطراف، وتشكل هذه المبادئ أساس الممارسات الجيدة للمؤسسات الاقتصادية، ثم استعرضنا المحددات الرئيسية لها من خلال تأثير التشريعات واللوائح المحلية والدولية على ممارسات الشركات والدور المهم للمساهمين ومجلس الإدارة في تحقيق الهدف الرئيسي للحوكمة، ثم قمنا بمراجعة بعض النظريات الموضحة لحوكمة الشركات حيث تساعد هذه النظريات في فهم التفاعلات والديناميكيات بين أطراف حوكمة الشركات، وأخيرا ناقشناها من المنظور الإسلامي وكيف تتوافق مبادئها مع مبادئ الإسلام في تحقيق الاستدامة بشكل متوازن وأخلاقي وإنساني، مما يضيف قيمة إضافية لفهمنا للموضوع من المنظور الديني.

تناولنا في هذا الفصل أيضا مفهوم الحوكمة البيئية وهي مبادرة تسعى إلى تحسين إدارة شؤون البيئة في مؤسسات العامة والخاصة، لقد بدأنا بتقديم تعريف أساسي لها اذ هي نمط يهدف إلى ضمان استدامة الأنشطة البيئية والحفاظ على البيئة في عمليات المنظمات، ثم ناقشنا المبادئ الأساسية للحوكمة البيئية، مثل الالتزام بالمحافظة على البيئة والتخطيط للتنمية المستدامة، تسعى هذه المبادئ إلى تحقيق التوازن بين الاستدامة البيئية واحتياجات المنظمات، أيضا ذهبنا الى تأثير التشريعات واللوائح البيئية على ممارسات المنظمات والشركات، كما تطرقنا إلى السلطة القانونية ودورها في مراقبة وتنظيم الأنشطة البيئية، وأخيرا ناقشناها من المنظور الإسلامي وكيف يمكن للقيم والمبادئ الإسلامية أن تتطابق مع مفهومها وكيف لها أن تسهم في تحقيق الاستدامة وتنسجم مع القيم الدينية والأخلاقية.

تناولنا في هذا الفصل أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي الالتزامات التي تقع على عاتق الشركات والمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة والاستدامة الاجتماعية، بدأنا بالتعريف بها وهي الالتزام بتحقيق التوازن بين مصالح الشركة والمجتمع، ثم ناقشنا المبادئ الأساسية لها، مثل الالتزام والمساهمة في رفاهية المجتمع، والحفاظ على حقوق الإنسان، وتشكل هذه المبادئ أساس السلوك الاجتماعي المسؤول الذي لا بد للمؤسسات الالتزام به، ثم استعرضنا السلطة القانونية ودورها في تنظيم ومراقبة ممارسات المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك، ناقشنا وجهات نظر المنظمات العالمية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وكيف يمكن للمنظمات العالمية أن تعمل معا لتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وأخيرا ناقشنا المسؤولية الاجتماعية من الجانب الإسلامي وكيف يشجع الإسلام العدالة الاجتماعية والإحسان والتعاون لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الخير للمجتمع.

# الفصل الثالث

## الأداء في المؤسسة

### الاقتصادية

## تمهيد:

يعتبر الأداء العنصر الرئيسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية، إذ يمكن اعتباره أكبر العوامل مساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا اهتم الكثير من المتخصصين والباحثين بهذا العنصر، حيث تمحورت اسهاماتهم على تحديد سبل تعزيز مستواه وهذا لمتابعة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال وقد تم استخدام كثير من الأدوات لقياس وتقييم الأداء من أجل اتخاذ القرارات. وقبل الحديث عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية نتحدث عن أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية، حيث تتميز بالعديد من الخصائص ونذكر منها: (سيد ،

2019، الصفحات 35-38)

**الشكل الاقتصادي:** هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج، أو الخدمات، أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج، وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل، وتوفير الموارد المالية، عن طريق الحصول على القروض المالية، لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقه.

**الشكل التقني:** هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر، حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

**الشكل القانوني:** هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية واسماً خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

**الشكل الاجتماعي:** هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

وعليه يمكن أن نقول المؤسسة الاقتصادية بصفته الشكل الرئيسي للمؤسسات - تتميز بمجموعة من الخصائص، وهي:

- تعد مؤسسة ذات شخصية مستقلة وقانونية، إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.
- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أسست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج.

- تمتلك القدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كافي، وتأقلم مع الظروف السياسية، واهتمام بالعمالة الكافية؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلبة والمتغيرة.
- تحدد البرامج وأساليب العمل، حيث تسعى كل مؤسسة إلى وضع أهداف محددة، ومن ثم تحرص على تحقيقها.
- تهتم بتوفير الموارد المالية، من أجل استمرار العمليات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات المالية، والقروض، أو تجمع بين كافة هذه العناصر، أو بعض منها وفقاً لظروف المؤسسة.
- تتأقلم مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع تنفيذ المهام الخاصة بها في أحسن الظروف؛ ففي حال لم تتأقلم مع البيئة، فقد تتعرض عملياتها وأهدافها للعرقلة.
- تعد وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات، بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجية، ونمو الدخل الوطني.
- تزول المؤسسة الاقتصادية إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميز بالكفاءة.

## المبحث الأول: الأداء بصفة عامة المفهوم، المكونات والخصائص

يعتبر الأداء محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فأداء الأفراد يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت وبجودة مناسبة، ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن سيطرة المؤسسة يجب قياس الأداء في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية. (محمود عبد الفتاح ، 2013، صفحة 9)

حيث سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به

### المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

يختلف معظم المؤلفين في تحديد مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع لأن كل مفهوم مرتبط بالغرض منه وأهدافه. حيث سنحاول إعطاء مفهوم شامل للأداء في المؤسسات الاقتصادية.

#### 1- مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرفه (أندروود) بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته، ويعرف الأداء بأنه الغايات التي ترغب أي مؤسسة في الوصول إليها بكفاءة وفعالية. (مصطفى، 2018، صفحة 78)

#### 1- تعريف الأداء:

يعرفه (A.Kherakhen) بأنه "نأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"، ويعرفها (Miller et Bromily:2000) بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (الثبتي، 2020، صفحة 51)

ويمكن ملاحظة تباين المفاهيم حول الأداء بناء على الاعتبارات الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية ويمكن فيما يلي استعراض بعض التعريفات للأداء من جهة البعد التنظيمي:

حيث يعرفه الغامدي بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بوصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" ويعرفه الصرايرة بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب" بينما يعرفه النصر بأنه" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال" وحذا حذوه عبيد فعرفه بأنه " مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول واتباعه لأنظمة المنظمة وتعليماتها التي تعمل بها ويسعى إلى تحقيق أهدافها" وعرفه القطب بأنه" صورة حية تعكس نتيجة المنظمة ومستواها في استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعة عن طريق أنشطتها المختلفة وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعتها عملها" (الثبتي، 2020، صفحة 52)

## 2- تطور مفهوم الأداء:

يشير التبع التاريخي إلى أن مفهوم الأداء عرف في حضارات سابقة وتطورت مفاهيمه بتطور الفكر الإداري، ويشير البعض أن العملية بدأت منذ أن بدأ الانسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارة القبول أو الرفض اعتمادا أو قياسا لتصوراته الخاصة وفيما يلي عرض للحضارات التي شهدت مفهوم الأداء: (نبراس، 2020، الصفحات 46-47)

- حضارة واد الرافدين في العراق: تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية ومنها تقويم الأداء بشكل خاص؛
- حضارة واد النيل في مصر: مارست حضارة واد النيل عملية تقويم الأداء بشكل واسع واعتمدتها نشاطا من أنشطة الرقابة الإدارية واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لها؛
- حضارة الصين القديمة: استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس الاختبار والتي عدت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة؛
- الحضارة الرومانية: تميزت هذه الحضارة بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة؛

- حركة الإدارة العلمية: ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي اهتم بشكل أساسي على تصميم الوظائف واستخدمت عملية تقييم الأداء كأحدى هذه الوسائل لإعادة تصميم الوظائف؛
- مدرسة العلاقات الانسانية: اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بعملية تقييم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع بالمؤسسة للنظر إلى الموارد البشرية فيها؛
- تقييم الأداء في العصر الحديث: ظهر تقييم الأداء في العصر الحديث في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المؤسسات إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات ولم يكن يعتمد كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، جرى نشر مفهوم تقييم الأداء في فرنسا وانتشر المفهوم في إطار عدة علوم في سنوات الستينيات والسبعينيات كما أن فكرة تقييم الأداء أدخلت على مستوى شركات القطاع العام في أواخر 1962 حيث بادرت بعض المؤسسات العامة إلى تقرير أنواع من تقييم الأداء ومن ثم أصبح مفهوم تقييم الأداء في الثمانينات مفهوم محوري في سياسة تحديث وتطوير المؤسسات والإدارات، إذ تم اعتماد تقييم الأداء في المؤسسات بغية تجسيده كهدف في مراحل أخرى، كما تم اعتماد تقييم الأداء في الدول المتطورة وذلك من خلال القيام بتشكيل هيئات تتولى مهام القيادة والإدارة والرقابة على أعمال تقييم الأداء وعلى عدة مستويات في المؤسسات والهيئات كانت وطنية أو عالمية.

### 3- أهداف وعناصر الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

من بين أهداف وعناصر الأداء في المؤسسة الاقتصادية نذكر ما يلي: (القحطان، 2019، الصفحات 36-37)

أهداف الأداء:

- الأهداف الاستراتيجية: هدفها تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف التنظيمية؛
- الأهداف الإدارية: اتخاذ العديد من القرارات الإدارية وأبرزها إدارة الرواتب والترقيات والتسريح المؤقت وغيرها؛
- الأهداف التنموية: هدفها تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل.

## عناصر الأداء:

- تخطيط الأداء: يقصد به الوصول إلى الأهداف بطرق منظمة ومرسومة حسب الإمكانيات والطاقات المتاحة؛
- تنظيم الأداء: ويقصد به تنظيم العمل بحيث يتم تحديد المساحة لكل موظف مسموح له الحركة بما بحيث يكون مكتملة لعمل موظف آخر لا متعارض مع الآخرين؛
- توجيه الأداء: يهدف إلى متابعة نتائج الأداء من خلال التغذية الراجعة؛
- تقييم الأداء: ترى هل الخطط التي وضعت تحققت أو لا؟

## 4- مكونات الأداء:

مصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، بمعنى أن المؤسسة التي لها أداء متميز تجمع بين عنصري الفعالية والكفاءة وبناء على ذلك سنتعرض لهاذين العنصرين الهامين: (سعد، 2020)

- أ- الكفاءة: هي قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات وهي بالتالي وسيلة لترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية والمعلومات المتاحة، ويمكن قياس الكفاءة بالاعتماد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمعلومات وسبل استخدام تلك المعطيات لتحقيق الأهداف.
- ب- الفعالية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها زيادة على تحسين العمليات الداخلية والحصول على موارد تبدو نادرة من البيئة التي تعمل فيها.

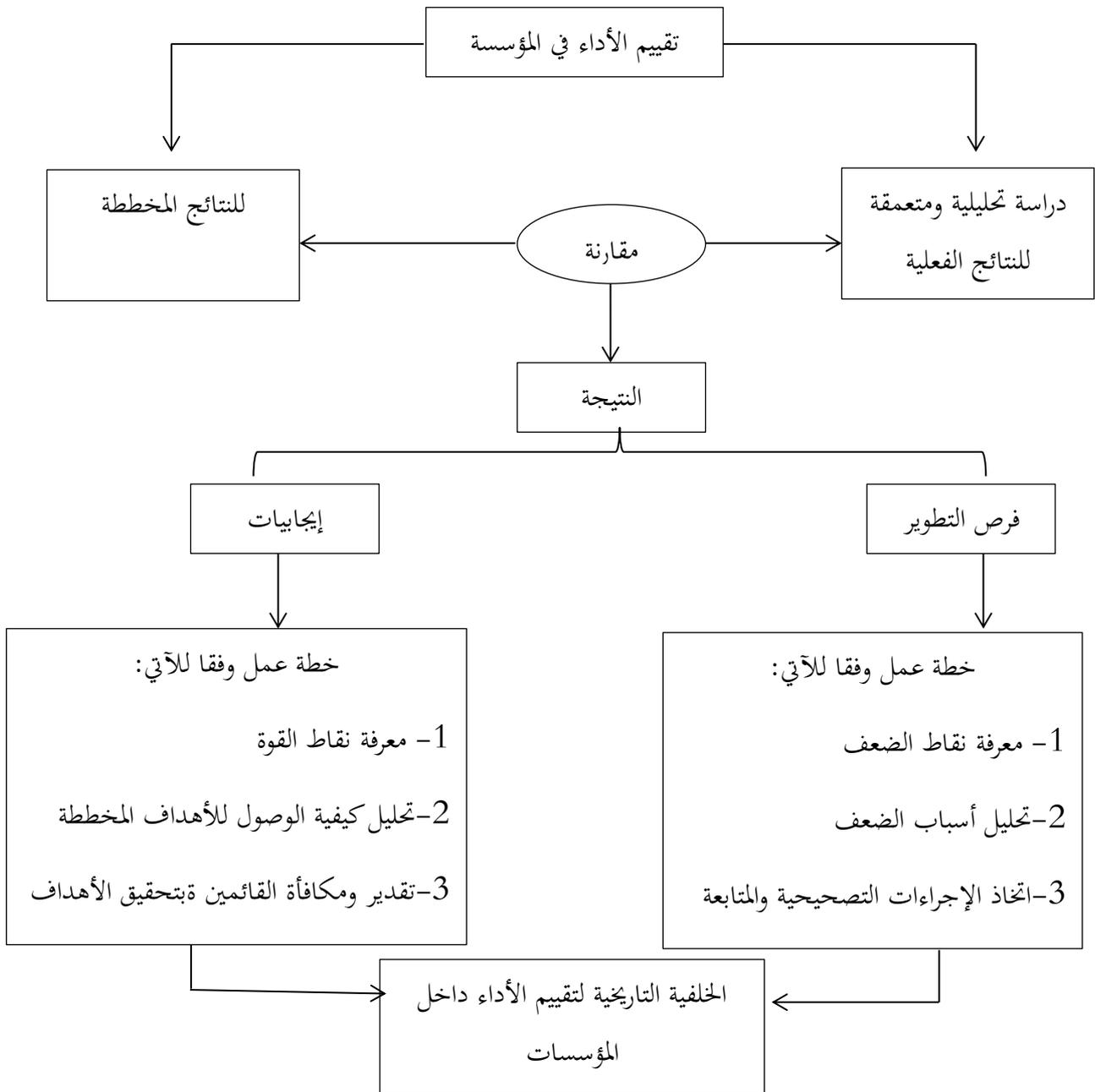
## المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

تقييم أداء المؤسسات هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية من أجل التغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي انحرافات أو أخطاء في التنفيذ واتخاذ الإجراءات المطلوبة للتأكد من أن كل الموارد المتاحة استخدمت بكفاءة وبفعالية لإنجاز الأهداف المحددة. (رضوان م.، 2013، صفحة 10)

إن عملية تقييم الأداء تعد ذات أهمية بالغة؛ وذلك لأن العوامل، والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة أبداً، سواء على المدى البعيد أو القريب، حيث إن التغيير سمة رئيسية من سمات المراحل المختلفة، مما يؤثر على استمرارية العمل وقوته. (محمد س.، 2022)

يمكن توضيح عملية تقييم الأداء من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (16): تقييم الأداء



المصدر: (رضوان م.، 2013، صفحة 12)

تقييم الأداء هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بمالها من مقارنات وعلاقات متوصل إليها تساعد على تحديد فرص التطوير لتنميتها وإيجاد الإيجابيات لتقويتها بالمقارنة مع الأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تقييم الأداء لا بد أن يكون بخطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة لتكوين خلفية تاريخية تفيد المؤسسة في اتخاذ القرارات.

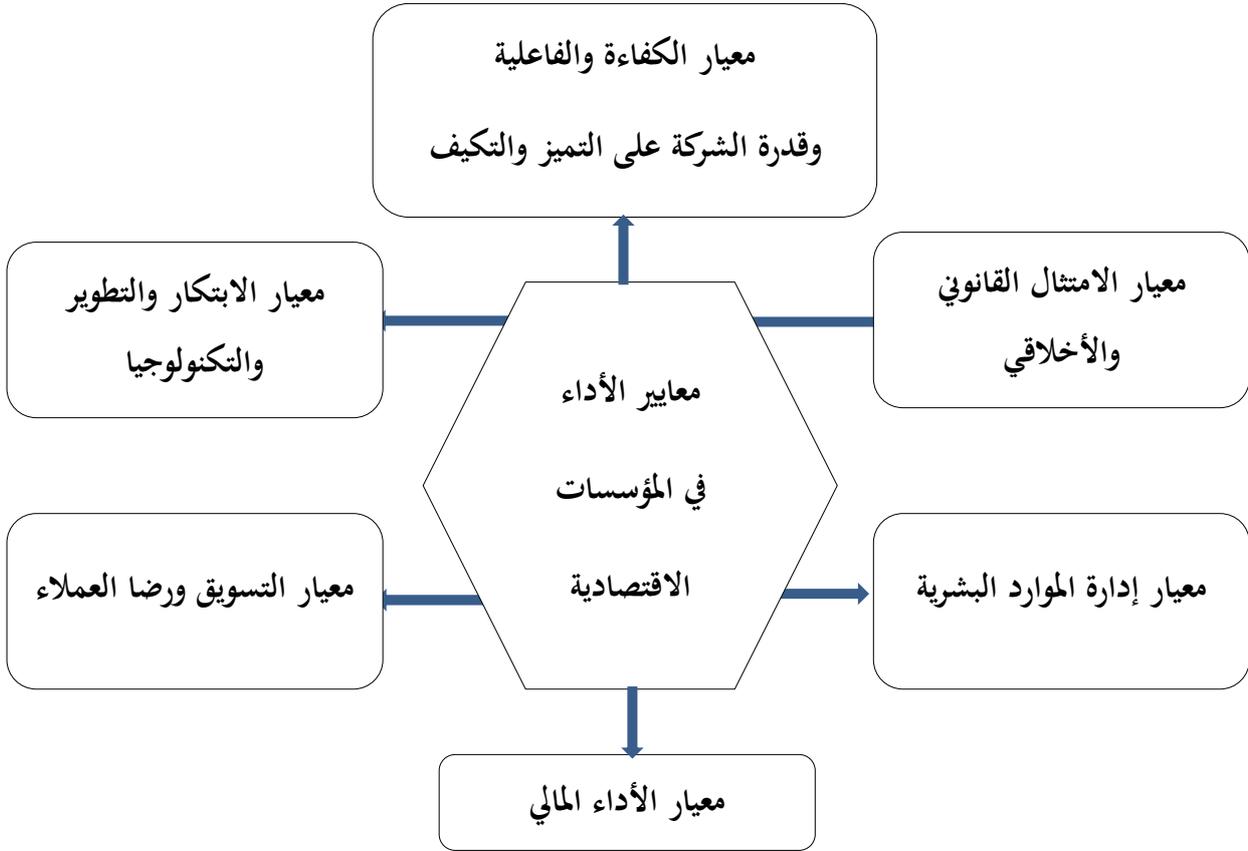
### 1- معايير تقييم الأداء:

هناك عدد من المعايير والأسس المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات وأهم هذه المعايير نذكر: (المشاقبة، تقييم الأداء المؤسسي: معاييره وأهميته، 2020)

- بيان المهمة والأهداف: وهي المعيار الأكثر أهمية في تطوير الأداء وهو الذي يحدد إنشاء المؤسسة، وما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهي نقطة البداية وسبب تحديد وجود المؤسسة والغرض من وجودها على المدى الطويل ومن خلال هذا المعيار تعطى التوجيهات والمبادئ الأساسية التي يجب أن تقوم عليها هذه المؤسسة؛
- التخطيط والتقييم: وهي الخطوة العملية التي تبين مهمة ورؤية واضحة للمؤسسة، فعندما تحدد الأهداف بوضوح وعند البدء بالتخطيط يجب وضع خطة عمل من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف والغايات على أكمل وجه وهنا يجب على جميع مكونات المؤسسة المساهمة في خطة العمل لإنجاح هذه الأهداف؛
- التنظيم والتحكم: يشمل هذا المعيار تعريف الإدارة وتعيين المهام والتوظيف والقيادة، فالتحكم يعني التأكد من قيام جميع العمال بدورهم على أكمل وجه، وأهمية التنظيم تتمثل في تحديده للفعالية التشغيلية للمؤسسة بشكل واضح وفعال ويقوم هذا المعيار بشكل أساسي على أن المخطط القوي مع الموارد الموضوعة هو سر نجاح لجميع المؤسسات؛
- النزاهة: يهدف هذا المعيار إلى معرفة مدى جودة تنفيذ القيم الأساسية للمؤسسة وهي الخير والعدالة والمساواة وعدم التمييز ومعرفة طبيعة سلوك المؤسسة وتعاملها مع مكوناتها المختلفة، وكيفية توفير موارد مناسبة؛

- الكلية أو الشمولية: يقوم هذا المعيار على اعتبار أن العمال جزء لا يتجزأ من المؤسسة كما أنه يقوم على التحقق من قدرة المؤسسة على المحافظة على عمالها وتطويرهم؛
- البرامج والمناهج: يهدف هذا المعيار إلى معرفة كيفية تحديد سياسة المؤسسة ووضعها للبرامج التي تتوافق مع رسالتها ورؤيتها، ويهدف إلى معرفة مدى فعالية الدورات المقدمة؛
- التقييم وضمان الجودة: يهدف هذا المعيار إلى التأكيد على أهمية معايير الجودة والطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لقياسها وتحسينها باستمرار على مدار فترات زمنية مختلفة.
- ان هناك مجموعة من المؤشرات والمعايير لقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على الوظائف الرئيسية للمؤسسة ونشاطها ومجالها، من وظيفة مالية أو إنتاجية أو تحويلية أو وظيفة التموين أو التسويق وغير ذلك، واقترحنا أن نبين المعايير الأساسية من خلال الدمج للعديد من الأفكار والمفاهيم وخاصة منها آراء (Jean Pierre Mercier) المتمثلة في الكفاءة، الفاعلية، الاستراتيجية، الرؤية، الموارد البشرية، هيكل المؤسسة، الموازنة، الأنظمة والعمليات. (Mercier, 2003, p. 07)
- واعتمادا أيضا على (Tom Peters, Robert Waterman) الذي اعتبر معايير الأداء تستند على الليونة والصرامة في نفس الوقت، والاهتمام بما نعرفه ويمكن القيام به، والاستماع لآراء الزبون وتشجيع الابداع والإنتاجية بتحفيز الأفراد واستقلاليتهم وتميزهم في العمل، مع إرساء القيم الجماعية، والحيوية والمنافسة. (Peters & Waterman, 1999, p. 08)
- ويمكن أن نعبر عن هذه المعايير بالإيجاز بعد توضيحها من خلال الشكل التالي.

## الشكل رقم 17: معايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق ذكره.

## 1-1 معيار الامتثال القانوني والأخلاقي

والذي يقصد به أن المؤسسات شخص معنوي شأنه شأن الأفراد تخضع للرقابة وضبطية القانون، وملزمة باحترام اللوائح والنصوص التنظيمية، فمن المنظور الأخلاقي والجزائي ألا تتجاوز صلاحياتها وأن تمتثل للقوانين المجتمعية محل النشاط، من أجل حماية سمعتها وشرعيتها وإدارة أنشطتها وأعمالها بصورة واضحة تحت الأحقية القانونية والمجتمعية على المستوى النظامي والتنظيمي والصناعي والفردية. ( UNODC، 2021)

## - 1-2 معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا

حيث يقصد به ذلك التطوير والتغيير الحاصل في الوسائل والظروف والطرق واعتماداً على نفس الإمكانيات والموارد من أجل الوصول إلى نتائج أفضل في وقت قصير وبأقل جهد ممكن، مما يخلق الميزة التنافسية ويعطي الأفضلية للمؤسسة. (قطاف و بوشنقىر ، 2012، صفحة 31)

**- 1-3 معيار إدارة الموارد البشرية**

ان إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى تطوير المورد البشري من أجل الحصول على يد عاملة جيدة مستقرة وراضية من أجل تعظيم منفعتها ومنفعة المؤسسة تبعاً لذلك، وخلق التوافق والتعاون بينهما من أجل تحقيق الاتزان بين العنصرين الاجتماعي والاقتصادي لتحقيق أهداف المؤسسة. (حاكم، 2022، صفحة 64)

**- 1-4 معيار التسويق ورضا العملاء**

ويقصد به تلك العلاقة التي لا بد أن تكون قوية طويلة المدى بين المؤسسة والعميل تمتاز بالولاء والمشاركة والراحة والثقة والالتزام والمبادلة، من خلال معرفة العميل وتحليل شخصيته وإيجاد طرق الاتصال والحوار الصحيحة بينهما بالتقليل من التكاليف وتحسين الجودة وتطويرها بصفة مستمرة لخلق ميزة تنافسية دفاعية طويلة الأمد تحقق أرباح وعائدات مستقرة. (بن يحي و بودي، 2018، الصفحات 346-349)

**- 1-5 معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف**

ويمكن اعتباره الفعالية على أنها الإنتاجية المرتفعة ومرونة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وقدرتها على الاستقرار والابتكار، وأيضاً هي تعظيم العائد على الاستثمار من خلال تفاعل كل مكونات الأداء الكلي لتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة،

- ويمكن أن نقول أيضاً أن الكفاءة هي مقدار الاستخدام الأمثل للموارد أو التكلفة الأقل من أجل تحقيق مخرجات جيدة تبعاً للمدخلات المتوفرة، ويمكن تقييمها من خلال مقارنة النتائج المحصلة مع نتائج الفترات السابقة،

ونقول إن المؤسسة تتمتع بالفعالية والكفاءة إذ استخدمت مواردها المتاحة بشكل جيد وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف من أجل تحقيق أهدافها. (برحومة، 2008، الصفحات 56-58)

**- 1-6 معيار الأداء المالي**

ويقصد به تلك العمليات التي من شأنها تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال النتائج المحققة أو المسطرة اعتماداً على الأنشطة الرئيسية لها ومعرفة حالتها ومقارنتها بالأهداف المحددة، فالقيمة الاقتصادية

المضافة تقوم على مبدأ تعظيم العوائد وتدنية التكاليف التي تعكس العائد على الأموال المستثمرة، ومقدار الربحية والمديونية وقدرة المؤسسة على الالتزامات المالية وغير ذلك من أجل تحليل البيانات ذات الصلة لتقديم معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المناسبة. ( بوخلخال و بن ثابت، 2021 )

## 2- أهمية قياس أداء المؤسسات:

هناك العديد من الأهداف التي تهدف المؤسسات إلى تحقيقها من خلال قياس أدائها ومن بينها نذكر: (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 15)

- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة؛
- يعتبر قياس الأداء أحد الحلقات الأساسية في العملية الإدارية المتكاملة؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- المساعدة في التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة؛
- تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لتحقيق نجاح وظائف المؤسسة.

## 3- فوائد قياس أداء المؤسسات:

قياس الأداء في المؤسسة يفيد في توفير مقياس سريع لتقدم المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها، كما توجد فوائد أخرى بينها أتكينسون وهي: (دودين، 2009، الصفحات 18-19)

أ- تشكيل ثقافة المؤسسة: رغم وجود عدد كبير من العاملين في المؤسسة، والمنتشرين عبر أماكن جغرافية واسعة، فإن قياس الأداء يساعد المؤسسة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغيير؛

ب- إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية: تطور عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف، ولكن وجود عملية قياس الأداء تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المؤسسة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين؛

ج- تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء: تعد عملية المحافظة على علاقة إيجابية متميزة مع العملاء من العمليات والنشاطات الهامة للمؤسسة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دورا هاما في توصيل أولويات المؤسسة والتأكيد على وجود عملية المسائلة للعاملين فيها؛

د- تحديد حاجات العملاء وتلبيتها: يساعد قياس الأداء في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

#### 4- لماذا تقيس المؤسسات أداءها:

تقيس المؤسسات أدائها لأسباب كثيرة، وفيما يلي يأتي بعض هذه الأسباب: (النبهان، قياس الأداء، 2011، صفحة 15)

- التحسين: من خلال تتبع الأداء تستطيع المؤسسة تحديد المشكلات وحلها سريعا، مثل تراجع ولاء العملاء وعدم زيادة الأرباح ورحيل الموظفين المميزين؛
- التخطيط والتوقع: يعد قياس الأداء وسيلة لتحقيق حدوث التقدم. إن التخطيط والتوقع يمكنان المؤسسة من تحديد إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أم لا، وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقعاتها؛
- التنافسية: عندما تقارن المؤسسة أداءها بأداء منافسيها والنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني فإنها تصبح قادرة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها لتحسين قدرتها التنافسية؛
- المكافئة: من خلال معرفة مدى تميز الموظفين في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع حوافز ومكافآت عادلة قائمة على الأداء الفعلي لمروؤسيهم؛
- الالتزام بالأنظمة والمعايير المقررة: تقيس المؤسسات الكبيرة الأداء بهدف التوافق من الأنظمة الحكومية (قوانين مكافحة التلوث مثلا) أو مع المعايير العالمية (إيزو 9000 على سبيل المثال)

## المطلب الثالث: إدارة الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

إدارة الأداء هي أداة تستخدمها المؤسسات لإنشاء بيئة عمل تراقب وتقيم أداء عمالها من خلال بيئة شاملة وتفاعلية وتعاونية تمكن العمال من بذل قصارى جهدهم لإكمال عملهم بأعلى جودة وكفاءة ممكنة. القدرات والمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولذلك يجب على أي مؤسسة أن تفهم إدارة الأداء وأهميتها والعناصر اللازمة لنجاحها.

## 1-تعريف إدارة الأداء:

يمكن تعريف عملية إدارة الأداء كما يلي: (أبو النصر، 2010، الصفحات 84-85)

هي عبارة عن مجموعة من متكاملة من الآليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم أفضل بين أشخاص يعملون مع بعض ليضيف كل منهم قيمة إلى مساهمات الآخر في سبيل تحقيق تحسين مستمر في النتائج، ولو أمكن تحقيق ذلك للمؤسسة ككل، فلا شك أنه سيجعل الموقف الفردي لكل عامل أفضل. حيث أن الجميع يستفيد إذا قدم للعمال التوجيه والدعم حتى يتسنى لهم العمل بأقصى درجة ممكنة من الفعالية والكفاءة، بما يتماشى مع احتياجات عملائهم واحتياجات المؤسسة التي ينبغي أن تكون في خدمة العملاء، ويعني ذلك إيجاد توقعات وفهم واضحين للأهداف المراد الوصول إليها.

ويرى روبرت باسيل Robert Bacer أن إدارة الأداء نظام مكون من عدد من الأجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وإدارتها جميعا والأهم من ذلك كله قيادتها لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين؛ ويعرف محمد عبد الغني هلال إدارة الأداء: بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع إلى الوصول إليه؛

كذلك فإن إدارة الأداء - كما يشير أحمد سيد مصطفى - هي عملية استراتيجية متكاملة أما كونها استراتيجية فلأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة كمحصلة لأداء وحداتها متفاعلة مع بيئتها لبلوغ الأهداف، أما كونها متكاملة فلأنها تهيم تكاملا رأسيا بربط أهداف كل من المؤسسة والفريق والفرد بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء، فضلا عن التكامل الأفقي بين وظائف الإدارات التي يضمها الهيكل التنظيمي وفرق العمل المتنوعة ناهيك عن ربط أداء الوحدات.

يتم استخدام إدارة الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف العامة للشركة الأم وتتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة والنتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية. (عامر، 2013، صفحة 266)

إدارة الأداء الشامل هي إدارة جديدة في المؤسسات تتخصص في تطوير سياسات ومؤشرات الأداء من أجل تحسين استخدام موارد المؤسسة المالية وغير المالية، فكما تكون هناك إدارة متخصصة بالأفراد، المواد، التكنولوجيا، والأموال وهذه كلها بحاجة إلى سياسات ومؤشرات لقياس وتقييم مدى الفاعلية ومستوى الكفاءة في استخدام الموارد (الأفراد، المواد، التكنولوجيا والأموال) بما يحقق أهداف المؤسسة بالمقارنة التاريخية مع أفضل المنافسين في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة. (نجم، 2019، صفحة 290)

## 2- هدف واهتمامات إدارة الأداء في المؤسسة:

تهدف استراتيجية إدارة الأداء إلى مايلي: (أرمسترونج و ترجمة إيناس الوكيل، 2020، صفحة 197)

توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، الفريد والأفراد عن طريق فهم وإدراك الأداء داخل إطار عمل متوافق مع الأهداف التي تم التخطيط لها من خلال مقاييس ومتطلبات الكفاءة المطلوبة، ويتضمن ذلك تطوير عمليات تأسيس الفهم المشترك عما يراد تحقيقه ومفهوم الإدارة وتطوير الأفراد بأسلوب يزيد من الاحتمالات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد والقصير، ويتم ذلك من خلال الإدارة المباشرة؛

وتهتم استراتيجية إدارة الأداء في المقام الأول بتحسين الأداء لتحقيق فاعلية المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تفعل الأشياء الصحيحة بنجاح، كما تهتم استراتيجية إدارة الأداء بتطوير العمال، كما لا يتحقق تحسين الأداء إلا إذا كانت هناك عمليات فعالة من التطوير المستمر، ويتعلق ذلك بجوهر الكفاءة بالمؤسسة وقدرات العمال وفريق العمل كما ينبغي أن تسمى فعليا إدارة الأداء بإدارة الأداء والتطوير، كما تهتم أيضا استراتيجية إدارة الأداء بإرضاء احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة: المالكين، الإدارة، العمال، العملاء، الموردين، حيث يتم بشكل خاص معاملة العمال كشركاء في المؤسسة ومن ثم يجب احترام اهتمامهم ويكون لديهم صوت مسموع في الشؤون الخاصة بهم وبالتالي ينبغي الحصول على آرائهم والاستماع إليهم ويجب على إدارة الأداء احترام احتياجات الأفراد وفريق العمل كما تخدم المؤسسة حتى على الرغم من علمنا أنها لن تكون دائما متوافقة.

## 3- أساليب إدارة الأداء في المؤسسات:

هناك عدة أساليب في إدارة الأداء في المؤسسات نذكر منها: (الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2016، الصفحات 89-90)

- تمكين الموظفين: ترجع جذور تمكين الموظفين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الو م أ في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين، أي أن نظرية تمكين الموظفين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العمال في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، ويعرف بعض علماء الإدارة التمكين بأنه: " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما" كما يعرفه البعض الآخر بأنه: " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية" وبأنه " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي الموظفة تنفذ ما تؤمر به"

واضح من هذه التعريفات أن فكرة تمكين العمال تصب في اتجاه زرع الثقة فيهم وإشعارهم بأنهم مهمون للمؤسسة في تحقيق أهدافها، وأنهم على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم وتحقيق رسالة المؤسسة، حيث أن تمكين العمال يساعد في دعم كفاءة وفعالية الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

- إعادة الهندسة: يعود ظهور أسلوب إعادة الهندسة إلى سنة 1990 على يد مايكل هامر الذي يعرف إعادة الهندسة بقوله: " عندما يطلب منا تقديم تعريف موجز لمصطلح هندسة نظم العمل أو الهندسة فإننا نجيب بأنها : البدء من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجريبية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العمال". ويعرف إيرايكج إعادة الهندسة وبأنها: " تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة"

ويمكن بعد استعراض عدد من التعاريف التوصل إلى التعريف التالي لعملية إعادة الهندسة بأنها: " وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المؤسسات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج"

- الهندسة القيمة: وهو أسلوب تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون، هذا الأسلوب نشأ وترعرع في القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي إبان الحرب العالمية الثانية كنتيجة للحاجة إلى متطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتجات الأخرى، وتقنية الهندسة القيمة كانت تدعى تحليل القيمة، ولكن في عام 1954 استخدم سلاح البحرية الأمريكية اسم الهندسة القيمة ومنذ ذلك الوقت أصبحت هي التسمية الشائعة". وتعرف الهندسة القيمة بأنها دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها بغرض تحقيق تلك الوظائف بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معا من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية"

وهكذا فإن التعرف على وظائف المشروع واستشرف التطلعات من ذلك المشروع تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف إنما تمثل جوهر الهندسة القيمة، لذلك من أجل تطوير الأداء والإنتاجية ومن ثم دعم الاقتصاد الوطني فإن التوسع في استخدام أسلوب وتقنية الهندسة القيمة يصبح أمرا مرغوبا ومفيدا جدا.

- إدارة الجودة الشاملة: وهي تطوير الأداء والإنتاجية، ويقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المؤسسة وخارجها وبهذا التوجه يقول ديمنج " إن ما يجعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو تحسين الجودة فيه يصاحبه زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه وذلك بعكس المداخل التقليدية التي يصاحب الجودة فيها خفض الإنتاج وزيادة تكاليفه"

ومهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في المؤسسات إلا أنه من المفيد زيادة استخدام هذا النهج والذي من المتوقع أن يحقق نجاحا في بعض المؤسسات إلى لم يكن في جميعها بشرط توفر وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه. (الجبالي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، 2016، صفحة 93)

## المبحث الثاني: صياغة وبناء مؤشرات الأداء في المؤسسات الإنتاجية

تساعد مؤشرات الأداء على المؤسسة على فهم مدى ارتباطها بأهدافها الاستراتيجية ومن منظور أوسع فإن مؤشر الأداء يوفر المعلومات المهمة التي تمكن المؤسسة أو المساهمين من فهم أداء المؤسسة الإجابة على السؤال المهم وهو هل المؤسسة تسير في الطريق الصحيح أم لا؟ فوجود مؤشر الأداء عملية مهمة وضرورية لأن هناك حكمة تقول إنك لا يمكن أن تدير شيئاً لا يمكنك قياسه. (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 62)

## المطلب الأول: معايير تحديد المقاييس والمؤشرات:

تحدد المؤسسات معايير معتمدة ومقبولة بالقطاع الإنتاجي للتحقق من أدائها الاستراتيجي، وهذه المقاييس هي معايير كمية أو وحدات قياس مرجعية مقبولة وفقاً لمؤشرات أداء القطاع الإنتاجي وتستخدمها المؤسسات لمقارنة أدائها مقابل الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المعتمدة وقياس النجاح والتقدم المحرز بالأداء وتحديد ما يمكن عمله لتطوير الأداء، حيث تضع المؤسسات خططاً لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية والوصول إليها، وينطوي تنفيذ الاستراتيجية على تخصيص الموارد وتحديد الأنشطة وقياس الأداء والتواصل مع أصحاب المصلحة والتحكم في الأداء، ومن أهم الخطوات النموذجية للتنفيذ هي استراتيجية التواصل وتتضمن التواصل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة بشأن إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج أدائها وتطويرها، وتتضمن استراتيجية التواصل إعداد تقارير الأداء وتوزيعها على أصحاب المصلحة كل حسب اختصاصه مثل المالكين والإدارة والعمال والموردين والمستهلكين والمستثمرين وتحديثهم بأي تقدم بالأداء وكذلك تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديث أصحاب المصلحة بنتائج أداء الاستراتيجية إلى إشراكهم في إعداد وتنفيذ وتحسين استراتيجية المؤسسة، كما أنها تتضمن معلومات تفصيلية بشأن المعلومات المراد التواصل إليها وخطة توزيعها عليهم وتشمل الفئة المعنية بالتواصل أو المستفيدين، وطرق التواصل معهم وتوزيع المهام على فريق العمل في إعداد تقارير الأداء، وتجهيز المعلومات وتوزيعها على المستفيدين وفقاً لمصفوفة محددة وتحديد قنوات التواصل والجدول الزمني للتنفيذ وطرق قياس تأثير خطة التواصل والتطوير. (الداود، 2020، صفحة 149)

**1- قياس الرؤية والرسالة:**

- تشتق أهداف المؤسسة من الرسالة وتتميز بالإجرائية مع إمكانية تطبيقها وتكون الأهداف متناغمة مع رؤية المؤسسة وينبغي أن تتصف رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بالآتي: (خليل ن.، 2015، صفحة 457)
- وضوح أهداف المؤسسة وخضوعها للفحص والقيوم ووجود بنية إدارية وأكاديمية فعالة في مراقبة وفحص أهداف المؤسسة وبرامجها بما يضمن تحقيق واستمرار الجودة المؤسسية؛
  - يتفق عليها من خلال المشاركة الجماعية لكل المتتمين إليها وكل الذيم لهم صلة بالمؤسسة والحريصين على تطويرها وعصريتها مع الارتباط بالأصل؛
  - ترشد رؤية ورسالة المؤسسة القائمين على عمليات التطوير في المؤسسة مع تحديد المتوقع من الخطط والبرامج؛
  - تدل الرسالة والأهداف على مطالب المجتمع واحتياجاته بكل مؤسساته وتحققها؛
  - تتصف الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة بالآتي:
    - الوضوح والإيجاز؛
    - إتاحة المعلومات الأساسية المطلوبة لإجراء عمليات التقويم والاعتماد؛
  - توفر الإبداع في جميع المجالات والمستويات في المؤسسة لترجمة أهدافها وتحقيق رسالتها؛
  - تتوافق أهداف المؤسسة مع رؤية هذه المؤسسة ورسالتها.

**2- قياس الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية:**

المؤسسة ليست شيئاً مادياً فحسب وإنما نظام للتفاعل بين الأفراد، وأن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة يساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية للمؤسسات على مستويات أداء تحاول المؤسسة تحقيقها بشكل مترابط وعبر المدد الزمنية المختلفة، وإذا لم تستطع المؤسسة تحقيقها فإن رسالتها وقيمتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمؤسسة. (المحمدي، النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، صفحة 93)، كما تمثل الأهداف الاستراتيجية الطريق نحو تحقيق الغايات التي بدورها تقود نحو تحقيق الرؤية، ويتعدى تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة لاعتبارات تتعلق بالعقبات التي تقف أمامها من نقاط ضعف أو مهددات وكذلك لطبيعة وعمق وحجم الهدف نفسه، وهو ما يجعل تحقيق الهدف الاستراتيجي يتطلب إنجاز العديد من الأهداف المرحلية. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية

في إطار رؤية ورسالة وغايات الإدارة بعد إجراء عملية التحليل الاستراتيجي ، حيث أن بلورة الأهداف الاستراتيجية على خلفية التحليل الاستراتيجي وفي ظل تنسيق عالي الكفاءة يعني التواصل لأهداف علمية دقيقة، حيث يتم توجيه أهداف نحو تعزيز نقاط القوة وأخرى نحو الفرص وأخرى لصناعة فرص جديدة وبعضها لتحقيق فرص من خلال استخدام مدخل نقاط ضعف الخصم كما يتم بلورة أهداف اتجاه المهددات، كل ذلك لا يمكن تحقيقه دون الانطلاق على خلفية تحليل استراتيجي ومن ثم التعرف على الأوضاع المطلوبة للآخرين في بقية القطاعات. (بني مصطفى، 2017، صفحة 78)

### 3- قياس تنفيذ ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة من أدق مراحل الخطة الاستراتيجية وأكثرها حسما، إذ قد تضيع الجهود السابقة إذا لم تتم المتابعة المستمرة لسير تنفيذ وتقييم النتائج المتحققة أولا بأول إما بتصحيح الانحرافات أو لحل مشكلات التنفيذ أو الأخذ بالبدائل الاستراتيجية لمواجهة التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. وتستمر عملية المتابعة والتقييم على النحو التالي: (الجنابي ص.، 2019، الصفحات 99-100)

- متابعة التقدم في التنفيذ بشكل دوري وقياس النجاح للتأكد من أن العمل يسير كما هو مخطط له وحسب الجدول الزمني المتفق عليه؛
- وصف نتائج التنفيذ وذلك للتحقق من مدى تنفيذ البرامج والمشروعات في الأمانة والأمكنة والتكلفة المحددة لها مسبقا؛
- تحديد الأداء الحالي لمستويات التنفيذ وقياسه أول بأول ورفع التقارير الشهرية بقصد مراجعة ومعالجة الانحرافات؛
- رصد المخاطر التي تعترض تنفيذ الخطة ومصدرها والعمل على حلها؛
- استخدام التحفيز للأداء والانجاز المتميز لمن أبدع أفكارا وحلولا جديدة للمشكلات التي واجهته ومدى الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية؛
- وجود نظام تحذيري يساعد على الاكتشاف المبكر للأخطاء والأزمات المتوقعة؛
- المراقبة الدائمة للبيئتين الداخلية والخارجية وملاحظة ما يحدث فيها من تغيرات تؤثر على مستوى الأداء.

## 4- قياس جودة العنصر البشري في المؤسسة:

من أهم عناصر نجاح المؤسسة هو العنصر البشري والخبرات والمهارات لدى العاملين فيها، ولذلك من المهم قياس قيمة العاملين بالنسبة لأصحاب العمل، والسؤال الذي يجب طرحه هو: ما الذي يجعل الموظف ذو قيمة بالنسبة لصاحب العمل؟ (النعمي، الصويص، و صويص، 2020، صفحة 201)

- مهارات ومعارف معينة للقيام بمهام رئيسية للمؤسسة؛
- المهارات والمعارف الشخصية والقدرة على التعامل مع الناس؛
- الذكاء؛
- العلاقات: للموظف علاقات تفيد المؤسسة؛
- ومن المعايير الفاشلة لقياس جودة العنصر البشري استخدام عدد ساعات التدريب التي يتلقاها العامل كدليل على مهاراته ومعارفه مقياس غير صحيح ويعطي معلومات لا علاقة لها بمقدار المهارات التي اكتسبها الفرد.

## 5- قياس الإجراءات التنظيمية في المؤسسة:

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة وذلك لغياب فلسفة قياس شاملة ولذلك وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم اسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية، حيث يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي: (داودي، 2020، الصفحات 23-24)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي؛
- وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛

- فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب؛
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة؛

كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

#### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء في المؤسسة:

**1- تعريف مؤشرات الأداء:** تعددت التعريفات الخاصة بمؤشرات الأداء في المؤسسات، وفيما يلي أهم هذه التعريفات: (المرجوشي أ.، 2008، صفحة 35)

**تعريف الأمم المتحدة:** تعرف الأمم المتحدة مؤشرات الأداء بأنها السمة أو الخاصية المستخدمة لقياس ما إن كانت النتائج قد تحققت أم لا؛

**تعريف منظمة العمل الدولية:** مؤشرات الإنجاز تضيف الدقة إلى صياغة الأهداف الفورية وتقدم المؤشرات أدلة تمكن التحقق منها لتقويم التقدم الذي تم إحرازه في اتجاه الأهداف الفورية للمؤسسة؛

**تعريف منظمة الأغذية والزراعة:** تعرف مؤشرات الأداء بأنها الأهداف والقياسات المحددة للتغيرات والنتائج المتوقعة من القيام بأحد الأنشطة وبصورة أكثر تحديداً، فمؤشرات تقييم الأداء تقوم بقياس النتائج الفعلية مقابل النتائج المتوقعة أي الاستخدام الفعلي الذي تم للمخرجات بواسطة المستفيدين المستهدفين؛

**تعريف المنظمة الدولية للطيران المدني:** بينما تعرف المنظمة الدولية للطيران المدني مؤشرات الأداء بأنها عبارة عن أدوات تحليلية قابلة للتحقيق الموضوعي وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة ولكن في أي من الحالتين يجب أن تكون مرتبطة بمستوى محدد من التصميم للمؤسسة أي الهدف والمخرجات؛

وتقوم مؤشرات الأداء بقياس أو التحديد لنتائج متوقعة على مستوى المخرجات ويمكن أن تكون كمية أو نوعية أو كلاهما وقد جرى تصميم تلك المؤشرات لتوفير مقياس يتم القياس بالنسبة له وبيان تقدم النشاط ناحية إنتاج المخرجات وتحقيق أهدافه.

**تعريف الوكالة الدولية للطاقة الذرية:** عرفت بأنها معايير للقياس أو مؤشرات للنجاح لقياس ما إن كان هناك هدف قد تحقق أم لا أو ما هو النجاح الذي تم إحرازه تجاه الأهداف، ومؤشرات الأداء هي مؤشرات ذات توجه تجاه النتائج بحيث تحدد ما هو المتوقع الحصول عليه من خلال استخدام الوكالة الدولية للطاقة الذرية من حيث المزايا التي تعود الدول الأعضاء؛

**تعريف المنظمة العالمية للملكية الفكرية:** تعرف مؤشرات الأداء بأنها السمات والخصائص المستخدمة لقياس البرنامج في تحقيق النتائج المتوقعة وهناك تفرقة واضحة بين المؤشر ذاته وبين قيمته وهي التي يتم الحصول عليها من خلال القياس ويستخدم نوعين من القياس:

**النوع الأول:** مؤشرات كمية وهي تضمن تناول الكميات والأعداد والنسب؛

**النوع الثاني:** مؤشرات نوعية وهي التي لا يمكن قياسها من خلال الأعداد ولكن يبحث ما إذا كانت هناك سمة معينة موجودة أو لا. (المرجوشي م.، 2008، صفحة 36)

## 2- مواصفات مؤشرات الأداء:

يمكن تحديد أنواع وتصنيفات مؤشرات الأداء كما يلي: (الدحيل و جمال ، 2022 ، صفحة 39)

- مؤشرات كمية تتعامل بالإحصائيات والبيانات الرقمية؛
- مؤشرات تطبيقية تتعامل مع عمليات الإدارة القائمة؛
- مؤشرات توجيهية توضح إن كانت المؤسسة تتحسن وتتطور أم العكس؛
- مؤشرات الكفاءة (التكلفة والزمن) الموارد المالية والطبيعية والبشرية؛
- مؤشرات الفعالية أي تحقيق المتطلبات وفق المواصفات؛
- مؤشرات إنجاز العمل أي حجم العمل الذي تم إنجازه؛

- مؤشرات تشغيلية توضح مدى رضا الإدارة على أسلوب رقابة التغيير الفعال والمجدي.

### 3- أنواع مؤشرات الأداء:

إن مؤشرات الأداء تمثل قيمة قابلة للقياس توضح مدى فعالية المؤسسة في إنجاز وتحقيق الأهداف الرئيسية، حيث تقوم المؤسسة باستخدام مؤشرات الأداء على مستويات متعددة وبالتالي فإن هناك عدة أنواع من مؤشرات الأداء ومنها نذكر: (الشعراوي، 2022، صفحة 15)

- مؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى؛

- مؤشرات الأداء منخفضة المستوى؛

- وهناك مؤشرات أداء مرتبطة بالخطة مثل التقدم تجاه الرؤية.

وقد تركز مؤشرات الأداء الرئيسية عالية المستوى على الأداء الكلي للمؤسسة في حين قد تركز المؤشرات منخفضة المستوى على العمليات أو العمال في كافة الأقسام والإدارات.

### 4- تحديد مؤشرات الأداء:

لكي تتمك المؤسسة من تحقيق أهدافها تحتاج إلى فهم جيد لوضعها الحالي وما تريد أن تحققه في المستقبل وعندما تتبنى المؤسسة نهج الاستدامة والتي من ضرورياتها أن تمتلك أداة من أدوات عملية التقييم الذاتي ووضع المعايير ورفع مستوى الوعي حول ما تعنيه الاستدامة في سياق الأعمال، حيث لا توجد غاية أو هدف إلا و يجب أن يكون له مؤشر أو عدة مؤشرات تدل عليها وتعتبر تلك المؤشرات هي المعيار الذي عن طريقه نستطيع أن نقيس به درجة تحقيق الأهداف التي سبق تحديدها، ويجب أن يكون ذلك المعيار محددًا تحديداً دقيقاً يمكننا من قياسه، ويعد كل مؤشر من هذه المؤشرات هو الحدود الدنيا المقبولة لما يمكن تحقيقه من الهدف أو الحد الأدنى للنجاح. (عيسوي و أحمد، 2018، صفحة 123)

تلك المؤشرات يطلق عليها اسم مؤشرات قياس الأداء هي كما معايير تشير إلى ما تم تحقيقه من الغايات والأهداف التي تم تحديدها عند وضع الخطة الاستراتيجية، لأن مراقبة أداء الخطة الاستراتيجية يستلزم استهداف نتيجة يجب الوصول إليها عند كل مرحلة من مراحل التنفيذ وبانتهاء المراحل نصل إلى الهدف العام وعليه يجب أن تتم المراجعة والمعايرة مرحلة بعد مرحلة على طول مسار الخطة ومقارنة ما تم تحقيقه من نتائج مع ما هو مستهدف واتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن.

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل: (عيسوي و أحمد، 2018، صفحة 124)

- هل أنا أقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
- ما مدى تقدمي نحو أداء المهمة أو تخلفي عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قمت بالانتهاء منه؟

#### 5- مشكلات مؤشرات الأداء:

مصطلح مؤشرات الأداء هو مصطلح مرن وهناك إفراط في استخدامه على نطاق واسع، فهناك الكثير من المؤسسات تعتبر أي بيانات تستخدمها في متابعة الأداء هي مؤشرات قياس في حين أنها لا تنطبق عليها مواصفات وشروط مؤشر القياس ولم يراعى فيها المراحل المطلوبة لبناء المؤشر، ويتضح من الكتابات في هذا المجال وخاصة المتخصصين في بناء المؤشرات أن هناك بعض المشكلات التي تواجه المؤسسات في بناء مؤشرات الأداء تم تلخيصها في المصطلح (ICE) وهو اختصار للكلمات التالية: (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 73)

- IDENTIFY: تحديد جميع الأشياء القابلة للعد والقياس؛
- COLLECT: تجميع وتقرير البيانات عن كل الأشياء سهلة القياس والعد؛
- END UP: وبعد ذلك ينتهي المطاف بسؤال مرهق للذهن ما ذا نفعل بهذه البيانات التي قمنا بتجميعها؟

وهذه هي الإشكالية التي تعاني منها المؤسسات التي لا تتبع الأسلوب الصحيح والعلمي في تحديد المؤشرات، فهذه المؤسسات تقع في خطأ التركيز بشكل كبير على تجميع البيانات عن كل ما هو قابل للقياس وفي النهاية تجرد نفسها غارقة في كم هائل من البيانات ولا تعرف ماذا تفعل بها.

**6- واقعية مؤشرات الأداء وقابليتها للتطبيق:**

يجب أن تكون المؤشرات واقعية وقابلة للتطبيق فوجود المؤشرات في حد ذاتها أمر جيد ولكنها لا يمكن أن تحدث أي تغيير أو تحسين في الأداء أو يكون لها دور إيجابي إذا لم تكن تعكس واقعا في نظام الاستراتيجية، فعند تصميم المؤشر يجب أن يكون واقعي ويوفر معلومات عن مدى التقدم في تنفيذ الهدف أو النشاط، فإذا كان التقدم في الهدف أعلى بكثير من المؤشر أو أقل بكثير من المؤشر فإن الأمر يتطلب التدخل والبحث عن السبب، فغالبا ما يكون هناك خطأ في تصميم المؤشر لعد توفر معلومات دقيقة عن الهدف وعن القائمين على تنفيذه، على سبيل المثال لو تم تحديد مؤشر أداء إنجاز 10% من الهدف في الربع الأول من السنة الحالية وفي نهاية الربع الأول اتضح أن المتحقق 50% فهذا يعني ضرورة مراجعة المؤشر ومعرفة هذا الفرق الكبير عن المستهدف والتدخل لعلاج الانحراف، وكمثال آخر أحد الأفراد تم تحديد مؤشر أداء له وهو إنتاج 1000 وحدة شهريا، وفي نهاية الشهر تبين أن الشخص أنتج 2000 وحدة أو قد يحدث العكس أن هذا الشخص أنتج فقط 500 وحدة، الأمر هنا يحتاج إلى مراجعة ودراسة المؤشر فرما يكون تم تحديده أقل من قدرات الموظف في الحالة الأولى أو أعلى من قدراته في الحالة الثانية. (عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، 2021، صفحة 85)

**المطلب الثالث: المقارنة المرجعية ومراحل بناء مؤشرات قياس الأداء:****1- نشأة وتطور مفهوم المقارنة المرجعية:**

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرف مؤسسة Rank Xerox ولكن تعود جذور المقارنة المرجعية إلى عام 1810م عندما قام الصناعي الإنجليزي Francis Lowell بدراسة أفضل الممارسات المستخدمة في معامل الطحين في بريطانيا كأداة لتسيير طريقة عمل المؤسسة ومقارنتها بمؤسسات أخرى والتي من خلالها تدرس المحيط والمنافسة وهو مشتق من علم المساحة في المعنى الأصلي لها Land Surveying Where Market وتعد المقارنات المرجعية واحدة من أهم الأدوات التي تستخدم لتحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها كما أن لعملية المقارنات المرجعية أهمية في تحديد الوضع الراهن والخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى الوضع المثالي أو المرغوب وتهدف المقارنات المرجعية إلى مقارنة الوظائف التي تقوم بها مؤسسة ما بمؤسسات أخرى مماثلة لها في النشاط وقد تكون مماثلة لها في النشأة. (المعلوي و جندب، 2019، صفحة 38)

## 2- تعريف المقارنة المرجعية:

قبل تعريف المقارنة المرجعية في حد ذاتها كونها مصطلح أخذ العديد من المفاهيم: فقد سماها البعض أداة كما سماها آخرون أسلوب وفريق ثالث أطلق عليه طريقة وفريق رابع يراها أنها عملية أو سيرورة.... إلخ وعلى الرغم من الفروقات اللفظية في التسمية إلا أن هناك شبه إجماع على أن المعنى المقصود من ذلك والفائدة المنتظرة من التطبيق، حيث أن المقارنة المرجعية هي المنهجية التي تمكن من البحث بصفة دائمة على أحسن الطرق أو الممارسات حتى يمكن تبني أو تكييف أبعادها الإيجابية ووضعها موضع التنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن، فالمقارنة المرجعية هي نقطة مرجعية انطلاقاً من أننا نحدد الأهداف فهي بالتعبير الجاري ما يلي: (المحياوي، 2006، صفحة 241)

- وسيلة لتحديد الأهداف؛
- وسيلة تعريف الإنجاز والوصول إلى معايير سامية؛
- أداة مستمرة للتقييم والطرق بالنسبة للأحسن المتعارف عليها في أنواعها.

حيث عرفها ستبلي (Spensley) بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسة للمؤسسة مع الممارسات الرئيسة للمؤسسات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبة للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين.

كما عرفها (George Smith et al, 1993:34) على أنها عملية متواصلة تنطوي على قياس وتحليل عمليات الأعمال ومقارنتها بممارسات الأعمال الفضلى السائدة في الصناعة من قبل المؤسسات الرائدة في العالم، كما تستخدم في تقييم ممارسات الأعمال الحالية بهدف إيجاد أفضل الوسائل لتعزيزها والارتقاء بها، بغية إشباع حاجات المستهلكين بأفضل طريقة ممكنة وبأقل التكاليف وبسرعة متناهية. (الطائي، 2020، صفحة 245)

كما أن هناك العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية فكل تعريف ينطلق من وجهة نظر تختلف عن وجهات النظر الأخرى وفيما يلي مجموعة من التعاريف للمقارنة المرجعية (Camp, 1989):

- فهي عملية تحالف ما بين أطراف معينة لغرض المشاركة في المعلومات حول المقاييس التي تحفز على الإبداع في الممارسات وتحسين الأداء؛

- عملية إيجاد وتنفيذ أفضل الممارسات التي تزيد من نسبة التحسين من خلال توفير أرقى النماذج وتحقيق غايات التحسين؛
- عملية البحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى أداء متميز للمؤسسة؛
- عملية إيجابية مهيكلت تقود إلى تغيير العمليات وبالتالي تحقيق الأداء الأمثل والوصول إلى الميزة التنافسية؛
- مهارة أساسية تساعد على دعم التميز في الجودة. (بني حمدان و زميله، 2019، صفحة 327)

### 3- أهداف المقارنة المرجعية:

تهدف المقارنة المرجعية إلى جملة من الأهداف ونذكر منها: (Slack, et al:2004/646)

- تعتبر المقارنة المرجعية أحد المداخل لوضع معايير الأداء الواقعية لاهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات؛
- تهتم بالبحث عن إيجاد أفكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تبنيها من قبل المؤسسة بالمقارنة المرجعية لا تعود إلى قدرة المؤسسة من خلالها على وضع معايير الأداء لتكييف المؤسسة معها وعلى سبيل المثال يمكن للمصرف أن يقارن نفسه مع سوبر ماركت ليتعرف على كيفية معالجة مشكلة تذبذب الطلب مثلاً؛
- تحفيز الإبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العمليات من فهم الأفضل لكيفية قيامها بخدمة زبائنها؛
- تساعد على دعم فكرة المساهمة المباشرة للعمليات في القدرات التنافسية للمؤسسة. (اللامي و البياتي، 2019، صفحة 572)

### 4- خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

تطبيق المقارنة المرجعية يمر بعدة خطوات ومراحل نذكر منها الآتي: (محمد ع.، 2012)

- 1- **مرحلة التخطيط:** هنا يتم التعرف على الإجراءات والعمليات التي يسعى إلى تحسينها، لذلك يتم دراستها بشكل مفصل، حيث يتم البدء بمدخلات العملية والانتهاؤ بالمخرجات فالتفاصيل تساعد على التعرف على الانحرافات والضعف في أي عملية للحصول على المنتج أو الخدمة، وتحتوي هذه العملية على أربعة خطوات تقوم بها المؤسسة وهي:

- تحديد ما يجب مقارنته مرجعيا؛

- تكوين فريق عمل يكون هو المسؤول على المقارنة المرجعية؛

- توثيق وفهم ما هو مطلوب مقارنته مرجعيا؛

- تحديد معايير ومقاييس الأداء.

ولكي تنجح هذه العملية يجب الحصول على الدعم الكامل من الإدارة العليا وإعطاء فريق العمل الصلاحيات الكاملة، كما يجب تحديد الأهداف من المقارنة المرجعية ويجب أن يتضمن فريق العمل مجموعة من العمال من مختلف أقسام المؤسسة التي سيتم مقارنتها مرجعيا، بشرط تدريبهم من طرف خبير متخصص.

**2- البحث وتحديد المؤسسة المقارنة:** حيث يجب وتحديد المؤسسات التي نستطيع القيام بالمقارنة المرجعية معها، كما تتم المقارنة بين المؤسسات واختيار واحدة أو أكثر من بينهم، والتواصل مع المؤسسة التي وقع عليها الاختيار والسعي لكسب موافقتها للقيام بالمقارنة المرجعية؛

**3- جمع البيانات:** في هذه المرحلة يتم جمع البيانات المطلوبة مع التحديد مصادرها وتحديد الأدوات والطرق التي يجب استخدامها في عملية جمع البيانات، حيث في هذه المرحلة يتم التركيز على كل مل هو مهم في عملية المقارنة المرجعية وتحديد الأساليب والمنتجات والأنشطة والعمليات المطلوب مقارنتها ويتم جمع المعلومات من داخل المؤسسة المراد مقارنتها بالإضافة إلى جمع معلومات عن المنافسين، كما يجدر الإشارة إلى أن عملية جمع البيانات تتطلب أن يكون للمؤسسة علاقات قوية وطيبة مع المؤسسة المراد أن تقارن معها وأن تقمعهما أن هذه المقارنة بهدف تطوير الأداء؛

**4- تحليل البيانات:** وتتم هذه العملية بتصنيف وفرز ما تم جمعه من البيانات وتحديد اختلالات الأداء في المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الثانية وتحديد الأسباب التي كانت خلف هذه الاختلالات في الأداء؛

**5- التكييف:** وتتمثل هذه المرحلة في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من عملية تحسين الأداء ووضع خطة لتطبيق المقارنة المرجعية ومتابعة عملية التقدم في تنفيذها وفي الأخير كتابة تقرير شامل يدون فيه كل ما هو متعلق بعملية المقارنة المرجعية.

مما تقدم شرحه نلاحظ أن القيام بعملية المقارنة المرجعية وحتى وفي حالة كشف الاختلالات والانحرافات فهي لا تكفي وحدها بل تحتاج إلى المتابعة وإجراء تحسين وتطوير مستمرة على التوالي، فعملية

التحسين المستمر مهمة وضرورية لاستمرار المؤسسة ونجاحها والحصول على ميزة تنافسية ملائمة في السوق وبمستوى أهمية إجراء عملية المقارنة المرجعية.

### المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن

قياس الأداء المؤسسي مؤخرًا أخذ اهتمامًا بالغًا نظرًا لما يقدمه للمؤسسة بشأن تقييم قدراتها وكفاءتها وممارساتها تبعًا للأهداف المسطرة، من خلال التطوير في أداء العاملين والأفراد تناسقًا مع الاستراتيجيات المبرمجة للمؤسسة، من هذا المنطلق سنقدم مفهومًا لبطاقة الأداء المتوازن كونها أداة من أدوات الإدارة ونظام للإدارة الاستراتيجية، والتعريف بخصائصها وأساليبها ومحاورها.

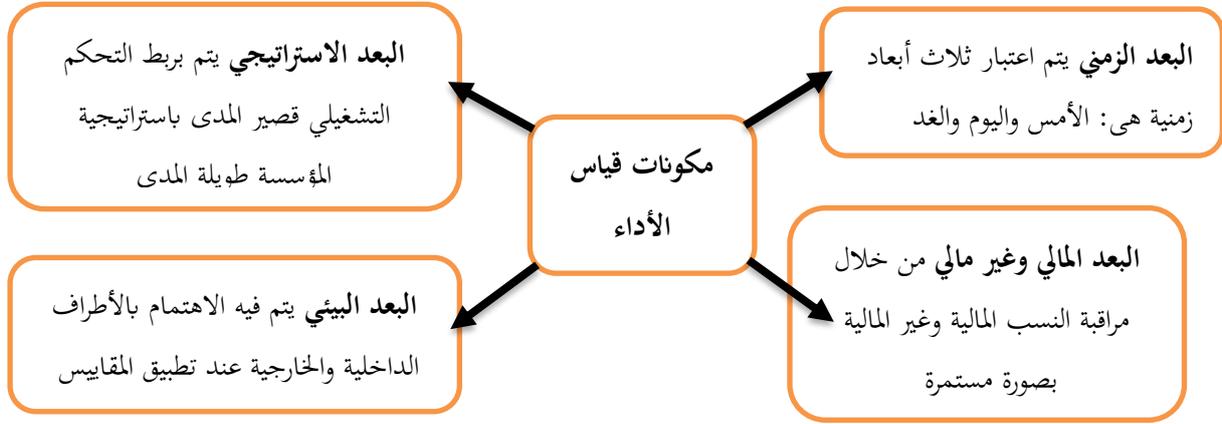
#### 1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها

##### 1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن من أشهر الأدوات الإدارية التي حاولت إيجاد الرابط الحقيقي بين تقييم الأداء والاستراتيجيات المؤسسية حيث عرفها كابلان ونورتن على أساس أنهما من ابتكرا نموذجها متجاوزين الاعتقاد في قياس الأداء اعتمادًا فقط على المقاييس المالية إلى المقاييس الكيفية كالولاء والرضا والفرص، كونها مقياس متعدد الجوانب لإدارة استراتيجيات المؤسسات، من خلال ربطها بالأهداف المسطرة والمتعددة التي تتطلب وتتوافق مع القياسات المتعددة أيضًا، حيث عرفها على أنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسة، لتتبع ترجمة رؤيتها ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق ترابط الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة". (ذيب و دادان، 2021، الصفحات 209-210)

## 1-2 مكونات قياس الاداء:

تقوم فكرة قياس الأداء المتوازن ونموذجه على تسليط الضوء على مجموعة من المكونات الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسة والتي نعبّر عنها بالشكل 18 التالي: (بومدين، 2012، صفحة 283)



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على (بومدين، 2012، صفحة 283)

## 2- خصائص ومبررات نموذج بطاقة الأداء المتوازن

لقد اعتمد كابلان ونورتن في صياغة نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المبررات والخصائص نذكرها كما يلي: (التممي و مرعي، 2012، صفحة 239)

1-2 كون المؤسسة تتجه الى العديد من الأهداف فكان من الموضوعي قياس الأداء اعتمادا على مجموعة من المعايير المالية والتسويقية والذاتية.

2-2 قوة المجموعة وان لم تكن تملك المؤسسة الا أن تأثيرها عظيم على الأداء، الأمر الذي يُلزم المؤسسة الوقوف على تحقيق التوازن في أي تعارض في الأهداف وبين الاطراف.

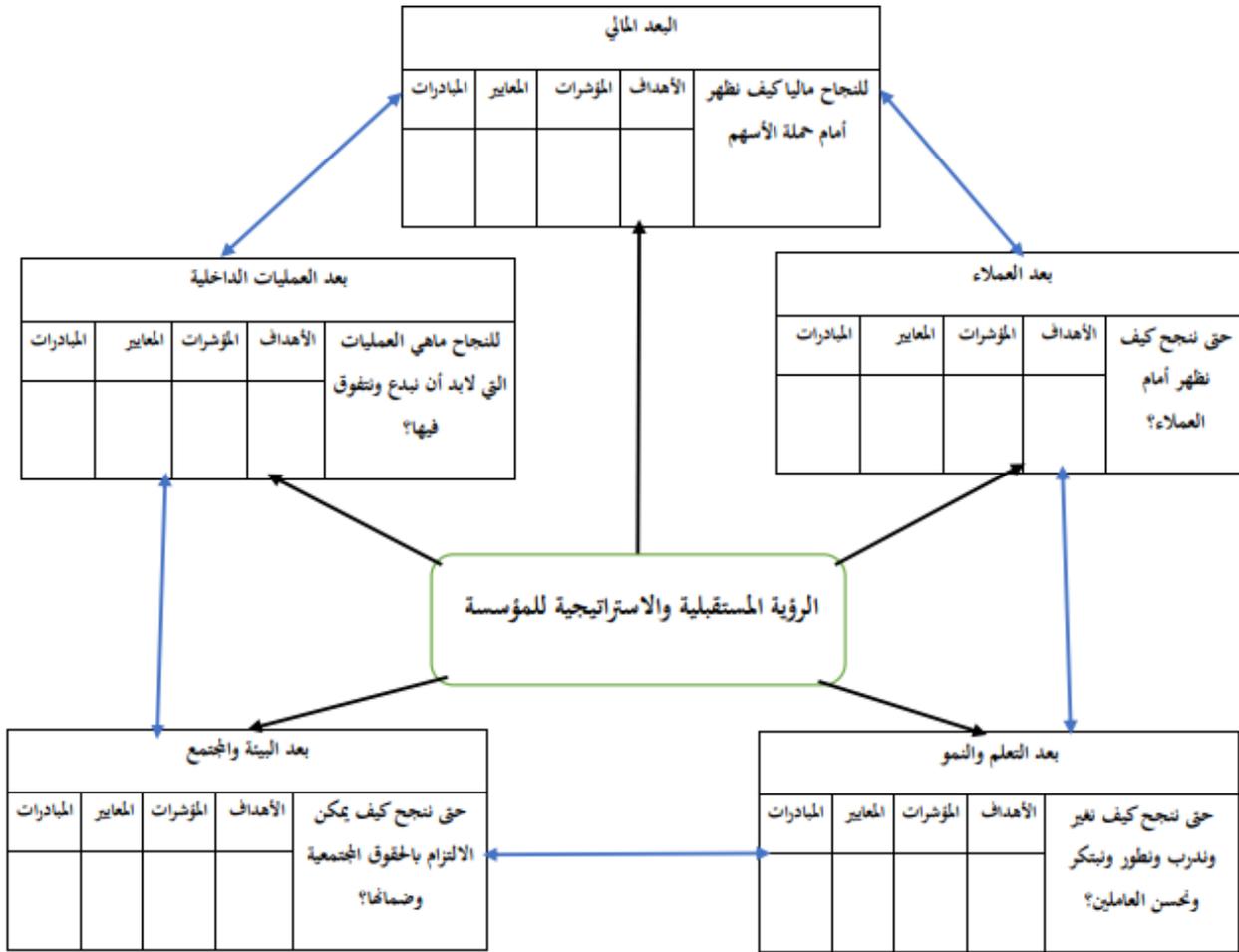
3-2 مرونة النموذج الذي يعكس أولويات القيم والمعايير التي تُرتب حسب تعدد وأولويات الأهداف التي تسطرها المؤسسة.

4-2 الحركة الديناميكية العالمية تجعل التقييم بالمقاييس المنفردة عاجزة على قياس الأداء، لذلك لا بد من المؤسسة الاعتماد على المقاييس المتعددة من أجل احكام قبضتها على تنفيذ الأهداف.

## 3- محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تتمثل بأبعاد ومحاور تتكامل فيما بينها تحت مبدأ ما يعرف بالأسباب والنتائج من أجل تشكيل وتحقيق رؤية استراتيجية المؤسسة والتي نعبر عنها في الشكل الموالي كما يلي:

## الشكل رقم 19 يوضح أبعاد ونموذج بطاقة الأداء المتوازن



**المصدر:** من اعداد الباحث اعتمادا على التمي ومرعي في تصميم آلية لقياس وتقويم الأداء المتوازن باستخدام الخرائط الاستراتيجية للشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل - بحث تطبيقي-، ومحمد حسين في استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم وقياس الاداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية-

ان الشكل أعلاه يوضح ترابط الأبعاد فيما بينها وتأثيرها على رؤية واستراتيجية المؤسسة، من خلال أربعة نقاط تحلل وتفسر وضعية البعد وما التغيير الذي لابد أن يطرأ عليه، من أجل تعديل الاستراتيجية للحالة الأفضل والأنسب للمؤسسة، من خلال تحديد الأهداف الخاصة بكل بعد، والنتائج المراد الوصول إليها، والمؤشرات التي تبين مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وكذلك الغايات والقيم التي تسعى المؤسسة لبلوغها،

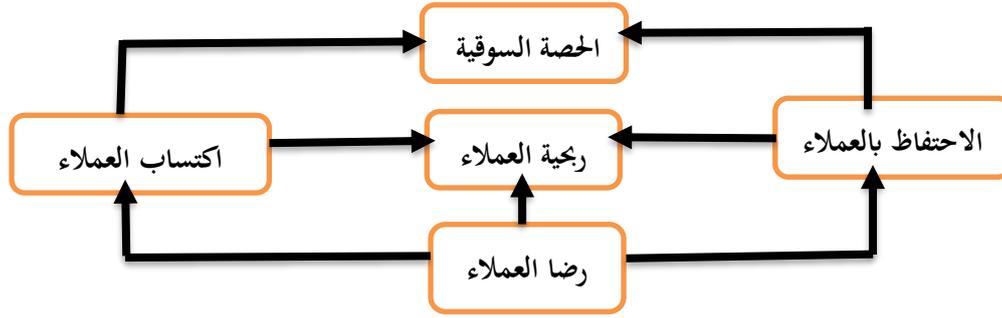
والمبادرات التشغيلية التي لا بد تنفيذها لبلوغ الأهداف وتحقيقها. (محمد حسين، 2019، الصفحات 47-48)

**3-1 البعد المالي** هو النتيجة والمحصلة النهائية لأعمال المؤسسة الذي يقاس بالربحية والإنتاجية ونمو الإيرادات والتدفقات النقدية، ويعكس مدى نجاح استراتيجيتها في تعظيم أرباحها ومواجهة المساهمين بزيادة القيمة لاستثماراتهم، حيث له عدة أهداف نذكر منها ما يلي: (علام، 2018، الصفحات 266-267)

- استراتيجية نمو الإنتاجية والإيرادات،
- تعظيم عائد المساهمين،
- تحسين هيكل التكاليف،
- إيجاد إيرادات إضافية،
- الاستغلال الأمثل للموارد والأصول،
- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين.

**3-2 بعد العملاء** يسعى هذا البعد لزيادة المبيعات والرقابة على الأسواق، وضمان تنافسية المؤسسة، من خلال الضفر برضا العملاء على سلعتها وخدماتها، جراء تتبع رغباتهم ومتطلباتهم وتفضيلاتهم، اعتمادا على جملة من المؤشرات ومقاييس التي تدفع الأداء الى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة والزبائن ككل، (لطرش و بن واضح ، 2016، صفحة 297 ) ويمكن توضيح ما ذهب اليه نورتن وكابلان من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم 20 يوضح المقاييس الرئيسية لبعدها العملاء



**Source:** Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action ,Harvard Business review, 1996, P 68. (Kaplan & Norton, 1996, p. 68)

**3-3 بعد العمليات الداخلية** اذ هي العملية التي بموجبها تحسين الإجراءات والطرق التي من خلالها تزيد الإنتاجية أو تقلص الزمن في تقديم الخدمات أو تغيير نوعية السلع المقدمة وجودتها، بهدف المتابعة الجادة والمحكمة على مدى فعالية الطرق لإنجاز ولتحقيق الغرض المستهدف. (جراد، 2022-10-04)

**4-3 بعد التعلم والنمو** اذ يعتمد في الأساس على تنمية القدرات البشرية المتواصلة في الأجل الطويل، التي لا بد أن تواكب ذلك التغيير الديناميكي والمتجدد والمنافسة المستمرة، من خلال التأثير على الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية، لخلق مهارات وتكتيك داخلي مثالي يقدم قيمة للعملاء والمساهمين معاً. (لواج و لطرش ، صفحة 78)

**5-3 بعد البيئة والمجتمع** وحين نتكلم عن هذا البعد فإننا نتطرق الى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، والتي يقصد بها اضافة العنصر الخامس الذي يهتم بالبيئة والمجتمع الى العناصر الأربعة السابقة، أما بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكلية هي اضافته وربطه بالمؤشرات المستقبلية لها، والتي تتفاعل فيما بينها لإنشاء مؤسسة متكاملة مهتمة بالجوانب البيئية والاجتماعية والتي تبني استراتيجياتها تبعاً للضوابط والقوانين المحلية والدولية، وتُنشئ العلاقة السببية التي تحدد أهداف المؤسسة جراً دمجها للإجراءات البيئية والاجتماعية كقرارات محرقة ومولدة للقيمة مستقبلاً. (مقيح ، 2019، صفحة 35)

## المبحث الثالث: علاقة الحوكمة الثلاثية للاستدامة بالأداء في المؤسسة

علاقة الحوكمة الثلاثية للاستدامة بالأداء في المؤسسات الاقتصادية تمثل ذلك المفهوم الحديث في الإدارة والتسيير المؤسسي، الذي يستند أساساً إلى ثلاث عناصر أساسية متكاملة فيما بينها وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع، حيث تهدف هذه الحوكمة إلى تحقيق المستوى المثالي بين الأداء الكلي للشركة والأثر المالي والبيئي والاجتماعي لأنشطتها، ذلك لإيجاد التناغم الذي يسمح بتحقيق التوازن بين تعظيم أرباح المؤسسة دون إهمال الجانب الاجتماعي والبيئي، ومن هنا أردنا أن نبين هذه العلاقة من خلال الربط بين مبادئ كل عنصر من عناصر الحوكمة الثلاثية على حدى بمعايير الأداء ومحاولة اكتشاف العلاقات الجزئية، ومن ثم إيضاح العلاقة الكلية بين المتغيرات.

## المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.

يكمن الهدف الحقيقي لحوكمة الشركات في تنظيم وإدارة الشركات بشكل جيد وفعال ومسؤول من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أجل خلق توافق فعلي بين الأساليب الإدارية والأداء الفعلي للمؤسسة، وفي هذا المطلب نحاول أن نقدم العلاقة الضرورية لقيام الاستدامة وتطور عالم الأعمال بين مبادئ حوكمة الشركات ومعايير الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

بالإشارة إلى أن الأداء الشامل هو نهج متكامل يستند إلى التحليل الكلي لأداء المؤسسة في مختلف المجالات المالي والاجتماعي والبيئي، والذي يتم تقييمه من خلال مستوى التوازن بين هاته المجالات وتقديم قيمة لأصحاب المصالح والمؤسسة ككل، لذلك لا بد أن نجد الارتباط بين معايير الأداء ومبادئ حوكمة الشركات والتي نعيد ذكرها ونوضحها من أجل العلاقة كالتالي:

- معيار الامتثال القانوني والأخلاقي،
- معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا،
- معيار إدارة الموارد البشرية،
- معيار التسويق ورضا العملاء،
- معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف،
- معيار الأداء المالي.



المصدر: من اعداد الباحث

## 1- تأثير وعلاقة مبدأ "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات" في أداء المؤسسة الاقتصادية.

كون هذا المبدأ ينص على ضرورة وجود هياكل وآليات قانونية لا بد ان تلتزم بها المؤسسات في مسارها الاقتصادي والتجاري حسب ما ينص عليه القانون، حيث يكون بإجراءات معقولة قابلة للتنفيذ تحت اشراف كفؤ وفعال لضمان الامتثال للقوانين واللوائح من أجل المصلحة العامة ورفع الأداء الاقتصادي الشامل والذي يمكن ان يكون سببا في نجاح اعمالها واستمراريتها. (حاج مختار ، بوعزة ، و مجاهد ، 2017، صفحة 05)

كذلك من معايير الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية هو الالتزام القانوني والأخلاقي للتشريعات والضوابط المتفق عليها عالميا او محليا او قواعد مفروضة في المجتمع محل النشاط، والتي بدورها تقيد الشركات وتحدد مسار أعمالها، لذلك هناك علاقة بين حوكمة الشركات والأداء فيما يخص الالتزام الحقيقي بالقوانين والتشريعات وهذا أساس نجاح المؤسسة كونها تعمل في الإطار القانوني ولا تتعرض للعقوبات والاقصاءات والتعويضات القضائية التي قد تضطرها لتحمل تكاليف لا داعي لها.

## 2- تأثير وعلاقة مبدأ "الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية" في أداء المؤسسة الاقتصادية.

هذا المبدأ يقصد به حماية حقوق المساهمين، وضمان التعامل معهم بمساواة وعدالة وان يتم تسهيل لهم ممارسة حقوقهم وتعويضهم في حالة انتهاكها، هذا ما يساعد على تعزيز الثقة وتقليل النزاعات والصراعات الداخلية مما يساعد على الاستقرار الإداري للمؤسسة وهذا يحسن سمعتها في الوسط الاستثماري مما يساعد على جذب المستثمرين والمساهمين الذين يحاولون دعم هذه المؤسسة. (القانون التجاري الجزائري، 1975)

وكونهم يتمتعوا داخلها بالعدالة والمساواة يبعث فيهم روح الابتكار والتطوير ويكونوا أكثر استعدادا للمساهمة بأفكار جديدة، وباختصار فان هذا المبدأ يعزز الثقة ويحسن سمعة الشركة ويزيد من أدائها الشامل مما يزيد من رؤوس أموالها وقيمتها تبعاً لذلك.

### 3- تأثير وعلاقة مبدأ " ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء" في أداء المؤسسات الاقتصادية.

هذا المبدأ يمكن شرحه اعتمادا على ان تكون العلاقة الاستثمارية دون تعقيد حيث يضمن للمستثمرين وحاملي الأوراق المالية حقوقهم، وان يتم حمايتهم في ارتباطهم وعلاقاتهم مع المؤسسات والأسواق المالية ومع الوسطاء الماليين وغير ذلك وهذا يساعد المؤسسة على التخلص من العقوبات والمتابعات القضائية التي قد تنجم جراء الاخلال بهذه العلاقة التي كانت بدايتها أسس وضوابط قانونية، فالامثال هنا يعزز العلاقة والثقة ويدعم الأداء الجيد للمؤسسة. (بلعربي ، 2020، الصفحات 245-252)

كما انه يقلل المخاطر المالية للمستثمرين ويزيد استقرار الأسواق وهذا ما يحفزهم ويجعلهم يثقون ويستثمرون في المؤسسة ويثنون على العلاقة الجيدة معها، مما يزيد من جذب المستثمرين الجدد ويزيد من رؤوس أموالها وقدرتها على الاستثمار، وتوسيع نشاطها التجاري، وزيادة إنتاجيتها، وتحقيق مزيدا من الأرباح.

### 4- تأثير وعلاقة مبدأ " دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات" في أداء المؤسسات الاقتصادية.

يقصد من خلال هذا المبدأ تلك العلاقة التي تجميع بنص القانون الأشخاص والكيانات التي تتأثر بأداء وتشغيل الشركة، سواء كانوا داخليين او خارجيين ملزمين بالعمل معا بتفاني من أجل خلق الثروة وتحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوجيه الشركة نحو تحقيق الاستدامة والأداء المالي المستدام. (سفري و صحراوي ، 2019، صفحة 95)

وتكمن ايضا صلاحيتهم في مراقبة أداء المؤسسة من خلال التصويت والمساءلة ومراجعة التقارير المالية وغير ذلك مما يعطي قرارات أفضل أكثر توازنا وتصب في المصالح المشتركة للشركة، ان هذه القرارات الصائبة تقلل من المخاطر والتي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة هذا الامر يجعل هناك ثقة واستقرار ويجذب المستثمرين ويعزز الأداء الذي يدعم الاستدامة ويمكن لأصحاب المصالح التركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي أفضل على المدى الطويل.

## 5- تأثير وعلاقة مبدأ " الإفصاح والشفافية" في أداء المؤسسات الاقتصادية.

يمثل مبدأ الإفصاح والشفافية علاقة قوية بين الشركة وجميع اصحاب المصالح حيث يتم تعزيز هذه العلاقة من خلال توفير المعلومات الضرورية بشفافية وبفرص متساوية وفي الوقت المناسب دون أي تلاعب ممكن، بهدف خلق الثروة وضمان استمرارية الاعمال. (كارم قاروق ، 2015، صفحة 44)

ان المعلومات الدقيقة المقدمة عن الشركة تعزز الثقة فيها وتصبح هناك بيئة عمل مستقرة يسعى كل فرد من خلالها وبكل مسؤولية الى تحقيق اهداف المؤسسة، كما يمكن القول ان الإفصاح والشفافية يساهمان في تحسين سمعة الشركة مما يجذب المستثمرين الذين يشعرون بأنهم يمكنهم تقدير المخاطر بشكل أفضل والاستثمار بثقة في المؤسسة مع تحسين عمليات اتخاذ القرار يسهم في نجاحها.

وباختصار يمكن القول ان الإفصاح والشفافية تعزز الثقة داخل المؤسسة مما يرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة التي يصبح فيها جميع أصحاب المصالح والمعنيين بالشركة المشاركون في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذها بكل ثقة مسؤولون وملزمون أيضا بتقديم الأفضل دائما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

## 6- تأثير وعلاقة مبدأ "مسؤوليات مجلس الإدارة" في أداء المؤسسات الاقتصادية.

يوضح هذا المبدأ تلك العلاقة القائمة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة واللجان المتخصصة والتي تضمن الامتثال التام لمعايير حوكمة الشركات واساليبها، التي ينتج عنها القيام بعمليات الرقابة والمساءلة عن الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، بكل استقلالية وفقا لأسس علمية وبكفاءة وبعدالة، (قاسمي و لغنج ، 2022، الصفحات 59-60) من أجل سحق التعارض الذي يمكن ان يقف في وجه تحقيق أهداف الشركة، فان كفاءة مجلس الإدارة يقود الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة التي تؤثر على اتجاه المؤسسة وعلى الأداء المالي والأداء الكلي والاستدامة وذلك من خلال تقديم المشورة والتوجيه للإدارة التنفيذية بناء على معرفتهم وخبراتهم، وبمراعاة مصالح جميع المساهمين، بما في ذلك حملة الأسهم وضمان تحقيق عوائدهم ، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية لمنع الفساد ومعرفة ان الموارد تستغل بطريقة مثالية وان ممارسات الشركة تتم وفق الخطط والاستراتيجيات المحددة، وهذا ما يعزز الثقة ويحسن سمعة الشركة ويزيد الدافع للاستثمار فيها مما يؤدي الى توسع نشاطها وغير ذلك.

وفي الأخير يمكننا القول ان المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة وترتبط بشكل وثيق بالمعايير الخاصة بالأداء في المؤسسة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- **معيار الامتثال القانوني والأخلاقي:** حوكمة الشركات تشجع على الامتثال القانوني والأخلاقي من خلال الاحترام والالتزام فعندما تتبع الشركة مبادئ الحوكمة بجدية، فإنها تقلل من مخاطر التورط في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية وبالتالي تتجنب مصاريف وتكاليف غير ضرورية.

- **معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا:** حوكمة الشركات يمكن أن تعزز الابتكار والتطوير من خلال تمكين مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة وتوجيه استثمارات بطريقة تدعم التكنولوجيا والبحث والتطوير.

- **معيار إدارة الموارد البشرية:** حوكمة الشركات تتعامل مع قضايا إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق أداء ممتاز للشركة من خلال العمل الجماعي بكل رضا بمشاركة كل الأطراف للوصول الى أهداف المؤسسة.

- **معيار التسويق ورضا العملاء:** حوكمة الشركات تشجع على تحسين استراتيجيات وسياسات التسويق وتوسع لرضا العملاء من خلال تقديم الإشراف والتوجيه الجيد لإدارة الشركة الشيء الذي يساعد على تحسين خدماتها وبناء سمعة جيدة.

- **معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف:** حوكمة الشركات تسهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار وإدارة المخاطر والعمل على التحديث وانشاء خدمات ومنتجات جديدة، ذلك يمكن أن يزيد من قدرة الشركة على التميز والتكيف مع تغيرات السوق، من أجل المنافسة والمواكبة.

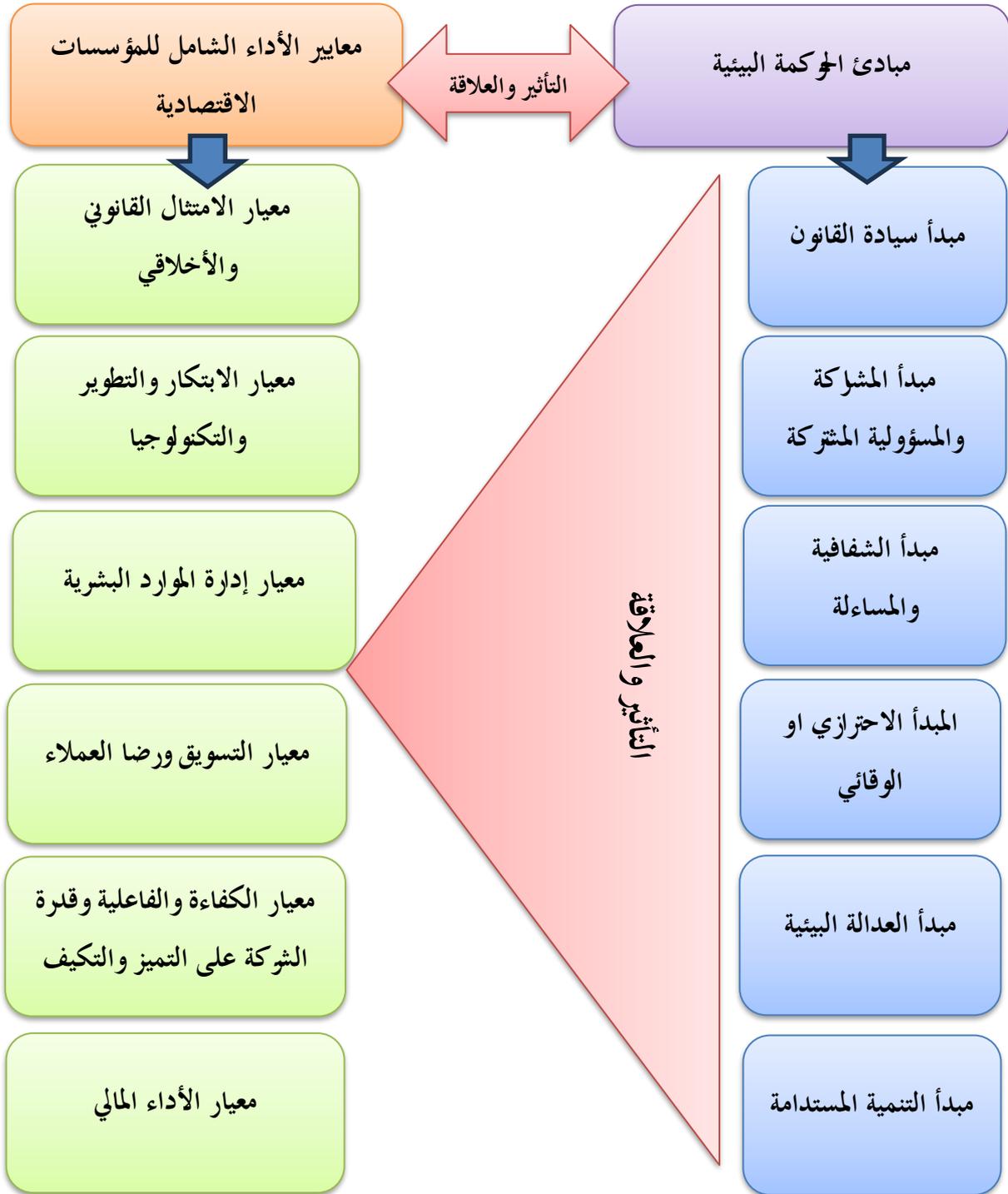
- **معيار الأداء المالي:** حوكمة الشركات تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي من خلال تحسين إدارة الموارد وزيادة الشفافية وجذب المستثمرين ورؤوس الأموال، ذلك يمكن أن يساهم في تحقيق نتائج مالية مرضية.

بشكل عام يمكن القول ان المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات تسهم في تعزيز الأداء الشامل للشركة وتحقيق التوازن بين الاهتمامات المالية والأخلاقية والاستدامة. تقدم هذه المبادئ الإطار اللازم للمؤسسة لتحقيق النجاح على المدى الطويل وبناء سمعة قوية في السوق تجذب المستثمرين الجدد وتوسع نشاطها وتزيد حصصها السوقية.

**المطلب الثاني: علاقة الحوكمة البيئية بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.**

ان الهدف الحقيقي للحوكمة البيئية هي حماية البيئة والمجتمعات محل نشاط المؤسسات من الاضرار الناجمة عن عملياتها الإنتاجية او تحويلية والتي لا بد ان تضبط بقوانين ومبادئ تحدد الكيفيات الصحيحة للاستغلال والعمل من أجل استدامة الاعمال والمحافظة على الموارد الطبيعية وحياة سليمة وطبيعية للأجيال القادمة، ولذلك كان لا بد ان نبرز الدور الحقيقي الذي تلعبه هذه المبادئ في التأثير على الأداء الشامل للمؤسسة التي ذكرناها سابقا في المطلب السابق من خلال معرفة التأثير الذي يمكن ان يقع على كل المعايير الخاصة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية.

فمبادئ الحوكمة البيئية لها أهمية كبيرة في تحديد معايير الأداء الشامل للمؤسسة وتسهم بشكل كبير في توجيه سلوكها وأدائها في مجال البيئة ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الباحث

**1- تأثير وعلاقة مبدأ " مبدأ سيادة القانون " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يقصد بهذا المبدأ إلزام المؤسسة بالامتثال للقوانين واللوائح البيئية المحلية والدولية التي تحمي حقوق الانسان وتعزز الاستدامة، باعتبار القانون هو السلطة العليا والمسيطر على التدابير والقرارات المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها، فالجميع هنا مسؤولون ومعنيون بالمشاركة في إنجاح القانون البيئي وهذا من خلال الامتثال والتطبيق، بالإضافة الى ضمان تنفيذ العقوبات والإجراءات ضد المخالفين للقوانين البيئية افرادا كانوا او مؤسسات. (حداد، 2022، صفحة 156)

يؤدي الامتثال للقوانين إلى تقليل المخاطر القانونية والغرامات وتعزيز الثقة من قبل المستثمرين والجمهور وهذا ما يؤدي الى رفع مستويات الأداء في المؤسسة ويؤدي الى نجاحها واستمرارها.

**2- تأثير وعلاقة مبدأ " مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يضمن هذا المبدأ تفعيل دور المشاركة العامة وتقاسم المسؤولية في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإجراءات البيئية، ويشجع على تعزيز التواصل بكل شفافية مع مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك الحكومات والمؤسسات والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمجتمع المحلي في تحسين الإدارة البيئية من خلال اتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والمشاركة في الاستشارات والقرارات البيئية، (كيلاني و بديار ، 2022) الأمر الذي يحافظ على الموارد الطبيعية ويعزز التوجه نحو الاستدامة البيئية ويحقق التنمية المستدامة، هذا الامر يخلق الثقة في المؤسسة وداخلها ويحسن أداءها وبالتالي يزيد من قيمتها ويجذب المستثمرين ويحسن علاقتها مع عملائها والمجتمع محل نشاطها.

**3- تأثير وعلاقة مبدأ " مبدأ الشفافية والمساءلة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يقصد بهذا المبدأ على ان المؤسسة ملزمة بنشر معلومات مفصلة حول أدائها البيئي وأثر أنشطتها بشتى أنواعها على البيئة، اذ ان هذا الإفصاح يزيد من مستوى الثقة بالمؤسسة من قبل الجمهور وأصحاب المصالح اذ يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل مستندة إلى معلومات دقيقة ومتاحة في الوقت المناسب، واما المساءلة المستمرة فيمكنها أن تكشف الأخطاء وتصحيحها قبل التفاقم والانتشار وهذا يضمن حقوق الأفراد والمجتمعات التي قد تتضرر من التلوث البيئي أو الأثر السلبي لأنشطة مؤسسة، (أبو دية، 2007) اذ ان الرقابة وتقييم الأنشطة المستمر وفرض التعويض في حالة الاضرار يضمن الامتثال الجيد للقوانين ويقلل من مخاطر التصرفات غير المسؤولة ويحقق أداء جيد ومرضي للمؤسسة اذ انها تكسب سمعة جيدة ويزيد طلب الاستثمار فيها.

#### 4- تأثير وعلاقة مبدأ " المبدأ الاحترازي أو الوقائي " في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يشير هذا المبدأ ان المؤسسة لابد لها من تقييم تأثير أنشطتها على البيئة واتخاذ التدابير الوقائية للحد من التلوث والأضرار عندما تكون هناك مسألة عدم اليقين بشأن هذه التأثيرات المحتملة وغير محتملة لأنشطتها، هذا الامر يولي اهتماما بالبيئة والصحة العامة وبه تقلل من احتمالية مواجهتها للتحقيقات والعقوبات القانونية وتكاليف مكافحة التلوث العالية في المستقبل، (سفاري و بن داية ، 2021، الصفحات 35-38) حيث يشجعها هذا الاهتمام على البحث عن تكنولوجيات وأساليب جديدة وأكثر استدامة للقيام بالأنشطة دون الاضرار بالبيئة والمجتمع، هذا يمكن أن يساعد في تحقيق التطور والابتكار في مجال البيئة والاستدامة الامر الذي يزيد من تلبية التوقعات وزيادة الرضا لدى العملاء والمستثمرين.

#### 5 - تأثير وعلاقة مبدأ " مبدأ العدالة البيئية" في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يراد من خلال هذا المبدأ التعامل العادل والمتساوي مع جميع الافراد والمجتمعات باختلاف طبقاتهم ودون تمييز عرقي او جنسي فيما يخص التأثيرات والقضايا والقرارات البيئية، حيث يضمن لهم توزيع الفوائد او الأعباء بشكل عادل، وان لهم الحق في العيش ببيئة نظيفة مع حمايتهم من التأثيرات البيئية الضارة، (مهني ، 2021، الصفحات 347-349) فكل الافراد لهم الحق في المشاركة وابداء آرائهم وافكارهم التي تصنع قرارات أفضل تحميهم وبيئتهم على المدى البعيد والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية، كذلك ينص المبدأ على التزام المؤسسات بالتعويض عند الضرر ومحاولة حماية المجتمعات محل النشاط وحتى المجتمعات المجاورة حيث يجنبها هذا تكاليف إضافية عن الاضرار وتعويض المتضررين فالوقاية والحيطرة من هاته الازمات والمشاكل البيئية يقود الى صنع سمعة إيجابية ويظهر مسؤولية المؤسسة اجتماعيا الامر الذي يزيد من رضا العملاء والمستثمرين ويعزز علاقتها معهم.

#### 6 - تأثير وعلاقة مبدأ " مبدأ التنمية المستدامة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يقصد من خلال هذا المبدأ ادراج ابعاد التنمية المستدامة في استراتيجيات وسياسات المؤسسات الاقتصادية، مما يساعد على تلبية الاحتياجات الحالية للأفراد وضمانها أيضا في المستقبل، والعمل على استدامة الاعمال والموارد الطبيعية، من خلال التقليل من الآثار الضارة وزيادة الأثر الإيجابي، (بوزيدي و مانع ، 2018، الصفحات 10-13) اعتمادا على تحليل وإدارة المخاطر البيئية والعمل على مبادئ الاقتصاد الأخضر، وهذا ما يحسن العلاقات مع العملاء والمستهلكين لأنهم يفضلون المؤسسات المهتمة بالاستدامة الأمر

الذي يضمن أيضا استمرارية التوريد وتوسع الاستثمار ويقود نحو تحقيق أداء بيئي أفضل وتحقيق معايير الأداء الشامل.

واعتمادا على ما سبق يمكن ان نستخلص ان المبادئ الخاصة بالحوكمة البيئية تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة وتعزيز مسؤولية المؤسسات تجاه البيئة وتحسين أثرها البيئي فهي مرتبطة بالمعايير الخاصة بالأداء بشكل كبير في المؤسسة الاقتصادية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

**- معيار الامتثال القانوني والأخلاقي:** تعزز مبادئ الحوكمة البيئية احترام الشركة للقوانين واللوائح البيئية وهذا أيضا ما تدعمه معايير الأداء الشامل، فالمؤسسة الملتزمة بالتشريعات والقوانين تتقي بعض التكاليف جراء تفادي المخالفات القانونية والعقوبات وهذا بحد ذاته تصرف صائب وأداء مثالي له اثار إيجابية على سمعة المؤسسة ويضمن الاستمرار وعدم الاقصاء جراء عدم الامتثال.

**- معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا:** تشجع مبادئ الحوكمة البيئية على الاستثمار في الابتكار والتطوير في مجالات التكنولوجيا البيئية للحفاظ على بيئة سليمة وعلى الموارد الطبيعية والعمل على الاستدامة من خلال ابتكار تقنيات الحد من التلوث وانتشار الاثار السلبية وكذلك اصدار المنتجات الصديقة للبيئة والتي تكسب بها المؤسسة عملاء ومستثمرين جدد.

**- معيار إدارة الموارد البشرية:** تدعم مبادئ الحوكمة البيئية من خلال التأثير على وعي الموظفين والإدارة، بان المؤسسة لا تقوم ولا تستمر الا إذا كانت تحمي المجتمع والكون لذلك فالتدريب والتكوين المستمر الذي يدعم الحفاظ على البيئة يعود بالإيجاب على المؤسسة بفضل تلك المردودية التي يعظمها المورد البشري من خلال الاقتناع بالمسائل والاستراتيجيات البيئية التي دعمته من قبل بالعدالة والصحة المهنية.

**معيار التسويق ورضا العملاء:** تسمح مبادئ الحوكمة البيئية بتسويق منتجات وخدمات صديقة للبيئة، هذا الامر يولد عند الكثير من العملاء الامتنان والرضا الذي يجعلهم يكونون الولاء للمؤسسة، جراء محافظتها على البيئة وتفهمها لاحتياجاتهم، فتكون هناك استمرارية في الطلب على منتجاتها مما يزيد من إيراداتها ويجذب أيضا مستثمرين يحاولون دعم سياساتها ونتاجاتها التي تخدم المجتمع وتهدف للاستدامة.

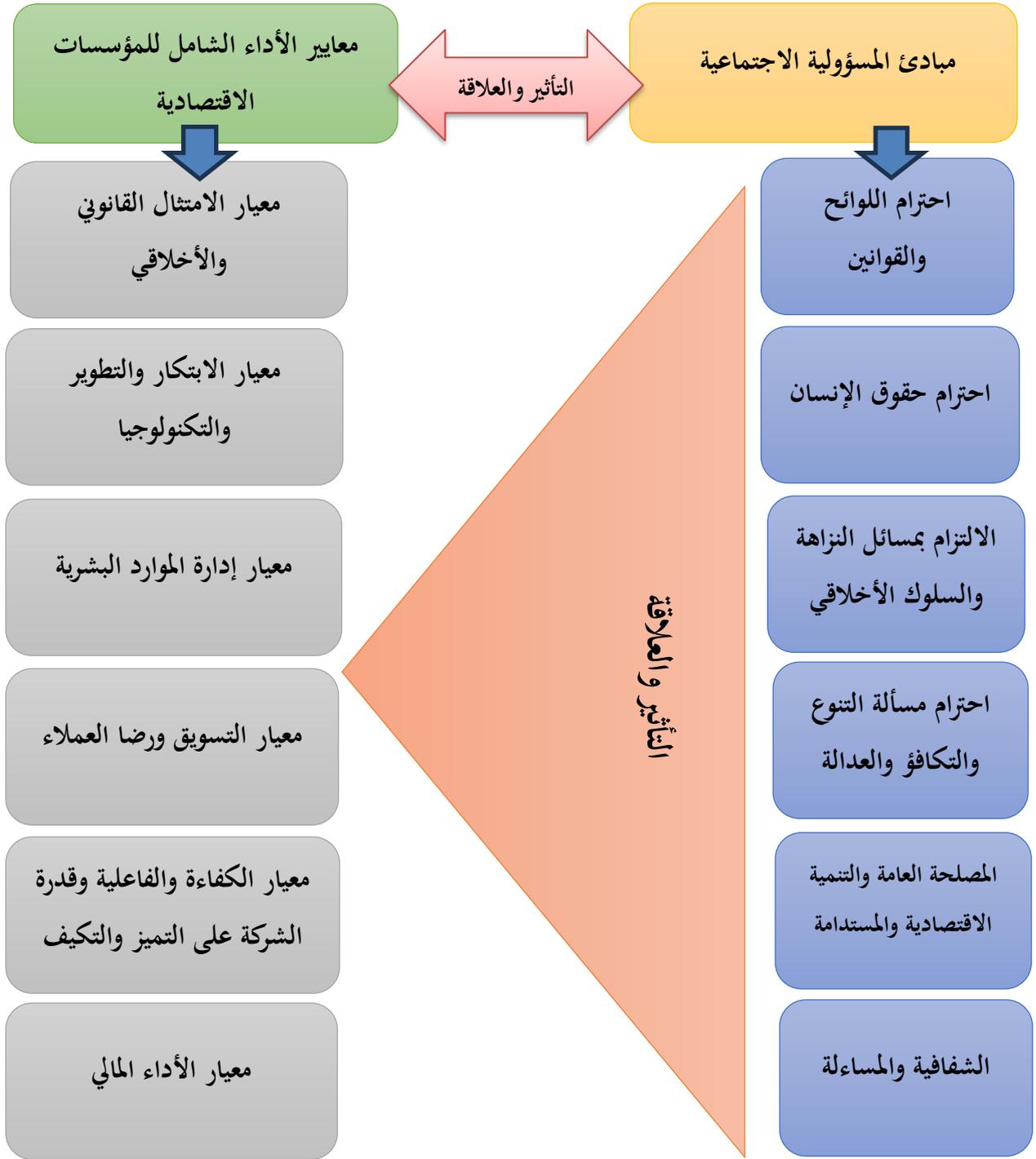
**معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف:** تعزز الحوكمة البيئية الكفاءة والفاعلية من خلال تحسين إدارة الموارد والطاقة والتكاليف وعمليات الانتاج، والاهتمام بجودة المنتجات والخدمات، وتحليل وإدارة المخاطر البيئية، وتوجيه الاستثمار نحو التكنولوجيا والممارسات البيئية المستدامة هذا يجعل المؤسسة تزيد

من ابتكاراتها البيئية التي تلقى الرواج والقبول مما يدعم عامل التميز والتكيف مع تغيرات السوق ويعطيها ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرارية.

**معيار الأداء المالي:** يمكن أن تؤثر مبادئ الحوكمة البيئية على الأداء المالي عن طريق الامتثال للقوانين البيئية والسعي للإدارة المحكمة للمشاكل والمخاطر البيئية الذي يغنيها عن تكاليف مالية إضافية، هذا الاهتمام يحسن سمعتها التجارية، ويجذب مستثمرين ومساهمين مهتمين بالقضايا البيئية مما يزيد من إيراداتها ويعطي نفسها قويا للاستدامة المالية في المدى البعيد.

### المطلب الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء في المؤسسات الاقتصادية.

يكمن الهدف الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية في ذلك التوازن الضروري بين الاقتصاد والانظمة البيئية، والذي لا بد ان تلتزم به الشركات في صنع القرارات والاستراتيجيات الخاصة بها، بدافع أخلاقي وانساني من أجل استمرارية الأعمال والحياة بصورة طبيعية، هذا السلوك من الضروري ان يقع على عاتق كل فرد مسؤول من أجل حماية المجتمع وترك أثر إيجابي اثناء ممارسة الأنشطة، وهذا يصب في صالح المصلحة العامة ويحسن من نوعية الحياة الخاصة بكل الفئات، هذا ما نحاول التطرق اليه من خلال هذا المطلب عن طريق ربط علاقة مبادئ المسؤولية الاجتماعية مع معايير الأداء الشامل للمؤسسة، ونوضح ذلك في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الباحث

**1- تأثير وعلاقة مبدأ " احترام اللوائح والقوانين " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يهتم هذا المبدأ بالنظام الذي يحدده القانون والتشريع، من خلال ضبط الأعمال والنشاطات الخاصة بالمؤسسة التي لا بد ان تكون محصورة في إطار يسمح بذلك التوازن الاقتصادي والبيئي، (بن حبيب ، 2015، صفحة 192) الذي يضمن استمرارية الأعمال مع الحفاظ على المجتمعات، فهو يهدف الى تقليل المخاطر القانونية ويحافظ على سمعة المؤسسة وبناء سمعة إيجابية في الوسط التجاري والمالي، ولدى العملاء والمستثمرين، ما يؤدي الى الرغبة في التعامل معها ومحاولة دعمها، هذا الامر يزيد من قيمتها ويعكس الأداء الجيد للمؤسسة.

**2- تأثير وعلاقة مبدأ " احترام حقوق الإنسان " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يضمن هذا المبدأ احترام جميع الحقوق المتفق عليها دوليا والتي تعطي الفرد الحرية والأمان والكرامة والمساواة وتحميه من الظلم والاضطهاد والتمييز، وكذلك يحرص المبدأ على عدم مشاركة المؤسسة في الأنشطة التي تكون تخل بهذه البنود والحقوق وعلى غرار ذلك لا بد لها ان تبني علاقات إيجابية مع المجتمع وأصحاب المصالح داعمة لحقوق الأقليات والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، (مقدم و بكار ، 2014، صفحة 15) حيث يجنبها هذا تكاليف قانونية ويحسن علاقات العمل اذ يجذب ويحافظ على المواهب ويزيد من رضا الموظفين، فالاهتمام بهذه التفاصيل يبعث في نفسية الفرد العامل في المؤسسة والمتعامل معها رغبة أكثر في الاستمرار في ذلك ومحاولة دعمها لتحقيق أهدافها، وهذا ما يعكس أداءها الجيد، ويؤثر على علاقاتها مع الجمهور والمستثمرين والعملاء.

**3- تأثير وعلاقة مبدأ " الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي " في أداء المؤسسات الاقتصادية:**

يشير هذا المبدأ بالزام الشركات على ان تأخذ بعين الاعتبار في بناء قراراتها وسياساتها وسلوكها كل المعايير الاخلاقية الدولية التي تنص على النزاهة والتصرف المنصف والشفاف في كل أنشطتها وتعاملاتها مركزة على الحلول الأخلاقية والإنسانية المستدامة حارصة على عدم وقوعها او موظفيها في الممارسات التي تضر بسمعتها داخليا او خارجيا، الامر الذي يعزز الثقة ويقلل من المخاطر المتعلقة بالفساد والرشوة والتلاعب ويجذب المواهب ويحسن العلاقة مع العملاء والمستثمرين، وهذا ما يشير الى الأداء الجيد الذي ينعكس بالإيجاب عليها. (خوني و باشا، 2016، صفحة 12)

#### 4- تأثير وعلاقة مبدأ " احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يسهم هذا المبدأ في تحسين إدارة الموارد البشرية والتعامل العادل مع جميع الموظفين والعاملين مع احترام شروط وعقود العمل حسب ما ينص عليه القانون ومراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ونبد التمييز بين الأفراد ومنحهم فرصا متساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والإعاقة والعرق والديانة. (منصور الغالي و محسن العامري، 2005، صفحة 81)

كذلك يضمن هذا المبدأ المنافسة المثلى والنزاهة والمعاملة العادلة للعملاء والشركاء والمستثمرين من خلال تجنب التمييز والممارسات غير أخلاقية، ويعطي الفرصة لكل الشرائح مما يساهم في التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويخلق افكار مبتكرة ومتنوعة ويزيد التفكير الإبداعي، الامر الذي يحقق منتوجات فريدة وجديدة ومرضية ملبية لاحتياجات كل الفئات، هذا يزيد من جاذبية الشركة لشرائح متنوعة وخاصة من العملاء والمستثمرين الذين يهتمون بالقضايا الاجتماعية والإنسانية حيث هذا يشير الى أداء جيد من خلال زيادة الاهتمام في التعامل مع المؤسسة نتيجة للحس الاجتماعي.

#### 5- تأثير وعلاقة مبدأ " المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية والمستدامة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يؤكد هذا المبدأ على ان المؤسسة لا بد لها ان تأخذ بعين الاعتبار في قراراتها الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من أجل صياغة سياسات لا تتعارض والمصلحة العامة وتحقيق الاستدامة للمؤسسة والمجتمع، فعلى المؤسسة ان تراعي تأثير نشاطاتها على المجتمعات المحلية، وذلك بتقليل الانبعاثات الضارة واستخدام الموارد بكفاءة وتطبيق ممارسات صديقة للبيئة، وان تحسن حياة الناس وتوسعى لرفاهيتهم، من خلال خلق فرص عمل والتعليم وتخفيف الفقر وتطوير البنية التحتية وتحفيز النمو الاقتصادي في المناطق التي تعمل فيها، وتطوير القطاعات الاقتصادية المحلية، وبناء شراكات مع المؤسسات والمنظمات غير الربحية والحكومات المحلية لتعزيز مصلحة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، (عيد بليغ، 2018، الصفحات 277-278)

ان استراتيجيات المؤسسة التي تهتم بحماية المجتمعات وتنميتها يؤكد على أدائها الجيد الذي لا بد ان يلقي الدعم والرضا من قبل الجمهور ويزيد من الرغبة في الحصول على منتجاتها وخدماتها ويزيد الدافعية للاستثمار فيها.

## 6- تأثير وعلاقة مبدأ " الشفافية والمساءلة " في أداء المؤسسات الاقتصادية:

يهتم هذا المبدأ بالمراقبة الذاتية والإفصاح في الشركة حيث تكون ملزمة بتقديم البيانات بشكل صريح وصادق حول أنشطتها وأثرها الاجتماعي، يمكن هذا من تحسين العلاقات الاجتماعية وبناء علاقات وسمعة قوية مع المجتمع الذي تنشط فيه وتلبية توقعاته من خلال كسب ثقة المستهلكين والعملاء والمستثمرين وكل أصحاب المصلحة من خلال تبادل المعلومات والأفكار بحرية. (بروبة ، 2017، الصفحات 438-439)

ويمكن للشركة من خلال الشفافية والمساءلة تحديد ومعالجة المخاطر الاجتماعية المحتملة مبكرا وبالتالي تقليل التأثير السلبي على سمعتها وأدائها، وتجنبها العقوبات والمشاكل القانونية، كذلك يمكن للإدارة التخطيط مواجهتها بفعالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، المساءلة والشفافية تجعل الشركة مسؤولة أمام المجتمع والمساهمين حيث يمكن استخدام المعلومات المتاحة لتحديد النواقص لتقدير الأداء وتحسينه،

وفي العموم يمكننا ان نقول ان المشاركة في مبادرات اجتماعية والاهتمام بالقضايا الاجتماعية والمجتمع تعود بالفائدة على المؤسسة، ويمكننا توضيح ذلك من خلال الأثر الكلي للحوكمة الاجتماعية على معايير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال ما يلي:

**معيار الامتثال القانوني والأخلاقي:** تعمل الحوكمة الاجتماعية على مراقبة احترام اللوائح والقوانين في المؤسسة وهذا الامر بحد ذاته ما تحدد المعايير الأساسية للأداء فالمؤسسة عندما تكون تبني أنظمة وإجراءات فعالة للرصد والإبلاغ ان أي انتهاكات قانونية واخلاقية تكون مستعدة وقادرة على تجنب كل الضغوط والعواقب القانونية والتعويضية وهذا ما يحسن سمعتها ويزيد الرغبة في التعامل معها.

**معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا:** الحوكمة الاجتماعية تعزز دعم مبادرات البحث والتطوير والاستثمار في التكنولوجيا من خلال التنوع والتلاحم المجتمعي لأنها تحارب الاقصاء بشتى انواعه مما يخلق هذا انسجام وتعاون وأفكار متنوعة تحقق الابداع ومنتجات وخدمات جديدة وفريدة تساهم في تحسين الأداء.

**معيار إدارة الموارد البشرية:** تشجع الحوكمة الاجتماعية على إقامة الانظمة الادارية للموارد البشرية بفعالية حيث تعزز من ممارسات التوظيف العادلة والتدريب وتطوير المهارات، هذا يمكن أن يساهم في تحسين أداء ورضا الموظفين ويساعد في جذب المواهب وتحسين الإنتاج والاستثمار.

**معيار التسويق ورضا العملاء:** الحوكمة الاجتماعية تساهم في تعزيز الثقة بين الشركة وعملائها من خلال الشفافية واحترامها للقضايا الاجتماعية وسلامة الافراد ومحاوله تقديم لهم يد العون وفرص العمل بفرص

متكافئة وبدون تمييز وتقديم منتجات وخدمات تتوافق مع احتياجاتهم وطلباتهم، هذا يعزز العلاقات مع الجمهور ومما يزيد من رضا العملاء وولائهم وهذا يؤثر على إيراداتها وارباحتها.

**معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف:** الحوكمة الاجتماعية تعزز من كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة وتزيد من قدرتها على التميز والتكيف مع تغيرات السوق والمجتمع، ذلك لأنها تشجع على تنوع الثقافات والأفكار، وعدم اقضاء أي فرد من المجتمع بإعطاء الجميع فرصة للتعبير عن أفكاره وآرائه وهذا يلبي احتياجاتهم من السلع والخدمات ويحسن نوعيتها.

**معيار الأداء المالي:** الحوكمة الاجتماعية يمكن أن تؤثر على الأداء المالي من خلال الاهتمام بالمجتمع ورفاهيته ومحاولة فهم احتياجات الافراد من خلال التواصل المستمر للاستماع لأفكارهم وانشغالهم هذا يعزز الثقة والرغبة في خدمات المؤسسة مما يزيد من إيراداتها وارباحتها ويحسن سمعتها الامر الذي يقود المستثمرين والمساهمين في طلب الاستثمار بها لان سياستها تتماشى مع مفهوم التنمية المستدامة.

## الخلاصة

الحوكمة الثلاثية للاستدامة تمثل نهجًا متكاملًا يجمع بين البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، وكمعيار للأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية يتجلى تأثيرها الإيجابي الكبير على مجموعة من المعايير الأساسية للأداء الشامل، فبها يمكن للمؤسسة ان تتخطى مجموعة من التكاليف المالية التي تكون جراء الاخلال بالقوانين واللوائح وكذلك التعدي على البيئة نتيجة للأثار السلبية لنشاطاتها على المجتمع، وكذلك يمكن لها ان تكون إيجابية من خلال الأثر الناتج عن التطوير والابتكار وكفاءة العمليات الإنتاجية والقدرة على التكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية المتغيرة الذي ينمو نتيجة للشفافية والتعاون وحسن إدارة الموارد البشرية، الامر الذي يجذب المواهب ويساعد على الاحتفاظ بها، ويعطي المؤسسة ميزة تنافسية نتيجة للمنتوجات والخدمات المبتكرة، والتي تحقق من خلالها سمعة جيدة تساعد على اعتراف الجمهور بأدائها المستدام والمسؤول، حيث يكون هذا ايجابيا على مسألة التسويق ورضا العملاء، مما يزيد في توسع مشاريعها ورؤوس أموالها يجذب استثمارات إضافية وشراكات إستراتيجية يقود هذا بالضرورة الى النجاح على المدى الطويل.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

بولاية الشلف فرع المجمع الصناعي لإسمنت

الجزائر - جيكا -

## تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط ما تطرقنا اليه في الجانب النظري الذي قدمنا فيه مبادئ كل من حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالخصوص، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي ستجرى على مستوى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE الفرع التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA وذلك من أجل معرفة مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة الثلاثية للاستدامة ومدى تأثير ذلك على أدائها من خلال العمل الميداني الذي قمنا به اعتمادا على توزيع الاستبانات على الإدارة العامة بمفتاح البلدة الجزائر كونها الإدارة التي تصدر القرارات الرئيسية والاستراتيجية، وكذلك التوزيع على كل موظفي واداري فرع الشلف وذلك من أجل اظهار التطابق أو الانفصال الذي يمكن أن يكون بين الواقع الميداني والعرض النظري الذي ستعكسه نتائج الدراسة الميدانية تبعا لاستخلاص النتائج واثبات ونفي الفرضيات المقدمة سابقا.

وتم تقسيم الفصل الى:

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛
- المبحث الثالث: النتائج والتحليل الاحصائي؛

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

لقد اخترنا مؤسسة الشلف ECDE للدراسة الميدانية كونها رائدة في مجال الاسمنت، وأيضا انتاج المادة يجمع بين الاهتمامات البيئية والإدارة الرشيدة والمسؤولية اتجاه المجتمع محل النشاط، وكون فرع الشلف لإنتاج الاسمنت تابع للمجمع الصناعي جيكا كان لزاما علينا التقديم والتعريف بالمجمع والفرع معا، بداية باللمحة التاريخية عن صناعة الاسمنت وعن وهيكلهما الإداري وكذلك الحسابات الاجتماعية والفروع التابعة لهم وغير ذلك، من أجل إعطاء نظرة ولو بسيطة على المجمع الذي هو رائد في مجال صناعة الاسمنت وأفضل مصدر للقارة الأفريقية هذه السنة.

### المطلب الأول تاريخ وتطور الاسمنت في الجزائر.

في هذا المطلب كان لابد التعريف بالإسمنت وكيفية انتاجه ومراحل تطوره في الجزائر قبل الخوض في تعريف المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وفرع الاسمنت ومشتقاته بالشلف لذلك سنقدم عرضا بسيطا يوضح الاهتمام بهذا النشاط من فترة الاستعمار الفرنسي الى يومنا هذا.

### أولا تاريخ وتطور الاسمنت في الجزائر:

الاسمنت مادة أساسية ومهمة في بناء الحضارات وتهيئة المجتمعات وهذا ما اكتشفته الجزائر بعد الاستقلال مباشرة من أجل النهوض بالدولة وبناء البنى التحتية بعد الثورة، وهذا جعلها ترسم خطط واضحة لإنتاج مادة الاسمنت ومحاوله الاكتفاء الذاتي وتوفير المادة الى كل اقطار الوطن وحتى التصدير ان أمكن ومن هنا سنقوم بعرض مراحل تطور الاسمنت في الجزائر وتاريخه من خلال ما يلي: ( حدودي، 2017-2018)

### المرحلة الأولى قبل الاستقلال " قبل 1962":

تميزت هذه المرحلة بالمصانع التي قام بإنشائها الاستعمار الفرنسي وكانت تنتج المادة من خلال نشاط ثلاث مصانع وهي:

- مؤسسة مفتاح أو "Rivet Lafarge" الواقعة بولاية البليدة، الجزائر، والتي كانت قدرتها الإنتاجية تقدر ب 500000 طن سنويا؛
- مؤسسة رايس حميدو " Pointe Pascade Lafarge" الواقعة بولاية الجزائر، والتي كانت تقدر قدرتها الإنتاجية ب 400000 طن سنويا؛

- مؤسسة زهانة الواقعة بولاية معسكر، الجزائر، حيث كانت تقدر القدرة الإنتاجية الخاصة بها ب 200000 طن سنويا.

#### المرحلة الثانية من 1962 الى 1967:

تميزت هذه المرحلة بالتسيير الذي كان من قبل لافارج والذي انتهى بالتأميم وانشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء SNMC، وذلك بنص القانون رقم 280/67 بتاريخ 20 ديسمبر 1967.

#### المرحلة الثالثة من 1967 الى 1983:

هذه المرحلة عرفت بتسيير SNMC المؤسسة الوطنية لمواد البناء ليتم بعد ذلك إعادة هيكلتها وانشاء سبع وحدات انتاج جديدة، وانشاء ثلاث شركات عمومية جهوية بموجب القانون 332/80 بتاريخ 30 أكتوبر 1982 من أجل تغيير الخطط الاستراتيجية التي كانت تعتمد في الحقيقة على ما تم ايجاده من قبل المستعمر الفرنسي.

#### المرحلة الرابعة من 1983 الى 1995:

تميزت هذه المرحلة بالاستقلالية المالية، وتبعاً للقانون 88/01 جانفي 1988 الذي نص على تحول الشركات السابقة الى شركات مساهمة SPA والتي نتج عنه مؤسستين جديدتين وذلك بالسابع من مارس 1990.

ومن القانون الجزائري فيما يخص شركة SPA كونها شركة ينقسم رأسمالها الى حصص الشركاء ويتحملون الخسارة حسب حصصهم، تعد الشكل القانوني للمؤسسات الكبيرة، تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين والحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي هو خمسة ملايين دينار جزائري ( 5.000.000 دج) في حالة الاكتتاب العام،

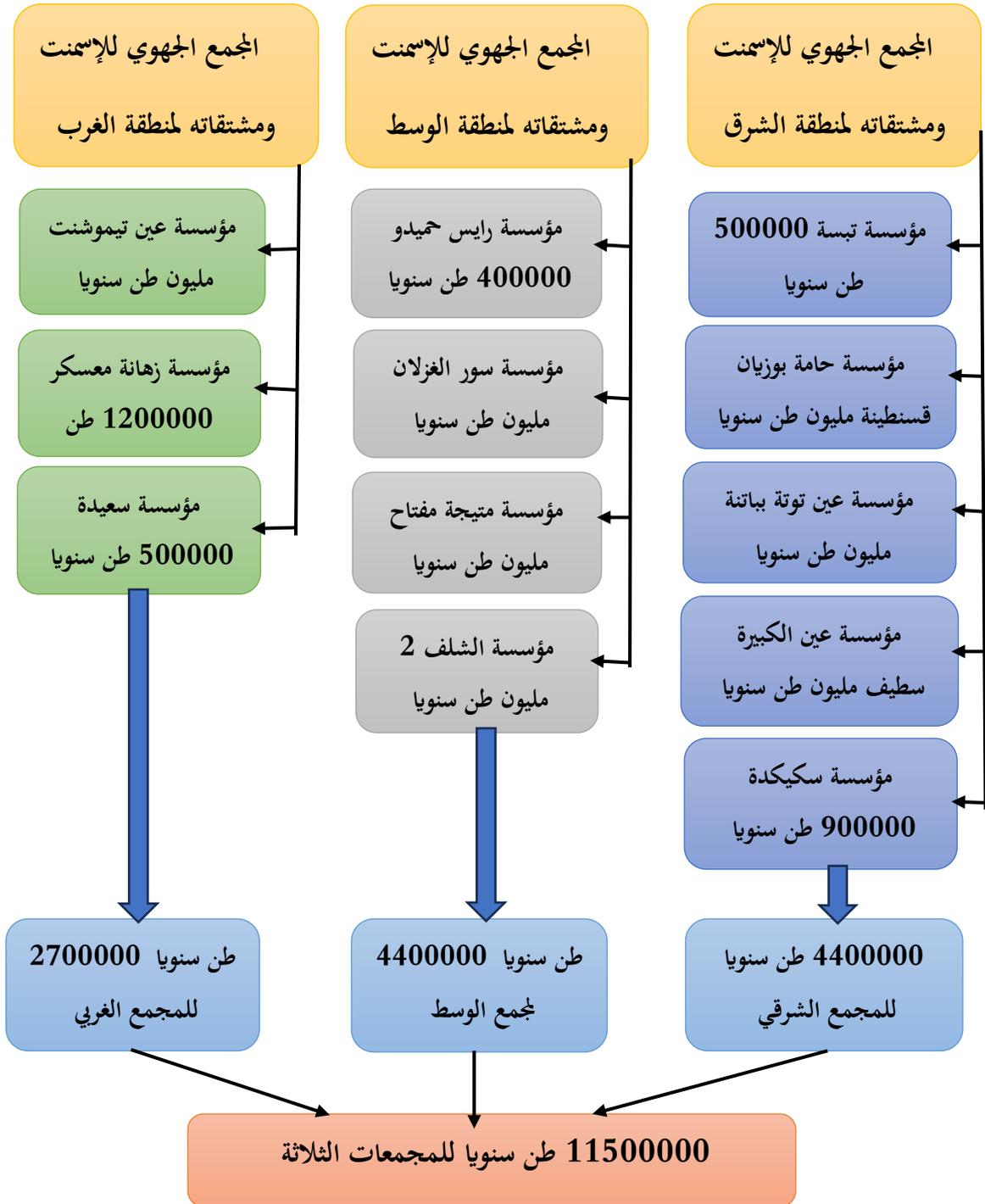
و(1.000.000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم، حيث تسيير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يترأسه أحد أعضائه، يخضع عمل التسيير لقواعد صارمة ومحددة. (الجزائري) ... ذكر المادة 592 و594 والمادة 799 من القانون الجزائري.

حيث تكمن مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس المال الاجتماعي للشركة، والتسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التاجر لأعضاء مجلس الإدارة.

#### المرحلة الخامسة: من 1995 الى 2007:

حيث تميزت هذه المرحلة بتكتلات جهوية للإسمنت ومشتقاته في الجهة الغربية والشرقية ومنطقة الوسط ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي:

الشكل رقم 24 يوضح تكتلات مصانع جيك لإسمنت الجزائر.



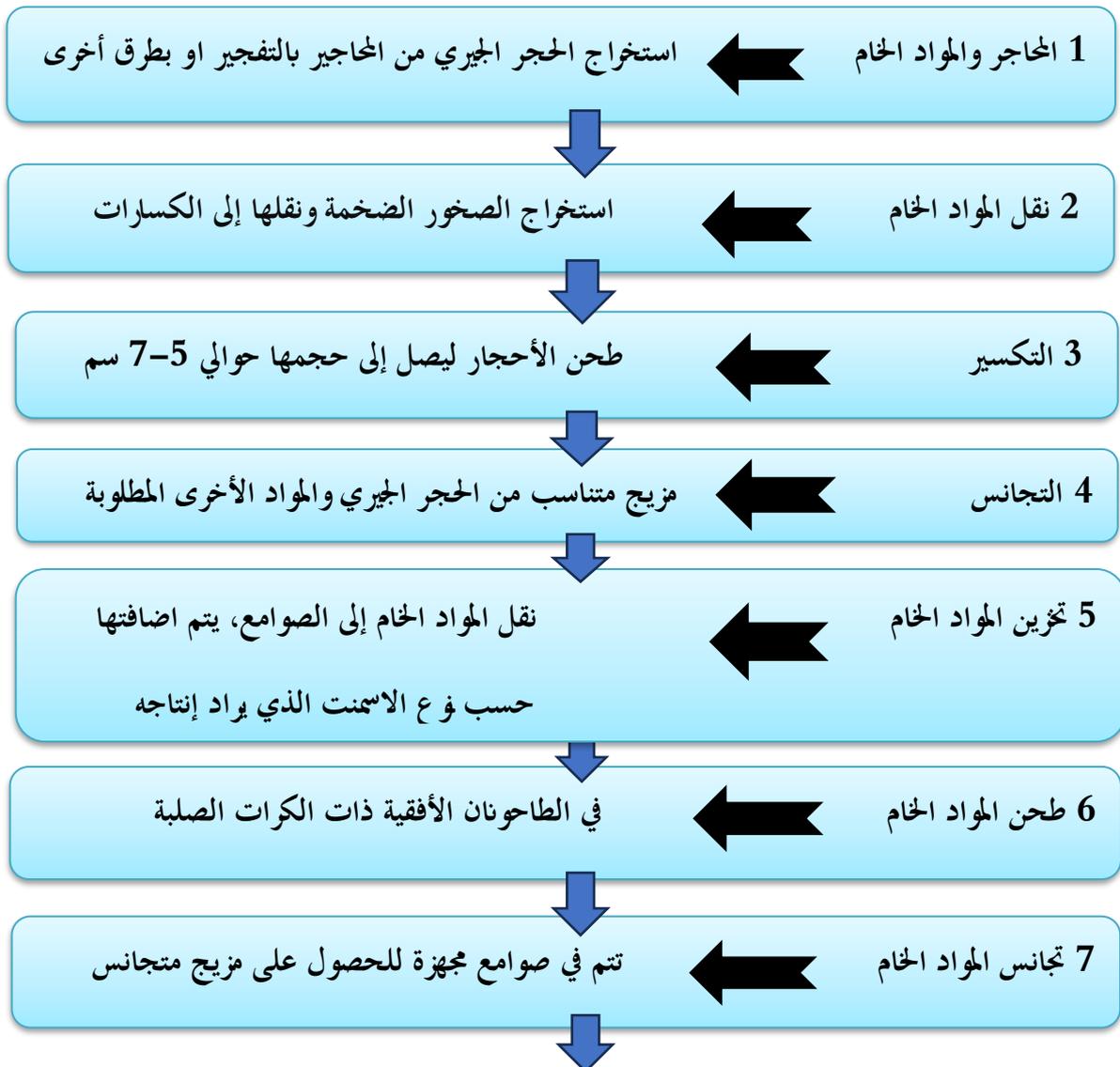
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة، وكذلك نسيمه حدودني أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

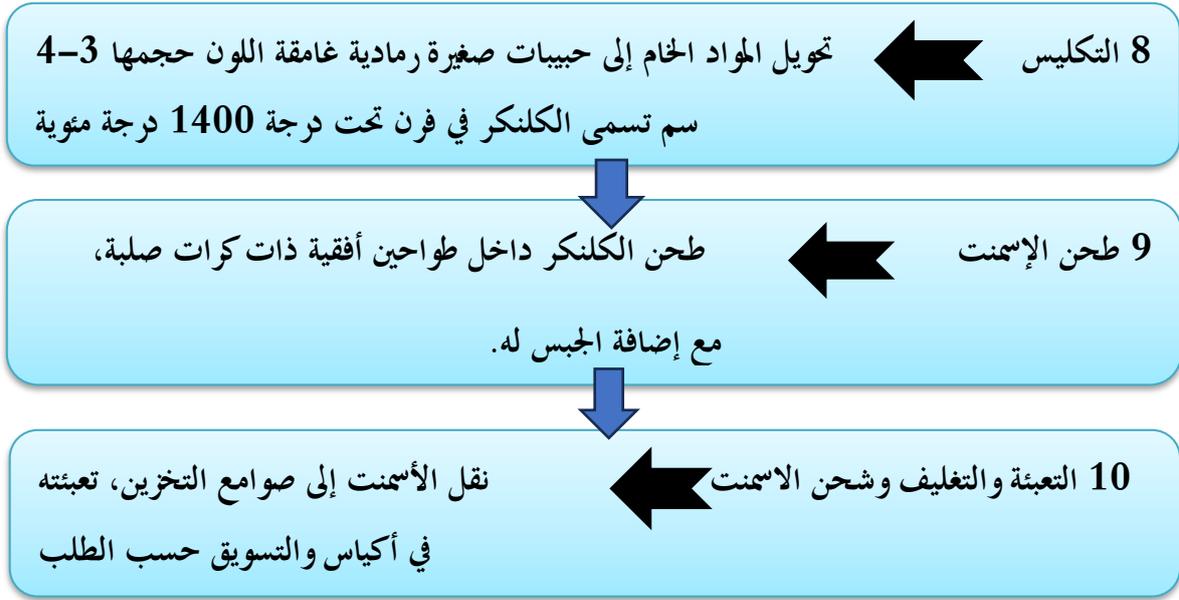
المرحلة السادسة من سنة 2007 الى يومنا هذا: حيث تميزت هذه المرحلة من الانتقال من مرحلة التجمعات الجهوية الى انشاء مجمع جيكا GICA للإسمنت الجزائر والانتقال من مرحلة محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الاسمنت وكلنكر الى التصدير والريادة والحصول على العديد من الشهادات التي تثبت النوعية والجودة وحصول المجمع أيضا على شهادة أفضل مصدر للقارة الافريقية.

ثانيا طريقة انتاج وتصنيع الاسمنت:

**1- مراحل انتاج الاسمنت:** لإنتاج الاسمنت هناك العديد من المراحل التي لا بد أن تكون متتالية وتحت ظروف خاصة كي يكون هناك تجانس في المادة والمحافظة على الجودة، ومن هنا نعرض الطريقة المتعارف عليها في أغلبية المصانع كما يلي:

الشكل رقم 25 يوضح مراحل انتاج الاسمنت.





المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على موقع سيمكس المصري CEMEX

## 2 - نسبة المواد الأولية المستعملة في صناعة الاسمنت:

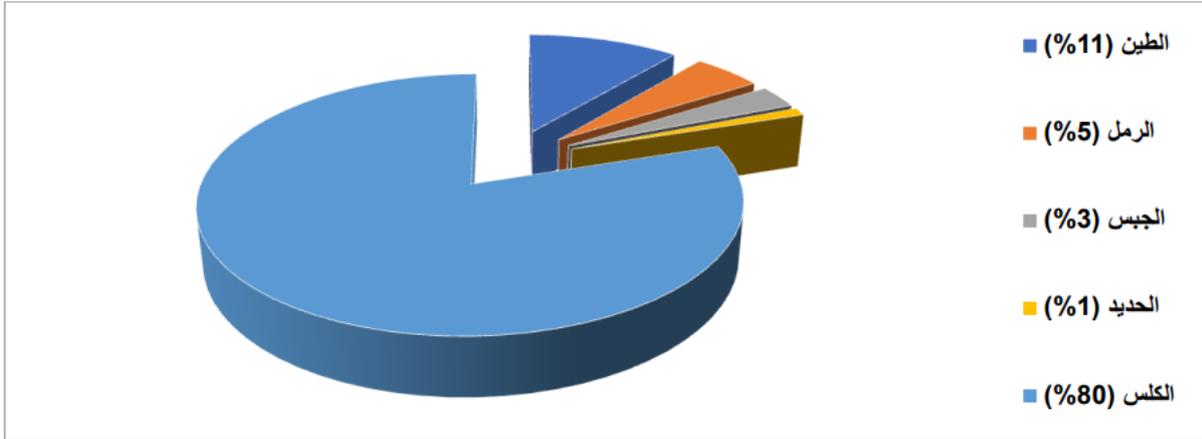
تحتاج صناعة الاسمنت الى المواد أولية من أجل تكوين المادة الخام التي تعطي المزيج المتجانس والذي بدوره يعطي المادة النهائية المحافظة على نفس الخصائص والجودة ويمكن توضيح هذه المواد ومناطق استخراجها بالنسبة لمؤسسة الشلف للإسمنت على سبيل المثال في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم 7 يوضح كمية ومكان المواد الأولية لصناعة الاسمنت بالشلف.

المادة الأولية	مصدر هذه المواد	الاستهلاك السنوي (طن)
الكلس	منطقة سيدي العروسي	3.334.113
الصلصال	منطقة جبل معز بأولاد بن عبد القادر	635.069
الرمل	منطقة سيدي عامر الشطية	175.470
الجبس	منطقة بوزغاية طريق تنس	80.500

المصدر: شعشوع أحمد أطروحة دكتوراه بعنوان دور التحليل المالي في اتخاذ قرارات الاستثمار دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف خلال الفترة "2000-2019" سنة 2021. (شعشوع ، 2021)

شكل رقم 26 نسبة مساهمة المواد الأولية في صناعة الاسمنت:



المصدر شعشوع أحمد أطروحة دكتوراه بعنوان دور التحليل المالي في اتخاذ قرارات الاستثمار دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. (شعشوع ، 2021)

ثالثا الطريقة الرطبة والجافة في صناعة الاسمنت: تستخدم طرق إنتاج مختلفة للإسمنت ومن أبرزها الطريقة الرطبة والطريقة الجافة ويمكن شرح ذلك بالإيجاز فيما يلي: (ليث و أحمد )

#### 1 - الطريقة الرطبة:

في هذه الطريقة، يتم خلط المواد الخام (الحجر الجيري والطين والحديد) مع الماء لتكوين معجون، ثم يتم طحن هذا المعجون للحصول على عجينة ناعمة تسمى الكلنكر، هذه العجينة يتم تسخينها في أفران دوارة على درجات حرارة عالية تصل إلى حوالي 1450 درجة مئوية، مما يحولها إلى كلنكر الإسمنت، يتم طحن الكلنكر بإضافة مواد أخرى مثل الجبس لإنتاج الإسمنت النهائي.

#### 2- الطريقة الجافة:

تختلف هذه الطريقة عن الرطبة فيما يتعلق بمراحل المعالجة والتحضير، في الطريقة الجافة، يتم تجفيف وطحن المواد الخام بشكل منفصل وفصلي، ثم تخلط بنسب محددة، وتتم عمليات التجفيف والطحن والخلط بشكل متسلسل بدون إضافة مياه.

كلا الطريقتين تحققان نتائج مماثلة من حيث إنتاج الإسمنت، ولكنهما تختلفان في عمليات التحضير والتجهيز. الطريقة الرطبة غالبًا ما تكون أكثر استهلاكًا للطاقة وتتطلب مزيدًا من المياه، بينما تعتبر الطريقة الجافة أكثر كفاءة من حيث الاستخدام وتقليل الانبعاثات، لكنها تتطلب تقنيات تجهيز متقدمة.

#### رابعاً الآثار السلبية المترتبة من صناعة الاسمنت على المجتمع والبيئة:

ان الأهمية البالغة لمادة الاسمنت في انجاز البنى التحتية والتهيئة العمرانية وتشييد الطرقات والجسور والمنشآت العامة وغير ذلك، جعلها محط اهتمام كل الدول وكان هناك سعي كبير من أجل تطويرها وزيادة انتاجها لمدى الطلب الكبير عليها، ولكن لا يخفى عنا أن تصنيع هذه المادة لا يخلو من الآثار السلبية الكبيرة على البيئة والمجتمع، التي أيضا كان لابد لهذه الدول المصنعة أن تقف عندها وتأخذها بعين الاعتبار وتحاول التقليل منها على الأقل من أجل الحفاظ على البيئة وعلى الأفراد وعلى المجتمعات محل النشاط.

#### 1 - المخلفات الغازية والسائلة والصلبة:

من المتعارف عليه أن عملية انتاج الاسمنت بجميع الطرق هو نشاط مضر بالبيئة ومستنزف لمواردها وطاقاتها وهناك العديد من المخلفات الضارة الغازية منها والسائلة والصلبة ويمكن توضيح على الأقل شيء من هذه المخلفات فيما يلي: (علاق، 2019، الصفحات 166-167)

#### 1-1 المخلفات الغازية: تنتج عن عملية تصنيع الاسمنت العديد من الغازات الضارة التي تكون نتيجة

التفاعل الحاصل عن الاحتراق داخل الأفران والوقود وهي: ( قليل، 2020/2021، صفحة 191)

- غاز ثاني أكسيد الكربون: لهذا الغاز العديد من المشاكل والتأثيرات السلبية حيث أنه يشكل 40 بالمائة من الغازات الناتجة عن التصنيع وهو يساعد على تغير درجات الجو والاحتباس الحراري يؤدي هذا الى ذوبان الجليد مما يؤثر على التركيبة المناخية حيث ينتج أمطار كبريتية ويؤثر ذلك على التربة تبعاً؛

- ثاني أكسيد الكبريت: هو غاز يتسبب في تلوث الهواء ويمكن أن يتسبب في مشاكل صحية وبيئية، يتفاعل لتكوين الكبريت وحمض الكبريتيك، له تأثير سلبي على النباتات والجهاز التنفسي؛

- أكاسيد النيتروجين: هي مجموعة من المركبات الكيميائية التي تحتوي على النيتروجين والأكسجين، وتعتبر ملوثات بيئية رئيسية، تصدر أكاسيد النيتروجين من مصادره الوقود الأحفوري، يمكن أن تؤدي انبعاثات أكاسيد النيتروجين إلى تلويث الهواء وتكوين حمض النيتريك تكون ذات تأثيرات صحية سلبية على الإنسان والبيئة؛

- غاز أول أكسيد الكربون: هو غاز سام عديم اللون وعديم الرائحة وقد يكون خطراً على الصحة البشرية عند التعرض له، حيث يؤدي الى ضيق في التنفس والاختناق.

**1-2 المخلفات السائلة:** تصنيع الأسمنت تنتج عنه مياه تحمل مواد ملوثة مثل السيليكا والألومينا ومواد عضوية ومواد كيميائية، وكذلك تنتج الزيوت المستعملة لوحداث الإنتاج وزيوت التشحيم وكذلك الزيوت الناتجة عن المولدات الكهربائية، والتي يتم استرجاعها من خلال عمليات الصيانة الخاصة بالتجهيزات وغير ذلك والتي تخزن في براميل مغلقة وفي أماكن خاصة بالمصانع ويعاد بيعها، يجب معالجة وإدارة هذه المخلفات السائلة بعناية لمنع تلويث المياه الجوفية والبيئة، حتى لا يتم تلويث المياه المحيطة والاضرار بالمسطحات المائية والتي تؤدي الى تدهور بيئي والتأثير على حياة الانسان والحيوان والنبات.

**1-3 المخلفات الصلبة:** هي الجسيمات والجزيئات الصلبة التي تنشأ خلال مراحل مختلفة من عملية تصنيع الاسمنت ويمكن تمييز نوعين منها وهما الغبار المتراكم والذي يكون حجمه 10 ميكرون و يترسب في الأماكن القريبة ولا يكون ذا تأثير كبير على الانسان، لكنها تؤثر على المنشأة بحد ذاتها والبنيات القريبة، وهناك أيضا الغبار المعلق وهو عبارة عن الجسيمات الصلبة الصغيرة والخفيفة الذي يبلغ حجمه أقل من 10 ميكرون و يكون له تأثير كبير ومزعج للإنسان ويسبب لمشاكل بيئية وصحية، وما تم التصريح به في مجمع جيكا للإسمنت وهي مخلفات حديدية وغير حديدية وكذلك البطاريات والتي تنتج عن عمليات الصيانة والتي توضع في أماكن خاصة محددة بالمصانع ويتم إعادة بيعها لاحقا، وهناك أيضا مخلفات التغليف الزجاجي والتي تباع أيضا، أما المخلفات الطبية الناتجة عن العيادة فهي توجه للحرق الكلي.

والجدول رقم 8 يوضح مراحل التصنيع والمخلفات الناتجة عن ذلك:

مراحل التصنيع	المواد الأولية	المنتجات الرئيسية	المخلفات النهائية
المرحلة الأولى مرحلة التكسير	-إستخدام المتفجرات لاستخلاص المواد الأولية. -إستخدام العربات لنقل المواد الأولية التي تم استخلاصها.	- مادة الكلس. - مادة الجبس. - مادة الصلصال. - الرمل.	- الغبار المنبعث.
المرحلة الثانية مرحلة الطحن والمجانسة الأولية.	- مادة الكلس. - مادة الحديد. - مادة الصلصال. - الرمل.	المسحوق الناعم الخام (Farine Cru)	-الغبار الناتج عن عملية الطحن والمجانسة - أكاسيد الكبريت (Sox). - أكاسيد الكربون (Cox). - أكاسيد النتروجين (Nox).
المرحلة الثالثة مرحلة الطهي	- المسحوق الناعم الخام (Farine Cru) - الغاز الطبيعي.	الكلنكر (Clinker)	- الغبار المنبعث. - أكاسيد الكبريت (Sox). - أكاسيد الكربون (Cox). - أكاسيد النتروجين (Nox).
المرحلة الرابعة مرحلة طحن الكلنكر	- الكلنكر (Clinker) - الجبس.	- إسمنت CPJ 45	الغبار المنبعث من طواحين الكلنكر
المرحلة الخامسة مرحلة التعبئة والتوزيع	- إسمنت CPJ 45	- إسمنت معبأ Sac. - إسمنت سائب Vrac.	غبار الإسمنت الناتج عن النقل.

المصدر: علاق ياسين أطروحة دكتوراه بعنوان أثر التصنيع في بيئة الإقليم والتنمية المحلية دراسة نماذج حول مصانع الاسمنت بالجزائر، جامعة الجزائر3 صفحة رقم 166. (علاق، 2019)

2 - الأثار السلبية لتصنيع الاسمنت على المجتمع: لتصنيع الاسمنت أثار إيجابية على المجتمع كخلق فرص العمل وتنمية البنية التحتية والتنمية الاقتصادية وغير ذلك لكن هناك أثار سلبية عليه أيضا ويمكن ذكرها باختصار كما يلي: (قراوي ، محاولة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للتحكم في الاداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف ، 2020، صفحة 157)

1-2 الإضرار بالبنائيات المجاورة والنسيج العمراني: من المتعارف عليه أن الحجر الكلسي ضروري لعملية التصنيع الذي يتم الحصول عليه عن طريق التفجير وهذا يضر بالبنائيات المجاورة والنسيج العمراني لذلك كان من الضروري إيجاد طرق تحد من ذلك أو اختيار مناطق للمصانع بعيدة عن السكان ولو تطلب الأمر الابتعاد عن المصدر الرئيسي وهو الكلس، واستخدام النقل من أجل الحفاظ على سلامة المجتمع؛

2-2 الضجيج: عمليات التفجير والطحن والطهي تصدر العديد من الأصوات العالية التي يمكن أن تكون مزعجة ومقلقة للسكان المجاورين لذلك كما ذكرنا سابقا الحل هو أن تكون هذه المصانع بعيدة عن السكان لتجنب هذا الإضرار.

**2-3 حجم الطاقة المستهلكة:** ما تم ذكره في العديد من المناسبات أن انتاج الاسمنت يستهلك قدرا كبيرا من الطاقة يمكن أن تقدر تكلفة الطاقة للإنتاج بما يقارب 40 بالمائة من التكلفة الكلية للإنتاج وهذا قدر كبير مقارنة بالصناعات الأخرى.

**2-4 تأثيرات اقتصادية غير مستدامة:** قد تؤدي الاهتمامات البيئية والاجتماعية إلى تكاليف إضافية على المصانع مما يمكن أن يؤثر على استدامة عملياتها الاقتصادية.

لتقليل الآثار السلبية لمصانع الإسمنت، يجب تنفيذ إجراءات بيئية وتقنيات حديثة للتنظيف والاحتواء وتطوير السياسات البيئية والاجتماعية المستدامة والتفاعل مع المجتمعات المحلية لتلبية احتياجاتها والحد من مخاوفها.

### المطلب الثاني: نبذة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA Group"

كون دراستنا تتعلق بمؤسسة الاسمنت بالشلف التابعة لمجمع GICA فكان من الضروري أن نقوم بتقديم نبذة عن المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا GICA التي تخضع لها إداريا كل الفروع التابعة له ومن بينها فرع الشلف للإسمنت.

### أولا نشأة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA Group"

#### 1 - المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر:

الشركة ذات الأسهم تحت اسم تجاري "المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر" وذلك بقرار من الجمعية العامة غير العادية تم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA Group" ، بعد التحول القانوني لشركة إدارة الاستثمار السابقة "صناعة الإسمنت" في 26 نوفمبر 2009 (الصناعة، 2023)، حيث كانت هناك مجموعة من المؤسسات الجزائرية المنتجة للإسمنت مستقلة عن بعضها البعض اجتمعت وكونت بما يسمى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "جيكا" "GICA Group"، والتي تتكون من (23) شركة فرعية متخصصة، بما في ذلك (14) شركة اسمنت، (3) شركة للركام والحرسانة الجاهزة، واحدة (01) شركة توزيع، شركتان (02) صيانة صناعية، مركز مساعدة فنية واحد (01)، مركز تدريب وتطوير (01)، شركة أمنية واحدة (01). (GICA، 2009)

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر كان له أول تاريخ القيد وبداية النشاط بتاريخ 2002/04/03 بسجل تجاري 02B0017567 ورأس مال قدره 25,358,000,000.00 دج وتحت رمز نشاط ذو الرقم

607005 والذي يرمز الى إدارة مؤسسات كل قطاعات النشاط (شركة تسيير مساهمات الدولة ش.ت.م) بمضمون نشاط "إدارة المؤسسات متضمنة أعمال التوجيه، الإدارة، التمثيل والمراقبة المرتبطة بجائزة و/أو بمراقبة رأس المال الاجتماعي لشركات تسيير مساهمات الدولة (ش.ت.م) " ونشاطات إضافية "نشاطات التسيير العادي بصفة إضافية"، والتي مقرها طريق دار البيضاء مفتاح ولاية البليدة، الجزائر، رمز البريدي (09320)، وليست هناك سجلات ثانوية لها وتم تعديل في السجل الرئيسي فقط بتاريخ 2019/07/25 بسبب تعديل مجلس الإدارة الذي هو متكون الآن من أربعة أعضاء مجلس إدارة وهم "محتالي عبد الكريم، بوكيلة حسن رفيق، رخوخ لخضر، عوادي محمد صالح، والرئيس المدير العام قسوم رابح"، هذه كل المعلومات والتعديلات الحاصلة والمقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري حتى 2023/08/20 الخاصة بالسجل التجاري إدارة كل فروع المجمع.

## 2 - الحسابات الاجتماعية والوضعية المالية للمؤسسة:

تلتزم إدارة المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر من سنة 2006 بتقديم حساباتها الاجتماعية ووثائق تبين وضعيتها المالية للمركز الوطني للسجل التجاري بانتظام وبشكل شامل ومفصل ويمكن توضيح ذلك في الوثائق المرفقة أدناه لسنة 2021 كما يلي بسبب عدم توفر وثيقة 2022 ممكن لأنها لم تدرج بعد في الموقع الرسمي للمركز الوطني للسجل التجاري.

## 2-1 تفاصيل من البطاقة الوطنية للحسابات الاجتماعية للسنة المالية 2021: (CNRC)، البطاقة

الوطنية للحسابات الاجتماعية، (2022)

أولا معلومات التسجيل والايدياع لدى المركز الوطني للسجل التجاري: الموضحة في الوثيقة أدناه

السنة المالية :	2021	رقم التسجيل :	02B0017567
رقم الشهادة :	0912202443	تاريخ الإداع :	18/10/2022
العنوان :	طريق دار البيضاء	التسمية التجارية :	شركة ذات أسهم المجمع الصناعي لأسمنت الجزائر
ولاية	البليدة	بلدية مقر الشركة :	مفتاح
المقر الاجتماعي :			

ثانيا جانب الأصول: موضحة في الوثيقة الموالية

رقم الحساب	أصول	مبلغ خام	إهلاكات أو مؤنات	السنة المالية	السنة المالية - 1
2	أصول غيرجارية	0	0	0	0
207	فارق بين للإقتناء-المنتوج للإيجاري أو السلي	0	0	0	0
20	تثبيتات محضوية	16 029 121,75	11 350 438,42	4 678 683,33	6 035 085
21	تثبيتات عينية	0	0	0	0
211	أراض	2 306 790	0	2 306 790	2 306 790
2131	ميان	185 552 350,21	183 832 910,71	1 719 439,5	1 921 726,5
218	تثبيتات عينية أخرى	327 394 749,48	282 129 340,02	45 265 409,46	57 765 022,54
22	تثبيتات ممنوح امتيزها	0	0	0	0
23	تثبيتات يجرى إنجازها	7 019 240,74	0	7 019 240,74	7 019 240,74
+26	تثبيتات مالية	0	0	0	0
265	سندات موضوعة موضع معادلة	0	0	0	0
26		50 620 719 854,49	4 563 581 556,56	46 057 138 297,93	49 877 550 394,33
+271	سندات أخرى متبقة	0	0	0	10 000 000 000
+274	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	48 119 427 031,2	0	48 119 427 031,2	38 117 912 572,8
133	ضرائب موجلة على الأصل	125 607 439,79	0	125 607 439,79	113 527 316,68

188		0	0	0	0
	<b>مجموع الأصل غيرالجاري</b>	<b>99 404 056 577,66</b>	<b>5 040 894 245,71</b>	<b>94 363 162 331,95</b>	<b>98 184 038 148,59</b>
+3	أصول جارية	0	0	0	0
3	مخزونات و منتوجات قيد التنفيذ	148 750	0	148 750	42 560,08
4	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	0	0	0	0
41	الزبائن	0	0	0	0
+409	المدينون الآخرون	4 647 629 053,86	889 831 309,89	3 757 797 743,97	1 218 743 016,22
+44		1 432 491 194,16	0	1 432 491 194,16	1 471 673 941,16
48		0	0	0	0
5	حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة	0	0	0	0
-50	الموجودات و ما تشابهها	0	0	0	0
+51	الخزينة	16 850 557 582,88	0	16 850 557 582,88	12 578 105 826,3
	<b>مجموع الأصول الجارية</b>	<b>22 930 826 580,9</b>	<b>889 831 309,89</b>	<b>22 040 995 271,01</b>	<b>15 268 565 343,76</b>
	<b>المجموع العام للأصول</b>	<b>122 334 883 158,56</b>	<b>5 930 725 555,6</b>	<b>116 404 157 602,96</b>	<b>113 452 603 492,35</b>

ثالثا جانب الخصوم: موضحة في الوثيقة أدناه

رقم الحساب	الخصوم	السنة المالية	السنة المالية - 1
1	رؤوس الأموال الخاصة	0	0
101	رأس مال تم إصداره	54 454 751 693,32	54 454 751 693,32
109	رأس مال غير مستعان به	0	0
+104	علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة (1)	28 633 007 174,46	30 553 182 318,04
105	فوارق إعادة التقييم	0	0
107	فارق المعادلة (1)	0	0
12	نتيجة صافية/ (نتيجة صافية حصة المجمع (1))	4 423 415 143,58	3 040 074 572,42
11	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد	0	124 750 000-
PSC	حصة الشركة المدمجة(1)	0	0
PM	حصص توري الألفية(1)	0	0
	<b>المجموع 1</b>	<b>87 923 258 583,78</b>	<b>87 511 174 011,36</b>
+1	الخصوم غير الجارية	0	0
+16	قروض و ديون مالية	926 250	0
+134	ضرائب ( مؤجلة و مرصود لها)	0	0
229	ديون أخرى غير جارية	0	0
+15	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا	455 352 604,27	464 011 884,55
	<b>مجموع الخصوم غير الجارية 2</b>	<b>464 011 884,55</b>	<b>456 278 854,27</b>
+4	الخصوم الجارية	0	0
40	موردون و حسابات ملحقه	60 342 365,02	87 790 696,07
+444	الضرائب و ما شابهها	63 071 803	22 832 741
+42	ديون أخرى	25 361 736 458,7	27 906 088 785,24
+52	خزينة سلبية	0	174 912,32
	<b>مجموع الخصوم الجارية 3</b>	<b>28 016 887 134,63</b>	<b>25 485 150 626,72</b>
	<b>مجموع عام للخصوم</b>	<b>116 404 157 602,96</b>	<b>113 452 603 492,35</b>

رابعاً حساب النتائج: والوثيقة التالية توضح ذلك

رقم الحساب	تسمية الحساب	السنة المالية	السنة المالية - 1
70	رقم الاعمال	0	0
72	تخزين المخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع	0	0
73	الانتاج المثبت	0	0
74	اعانات الاستغلال	0	0
	<b>1-إنتاج السنة المالية</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
60	المشتريات المستهلكة	8 819 416,3-	8 026 340,35-
61/62		377 952 906,22-	332 483 489,14-
	<b>2-استهلاك السنة المالية</b>	<b>386 772 322,52-</b>	<b>340 509 829,49-</b>
	<b>3-القيمة المضافة للاستغلال</b>	<b>386 772 322,52-</b>	<b>340 509 829,49-</b>
63	أعباء المستخدمين	415 653 192,53-	387 164 868,41-
64	الضرائب و الرسوم و المنفوعات المشابهة	4 287 931-	9 378 620-
	<b>4-الفائض الإجمالي عن الاستغلال</b>	<b>806 713 446,05-</b>	<b>737 053 317,9-</b>
75	المنتجات العمليانية الأخرى	554 108,12	2 333 053,99
65	الأعباء العمليانية الأخرى	42 289 578,22-	40 164 288,18-
68	المخصصات للاهلاكات و المؤنات	1 979 700 027,42-	1 224 378 323,45-
78	استئناف عن خسائر القيمة و المؤنات	5 521 946,64	35 078 852,82
	<b>5-النتيجة العمليانية</b>	<b>2 822 626 996,93-</b>	<b>1 964 184 022,72-</b>
76	المتفوجات المالية	5 899 695 196,24	6 441 721 720,05
66	الأعباء المالية	0	0
	<b>6-النتيجة المالية</b>	<b>5 899 695 196,24</b>	<b>6 441 721 720,05</b>
	<b>7-النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)</b>	<b>3 077 068 199,31</b>	<b>4 477 537 697,33</b>
+695	الضرائب الواجب فعها عن النتائج العادية	0	0
+692	الضرائب المؤجلة ( تخيرات ) حول النتائج العادية	36 993 626,89-	54 122 553,75-
	<b>مجموع منتجات الأنشطة العادية</b>	<b>5 868 777 624,11</b>	<b>6 425 011 073,11</b>
	<b>مجموع أعباء الأنشطة العادية</b>	<b>2 828 703 051,69-</b>	<b>2 001 595 929,53-</b>
	<b>8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>	<b>3 040 074 572,42</b>	<b>4 423 415 143,58</b>
77	العناصر غير العادية- المتفوجات (يطلب بيانها)	0	0
67	العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)	0	0
	<b>9- النتيجة غير العادية</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>10- النتيجة الصافية للسنة المالية</b>	<b>3 040 074 572,42</b>	<b>4 423 415 143,58</b>
	<b>حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>النتيجة الصافية للمجموع المدمج 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DPM	و منها ذوي الألفية	0	0

3- تطور عدد العمال مجمع جيكا ومجهودات المجمع المبذولة في التدريب والتكوين: ان مجمع جيكا لطلما صرح وعدد المجهودات الكبيرة والاهتمام البالغ بالتدريب والتعليم المستمر للعمال الذي يفوق عددهم الآن 12000 موظف، حيث من أهم أسباب نجاح المجمع هو ذلك التنسيق الحاصل بين الشركات 23 التابعة لها

بمختلف تخصصاتها من خلال التزام ومسؤولية الجميع وتنمية شعورهم بالانتماء إلى المجموعة العامة، وهذا من أجل العمل لصالح التنمية الاقتصادية للبلاد مع دعم طموحات وتوقعات كل موظف، والجدولين التاليين يوضحان تطور العمال والتدريب لمجمع جيكا:

**الجدول رقم 9 تطور عدد العمال بالمجمع الصناعي إسمنت الجزائر من سنة 2016 الى 2023.**

السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2023
عدد العمال	11 138	11 517	11 971	12 347	12 274	12400

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على قسم إدارة الموارد البشرية في المجمع الصناعي إسمنت الجزائر وتصريحات رئيس قسم الشراكة والتسويق والتجارة.

**4- تدريب الموارد البشرية لدى مجمع جيكا في سنة 2020:**

مجمع جيكا يولي اهتمام بليغ بالتدريب والتكوين، والمعلومات المتاحة لنا لسنة 2020 تشير الى تكلفة منخفضة نسبيا مقارنة بالسنوات الماضية وهذا بسبب جائحة كورونا والالتزام بالإجراءات الضرورية للحجر الصحي، والجدول الموالي يوضح هذه التكاليف:

الجدول رقم 10 يوضح التكاليف المبذولة في تدريب وتكوين الموارد البشرية لدى مجمع جيكا.

القطاع	الفرع	العمال الذين يستهدف تكوينهم	العمال الذين تم تكوينهم فعلا	نسبة التكوين المنجزة	التكلفة المحتملة للتكوين	التكلفة الحقيقية للتكوين	نسبة التكاليف
الاسمنت	عين توتة SCIMAT	532	284	53%	29 369 900,00	10 229 614,77	34,83%
الاسمنت	حامة بوزيان SCHB	213	104	49%	10 200 000,00	7 066 835,10	69,28%
الاسمنت	عين الكبيرة SCAEK	371	300	81%	24 700 000,00	11 189 145,91	45,30%
الاسمنت	زهانة SCIZ	185	27	15%	15 248 000,00	2 077 928,33	13,63%
الاسمنت	متيجة SCMI	324	260	80%	19 320 000,00	13 003 155,63	67,30%
الاسمنت	بني صاف SCIBS	199	38	19%	12 960 000,00	2 581 921,75	19,92%
الاسمنت	سور الغزلان SCSEG	234	101	43%	18 843 000,00	4 548 825,99	24,14%
الاسمنت	الشلف ECDE	406	377	93%	36 470 000,00	27 454 904,04	75,28%
الاسمنت	تبسة SCT	211	206	98%	12 278 520,00	4 219 486,00	34,36%
الاسمنت	سعيدة SCIS	56	50	89%	5 040 000,00	4 042 194,76	80,20%
الاسمنت	الساورة SAOURA	238	78	33%	20 390 400,00	5 039 398,01	24,71%
الاسمنت	سيقوس SCSIGUS	138	107	78%	10 915 000,00	13 654 871,30	125,10%
الصيانة	صيانة الافران SMIF	627	236	38%	21 575 000,00	11 746 052,41	54,44%
الاسمنت	حجر الاسود SCHS	298	172	58%	15 000 000,00	10 175 013,00	67,83%
الصيانة	الشرق SME	180	200	111%	8 779 000,00	5 472 185,85	62,33%
الاسمنت	رايس حميدو SCAL	158	0	0%	11 206 502,00	0,00	0,00%
الدراسات	الدراسات والهندسة CETIM	150	34	23%	7 790 000,00	2 137 499,97	27,44%
التوزيع	سيدي محمد SODISMAC	334	102	31%	11 575 800,00	3 034 792,90	26,22%
الادارة العامة	الادارة العامة للمجمع	45	63	140%	9 740 000,00	2 983 359,67	30,63%
المحاجر	محاجر الوسط	41	13	32%	3 050 000,00	860 662,16	28,22%
الامن والحراسة	الاوراس للأمن والخدمات ASS	248	135	54%	7 339 250,00	3 313 010,78	45,14%
التكوين	التكوين CFIC	0	0	0%	0,00	0,00	0,00%
المحاجر	محاجر الغرب	27	37	137%	2 600 000,00	2 797 263,02	107,59%
المحاجر	محاجر الشرق	91	18	20%	6 547 000,00	994 355,02	15,19%
	<b>المجموع العام</b>	<b>5 306</b>	<b>2 942</b>	<b>55%</b>	<b>320 937 372,00</b>	<b>148 622 476,37</b>	<b>46.31%</b>

المصدر: عبد الحكيم قاضي دكتوراه إدارة الأعمال بعنوان دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي اسمنت الجزائر GICA صفحة 174. ( قاضي، صفحة 174)

## 5 - ميثاق العملاء والهيكل التنظيمي لمجمع جيكا للإسمنت:

### أولا ميثاق العملاء:

لقد تم اصدار الميثاق الخاص بالعملاء من قبل المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر جيكا " GICA Group" بالاشتراك مع مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية من أجل الاستماع للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم وهذا عرفانا لدعهم ومساهماتهم في نجاح وترسيخ مكانة الشركة في صناعة الاسمنت، وقد نص الميثاق على النقاط التالية: (gica, 2009)

- كسب ثقة العملاء؛
- الامتثال لقواعد الممارسات التجارية؛
- الاستماع الى العملاء؛
- التواصل مع العملاء؛
- عرض منتجات مبتكرة للعملاء.

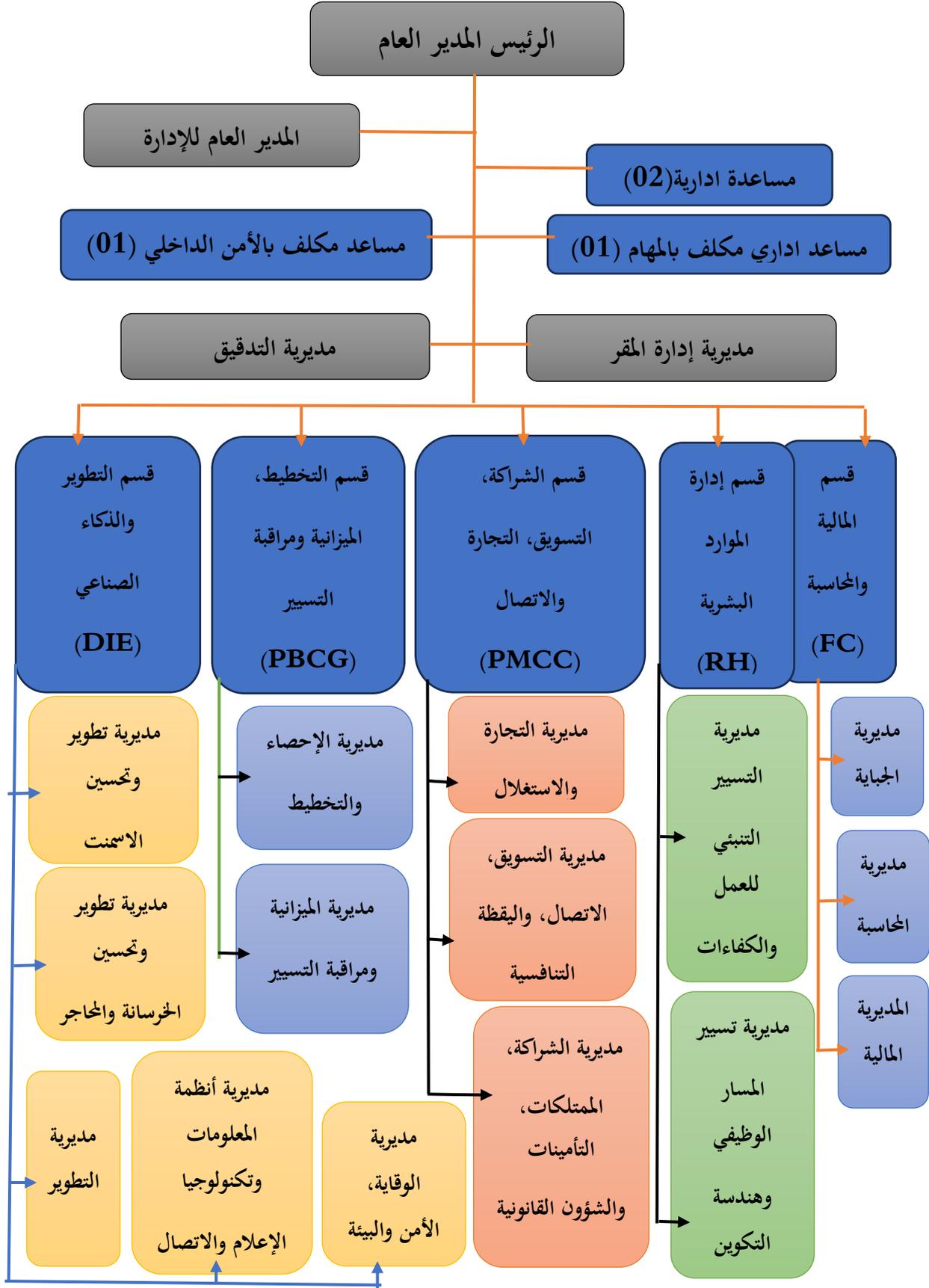
وهذا ما أكده عز الدين أسفيران، رئيس قسم الشراكة والتسويق والتجارة والاتصال بمجمع "جيكا" للإسمنت في مقابلة أجراه مع "Algérie Invest" أنه كانت هناك قافلة تابعة للمجمع زارت 30 ولاية جزائرية من أجل الاستماع الى العملاء والأخذ بآرائهم والنظر في انشغالاتهم.

وفي نفس اللقاء تم طرح سؤال عليه بخصوص احتمالية انشاء مصنع آخر فأجاب ان القدرة الإنتاجية للإسمنت للمصانع ككل تبلغ 40 مليون طن سنويا وحاجة السوق الجزائرية تحتاج ما بين 20 الى 22 مليون طن سنويا لذلك ليس من الجيد استثماريا أن ننشئ مصنع اخر. (محمد، 2023)

## 6- ثانيا الهيكل التنظيمي لمجمع جيكا GICA:

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر ينقسم الى قسمين اساسين وهما مديرية إدارة المقر ومديرية التدقيق واللذان بدورهما تنقسمان الى خمس أقسام مهمة وهي: قسم المالية والمحاسبة، وقسم إدارة الموارد البشرية وقسم الشراكة، التسويق، التجارة والاتصال، وكذلك قسم التخطيط، الميزانية ومراقبة التسيير، وقسم التطوير والذكاء الصناعي، وهذه الأقسام تنقسم الى مديريات فرعية تشكل تناغم وظيفي حسب السلطة التي يعكسها ويفرضها هذا المخطط الادري من أجل تسيير جيد ومتوافق، ومهام مضبوطة لعكل عنصر وكل اطار، التي لا بد أن لا ينتج عنها أي تصادم اداري، والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 27 الهيكل التنظيمي لمجمع جيكما GICA.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المعلومات المقدمة من الأمانة الخاصة بمجمع جيكا.

#### 7- صور توضح معلومات الاتصال بالإدارة العامة لمجمع جيكا:

طريق الدار البيضاء، مفتاح، البليدة، الجزائر.

025335794

025339813

secretariat.dg@gica.dz

http://www.gica.dz

📍 **Siege social :** Route de Dar El Beida  
- Meftah (W.Blida) - Algérie

📞 **Tél :** + 213 (0) 25 33 57 94

📠 **Fax :** +213 (0) 25 33 98 13

✉ **Email :** secretariat.dg@gica.dz

المصدر: الموقع الرسمي لمجمع جيكا. (GICA، 2009)

#### صورة توضح مواقع الفروع التابعة لمجمع جيكا لإنتاج الأسمنت في الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع جيكا. (GICA، 2009)

8 - من توقعات انتاج مصنع الشلف نحو حصول مجمع جيكا على وسام أحسن مصدر لإفريقيا:

أوضح الرئيس المدير العام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف، "قادة دينار"، في يوم تكويني لفائدة الأسرة الإعلامية بمصنع الاسمنت ومشتقاته بواد سلي، أن مؤسسته تسعى خلال السنة الجارية لتصدير 3 مليون طن من مادة الاسمنت والكلنكر نحو إفريقيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية". (يشكور، 2023)

ونظرا للمجهودات الجبارة التي قامت بها كل فروع المجمع الصناعي جيكا تحققت التوقعات وقد تم تتويج المجمع بجائزة الوسام الشرفي للتصدير كأحسن مصدر بالقارة الافريقية وذلك يوم 11 جويلية 2023. (ECDE، تتويج المجمع بجائزة الوسام الشرفي للتصدير، 2023)

الصورتان التاليتان توضحان شهادة التكريم والتقدير التي حضي بها مجمع جيكا لإسمنت الجزائر من قبل الرئيس عبد المجيد تبون.







## تَهْنِئَةٌ

### شركة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

#### أخواتي العاملات، إخواني العمال،

يسعدني أن أتوجه إليكم، بكل فخر وإعتزاز، بأحر عبارات الشكر والتقدير والإمتنان، بعد التكريم الذي خصنا به رئيس الجمهورية، السيد عبد المجيد تبون، يوم 11 يوليو 2023 و المتمثل في تتويج المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر " جيكا" بالسام الشرفي للتصدير.

جميع كلمات العرفان و الثناء لا توفيكم حقكم ونحن نحتفل بهذا الإستحقاق التاريخي والعظيم الذي حققناه معاً، مما يبرهن أن الدولة الجزائرية و على رأسها السيد رئيس الجمهورية، تولي أهمية بالغة لتشجيع كل المبادرات و إستغلال القدرات، التي من شأنها أن تساهم في بناء إقتصاد وطني قوي.

وبمناسبة تتويجنا " كأفضل مؤسسة مصدرة للقارة الإفريقية"، خلال إحتفالية تكريم المصدرين الجزائريين الذين رفعوا تحدي التصدير، يشرفني أن أقرئكم سلام السيد رئيس الجمهورية، الذي كلفني شخصياً بتبليغكم تحياته الخاصة، تقديراً لما قدمتموه من مجهودات جبارة في خدمة القطاع و الرقي به إلى المكانة التي وصل إليها اليوم، لرفعة وطننا الغالي و خدمة الصالح العام.

كل كلمات الشكر تصمت خجلاً أمام ما تقدمونه، لتحقيق الأهداف المرجوة و الإرتقاء بمجمع جيكا إلى أعلى المراتب، وها نحن نقف اليوم على أعتاب النجاح و التميز بفخر، و أنتم تساهمون، بكل إستحقاق و جدارة، في تنوع صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات، بعد ما ساهمتم، بشكل كبير و فعال، بالأمس القريب، في تحقيق الإكتفاء الذاتي من مادة الإسمنت و الحد من الواردات التي كانت تكلف الخزينة العمومية مبالغ كبيرة بالعملة الصعبة.

و في الأخير، أجدد لكم كل معاني التقدير و الحب، يا خير من حافظ على الأمانة و أدى الرسالة بكل إخلاص، فمن يعمل بكل هذا الجهد يستحق أن يكون من المشكورين و المتميزين و المكرمين، فعلينا أن نعمل جاهدين للحفاظ على المكانة التي إرتقينا إليها من جهة و بذل المزيد من الجهود قصد رفع تحديات جديدة و كسب الرهانات المستقبلية من جهة أخرى.

  
Rabah GUESSOUM  
Président Directeur Général



وهذه التهنئة الى كل عمال وعاملات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف عرفانا بمجهوداتهم لتحقيق هذا الإنجاز.

## 9- التحسين والتجديد في المنتجات

تغليف مادة إسمنت جيكا بأكياس مادة البولي بروبيلين:

مجمع الاسمنت جيكا غالبا ما يقوم بالتحسين في منتجاته وابتكار أساليب وطرق جديدة لتحسين المنتج وجودته وهذا لزيادة رضا العملاء وتلبية تطلعاتهم، حيث يتم تغليف مادة إسمنت جيكا بأكياس مادة البولي بروبيلين، والذي من خصائصه ما يلي: (جيكا ص.، 2023)

-سهولة إعادة تدويرها وإعادة استخدامها؛

-قابل للتحلل الحيوي؛

-مقاوم للماء والرطوبة؛

-هذه الأكياس مطلوبة ومناسبة للتصدير البري والمسافات الطويلة.



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع اسمنت الجزائر جيكا، صورة توضح شكل الكيس الجديد. (GICA، 2009)

### إيجاد حجم جديد كيس الإسمنت 25 كغ:

اهتماما بطلبات العمال والزبائن من أجل إيجاد ساعات أقل سهولة الحمل وأدنى تكلفة، حيث أحيانا الزبون البسيط يحتاج كمية قليلة لقضاء أشغال منزلية خاصة يكون مضطر لشراء كيس كبير أو لابد البحث عن محلات تباع المادة بالكيلوغرام، لذلك مؤسسة جيكا لبث هذه الرغبة وأوجدت كيس بسعة 25 كلغ وسيعم كل الفروع التابعة لها، ولا أشك في أنها ستنتج منتجات أخرى حتى بسعة 1 كلغ لتسهيل كل العقبات،

كيس جيكا بنيان (GICA BENIAN - CEM II / B-L 32.5) على مستوى وحدات فرع سوديسماك التابع لمجمع جيكا (تيزي راشد - الجزائر - وهران - مستغانم). (جيكا ص.، 2023)



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع اسمنت الجزائر جيكا، صورة توضح الحجم الجديد. (GICA، 2009)

### المطلب الثالث: نبذة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف:

مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE التي نشاطها الرئيسي هو تصنيع وتسويق الإسمنت، والتي تمتد على مساحة 40 هكتارا تقريبا، وتحتل الجزء الكبير من المنطقة الصناعية في واد سلي من بين المؤسسات الرائدة في الجزائر لإنتاج مادة الاسمنت قبل وبعد الانضمام الى المجمع الصناعي جيكا حيث كانت طاقتها الإنتاجية تتجاوز قدرة المؤسسات والفروع الأخرى حيث كان انتاجها 2 مليون طن سنويا وقد وصل الى ما يقارب 3 مليون طن سنويا وهذه الأرقام تعتبر جيدة مقارنة بالقدرة الإنتاجية للمؤسسات الجزائرية الأخرى، وهذا من بين الأسباب التي دعتنا الى اختيارها كدراسة ميدانية لموضوعنا، ولذلك نذهب في هذا المطلب الى التعريف بالمؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي، والمبادرات والأعمال التي قامت بها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة.

### 1 - نشأة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف وسياستها:

#### 1-1 نشأة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

إن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف شركة ذات أسهم تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 325/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، وفي التاسع من شهر أكتوبر 1989 تحولت الى مؤسسة اقتصادية عامة مستقلة تحت رأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري مقسم كما يلي: (ECDE، ECDE تاريخي، 2020)

- 40% من صندوق المشاركة في الكيمياء والبتروكيماويات والصيدلة؛

- 30% من صندوق المشاركة في المناجم والهيدروكربونات والهيدروليك؛

- 30% من صندوق المشاركة في البناء.

وبعد ذلك أصبحت "مواد البناء والتشييد" المالكة الكلية لها بنسبة 100% تحت رأس مال قدره 2.000.000.000 دينار جزائري، وبعد إعادة هيكلتها سنة 1999 أصبحت "إنجازات ومواد بناء" المالكة الكلية للشركة، ما لبثت الى سنة واحدة حيث تم استبدالها ب "SGP GICA" في سنة 2000 التي أصبحت المالك للشركة، في عام 2003 تمت زيادة رأس مال الشركة إلى 3.000.000.000 دينار جزائري، و6.241.000.000 دينار جزائري في عام 2007، وفي سنة 2009 إعادة هيكلة "SGP GICA" والتحول الى المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية (GICA) باعتبار مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

ECDE فرع من فروع المجمع الى يومنا هذا، وتم اعتمادها وفقاً لمعايير ISO 9001 الإصدار 2008 لثلاث سنوات الى 2012.

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف فرع جيكا للإسمنت التي كان بداية نشاطها سنة 1989 بإنتاج الاسمنت ومشتقاته بمقر انتاجها بالمنطقة الصناعية واد سلي الشلف، والإدارة العامة الواقعة بحي الحمادية ص.ب 54 الشلف، تحت اسم تجاري و لافتة "مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف"، والتي كانت تملك رقم سجل تجاري ذات الشخص المعنوي 89B0000019 وتغير الى 00B0903675 تم إعادة هذا القيد في التاريخ 2000/08/20، نشاطها مدون تحت رمز تجاري 109101 المسمى الإنتاج الصناعي للأسمنت (مصنع الأسمنت) الذي يتضمن النشاط الرئيسي وهو صنع الاسمنت العادي، البترولي أبيض، وأنواع أخرى من الأسمنت للبناء ولاستعمالات أخرى، كذلك الحرق المشترك، ويضم أيضا نشاطا إضافيا وهو توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط لتجار الجملة، التجزئة، والجماعات.

لم يتم تعديل أي شيء في السجل التجاري الا سنة 2023/01/05 بسبب التغيير الذي حدث في مجلس الإدارة، اذ يتكون هذا الأخير من أربعة أعضاء مجلس إدارة كلهم من جنسية جزائرية وهم: وعابد عبد القادر وخرشي لحسن وإسحاق بوسحافي محمد شريف وبن بلقاسم العري، ورئيس مجلس الإدارة دينار قادة الرئيس المدير العام للمؤسسة، وهذا هو التحيين الأخير للعمليات التي تم تسجيلها في موقع المركز الوطني للسجل التجاري الخاص بالمؤسسة الى غاية 2023/08/20.

## 2-1 سياسة المؤسسة:

تسعى سياسة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف الى تحقيق التنمية المستدامة تحت هدف الاقتصاد الفعال والملائم للعيش، والذي يهتم بالعدالة الاجتماعية، من أجل تحقيق التوازن بين التقدم الاقتصادي دون اهمال الجانب البيئي والاجتماعي، فهي تحاول من خلال أنشطتها احترام وتلبية كل متطلبات الاعوان المرتبطين بها داخليا وخارجيا، وهذا بكسب ثقتهم والاستمرار في تقديم خدماتها التي تعتبره في نظرها مكسبا للأجيال القادمة.

ان المؤسسة واهتماما بالمعايير الدولية إيزو المتمثلة في 9001 و14001 و45001 والتي تعهدت باحترامها والعمل وفقا لها عملا بنظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل، والتي تشرح وتعبّر عن سياسة المؤسسة حيث يمكننا توضيحها بالإيجاز فيما يلي: (دينار، 2020)

- الامتثال للقوانين واللوائح فيما يخص مجالها ونشاطها؛

- الاستماع المستمر الى انشغالات كل الأطراف ذات الصلة ومحاولة تلبية احتياجاتهم؛
  - التحسين المستمر للعلاقات التي تربطها بالموردين؛
  - العمل على الرقابة المستمرة في تحديد كل المخاطر المتعلقة بكل أنشطتها؛
  - الإنتاج المسؤول الذي يحافظ على الموارد الطبيعية؛
  - العمل على تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال عمليات مبتكرة وأكثر كفاءة وذلك بالحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من انبعاثات الغبار والغازات وتخفيض التكاليف ومراقبة النوعية ورفع نجاعة أدوات الإنتاج؛
  - التسيير الجيد للنفايات؛
  - التدريب والتكوين المستمر للعمال وتحسين الكفاءة المهنية؛
  - التنوع والتجديد للمنتجات؛
  - حماية الممتلكات والمحافظة على صحة وسلامة الأشخاص من خلال تحسين ظروف العمل وقدرات الاستجابة للحالات الطارئة والوقاية من الأضرار الصحية والحوادث المهنية؛
  - تحقيق التقدم مع حماية البيئة؛
- ان المؤسسة في العموم تحاول ضمان كل الموارد التي تدعم نظام الإدارة المدمج الذي يهتم بإدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية كونها الأولوية الأولى قبل كل شيء، حيث تهتم بتوجيه العمال ودعمهم من خلال التعاون والتشاور لتحقيقه.

## 2 - فروع المؤسسة الناشطين حاليا:

كانت المؤسسة تملك 27 فرع على المستوى الوطني تختلف نشاطاتها من التوزيع بالجملة والبيع بالتجزئة والتصدير والاستيراد وغير ذلك ولكن تم شطب العديد من هذه السجلات التجارية الثانوية وغلق الفروع والتي تقدر ب 17 سجل، والجدول الموالي يوضح الفروع التي لاتزال تزاوّل النشاط:

الجدول رقم 11 يوضح فروع مؤسسة الاسمنت بالشلف الناشطين.

العنوان	مضمون النشاط	تاريخ بداية النشاط
تمنراست منطقة الصناعية	الخزف الصحي والزجاج	2008/08/20

المسطح	سرسوف	
2008/08/20	عين صالح المنطقة الصناعية	تجارة بالجملة لمواد البناء، الخزف الصحي والزجاج المسطح
2008/10/06	تيممون مرآب رقم 02 بالمنطقة الصناعية لبلدية	تجارة بالتجزئة لمواد البناء
2008/12/17	وادي السمار/الجزائر المنطقة الصناعية.	تجارة بالجملة لمواد البناء، الخزف الصحي والزجاج المسطح
2009/02/28	عين صالح المنطقة الصناعية	تجارة بالتجزئة لمواد البناء
2009/02/28	تمنراست المنطقة الصناعية سرسوف الشمالي	تجارة بالتجزئة لمواد البناء
2009/08/02	منطقة الصناعية قطعة ب وادي السمار الجزائر	تجارة بالتجزئة لمواد البناء
2010/01/17	المنطقة الصناعية وادي السمار/الجزائر	توضيب المنتجات المختلفة (غ م ف م آ) (باستثناء المنتجات المقننة)
2019/12/31	منطقة النشاطات قسم 09 مجموعة ملكية رقم 116 وادي سلي/الشلف	تصدير مواد البناء

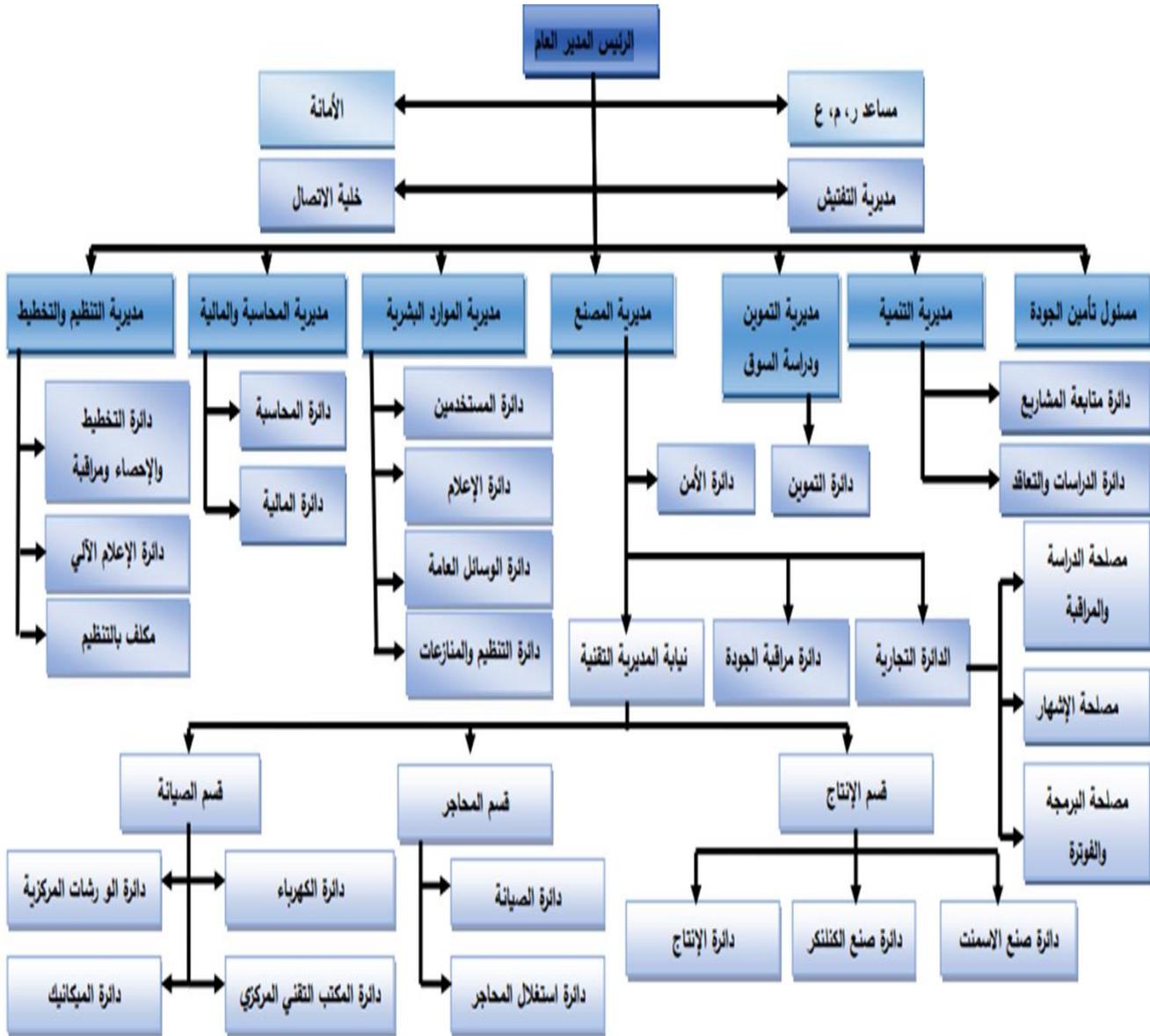
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقيدة في موقع المركز الوطني للسجل التجاري الجزائري.

### 3 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف:

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE ينطلق من الرئيس المدير العام على رأس الهيكل ومساعدته والأمانة، إضافة الى مديرية التفتيش وخلية الاتصال، الإدارة العامة تنقسم الى عدة مديريات فرعية وهي مديرية التنمية ومديرية التموين ودراسة السوق ومديرية المصنع ومديرية الموارد البشرية ومديرية المحاسبة والمالية ومديرية التنظيم والتخطيط وكذلك مسؤول تأمين الجودة، وهذه المديريات بدورها تنقسم

الى العديد من الدوائر والاقسام والمصالح التي تتفاعل بينها من أجل تكوين إدارة متناسقة من خلال تقسيم المهام والأدوار لتحقيق أهداف المؤسسة، والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 28 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.



المصدر: من المعلومات المقدمة من مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

#### 4 - الحسابات الاجتماعية والوضعية المالية للمؤسسة:

تلتزم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف من سنة 2007 بتقديم حساباتها الاجتماعية ووثائق تبين وضعيتها المالية للمركز الوطني للسجل التجاري بانتظام وبشكل شامل ومفصل ويمكن توضيح ذلك في الوثائق المرفقة ادناه لسنة 2022 كما يلي:

تفاصيل من البطاقة الوطنية للحسابات الاجتماعية للسنة المالية 2022: (CNRC، البطاقة الوطنية للحسابات الاجتماعية، 2023)

أولا معلومات التسجيل والادعاء: والتي نوضحها في الوثيقة التالية

00B0903675	: رقم التسجيل	2022	: السنة المالية
25/06/2023	: تاريخ الإدعاء	0212300114	: رقم الشهادة
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف	: التسمية التجارية	حي الحمادية ص.ب 54	: العنوان
الشلف	: بلدية مقر الشركة		: ولاية المقر الاجتماعي : الشلف

تبعاً لإحكام القانون التجاري الجزائري الموضح في المادة رقم 717 التي تنص على إيداع جدول حسابات النتائج ومعلومات الأصول وأيضاً الخصوم، والتي تخص كل الشركات أو المؤسسات المعنوية والتي يكون رقم سجلها التجاري بالرمز "B"، وان هذه الادعاءات تكون على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري تحت إطار الإشهاريات القانونية الاجبارية على إثر ما جاء في نص المادة المذكورة سابقاً، وطبقاً للمادة 12 من القانون رقم 04-08 المؤرخ في 14 أوت سنة 2004، يتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، يقصد بالإشهار القانوني الإجباري، بالنسبة للأشخاص المعنويين، إطلاع الغير (هيئات مالية وإدارية، متعاملين اقتصاديين، تجار...إلخ)، بمضمون الحسابات الاجتماعية والتي يمكن من خلالها الحصول على صورة حقيقية للصحة المالية للشركات التجارية. (مديرية التجارة لولاية بسكرة، 2017)

في حالة عدم تقديم هذه الحسابات الاجتماعية يقوم المركز الوطني للسجل التجاري بإرسال لائحة تتضمن كل الذين أعرضوا عن ذلك الى قطاع وصلاحيه كل ولاية ممثلة بمديرية التجارة بنفس الولاية، من أجل تحرير محاضر قانونية ضدهم، وان ما لاحظناه أن مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لا تقوم بنشر هذه المعلومات في مواقعها الرسمية وان لم يكن الأمر اجباريا لما وجدنا أي معلومات تشير الى الصحة المالية لها،

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكا" -.

وهذه المعلومات حصلنا عليها في موقع غير متاح للعامه أو الأفراد الا لأعوان المركز الوطني للسجل التجاري وأعوان مديرية التجارة.

ثانيا جانب الأصول: وهي موضحة في الوثيقة أدناه

رقم الحساب	أصول	مبلغ خام	إهلاكات أو مؤنات	السنة المالية	السنة المالية - 1
2	أصول غير جارية	0	0	0	0
207	فارق بين للإقتناء-المنتوج للإيجاري أو السليبي	0	0	0	0
20	تثبيتات معنوية	3 621 087,39	3 403 450,61	217 636,78	399 465,91
21	تثبيتات عينية	0	0	0	0
211	أراض	1 718 807 955,83	0	1 718 807 955,83	1 718 807 955,83
2131	ميان	19 236 787 101,22	3 281 577 316,22	15 955 209 785	151 034 778,61
218	تثبيتات عينية أخرى	51 819 784 356,82	19 974 051 930,66	31 845 732 426,16	6 060 344 315,68
22	تثبيتات ممنوح امتيازها	298 864 058	0	298 864 058	298 864 058
23	تثبيتات جري إنجازها	1 157 143 436,3	0	1 157 143 436,3	41 970 255 808,47
+26	تثبيتات مالية	0	0	0	0
265	سندات موضوعة موضع معادلة	0	0	0	0
26		0	0	0	0
+271	سندات أخرى متبقة	0	0	0	0
+274	قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	22 003 254 873,96	1 580 570 251,7	20 422 684 622,26	17 908 640 667,36
133	ضرائب مؤجلة على الأصل	793 072 068,03	0	793 072 068,03	542 053 475,96
188		0	0	0	0
	<b>مجموع الأصل غيرالجاري</b>	<b>97 031 334 937,55</b>	<b>24 839 602 949,19</b>	<b>72 191 731 988,36</b>	<b>68 650 400 525,82</b>
+3	أصول جارية	0	0	0	0
3	مخزونات و منتوجات قيد التنفيذ	3 724 603 049,29	287 987 001,45	3 436 616 047,84	3 516 748 898,65
4	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	0	0	0	0
41	الزبائن	772 803 465,77	1 814 933,74	770 988 532,03	438 853 865,93
+409	المديون الآخرون	3 222 603 026,2	0	3 222 603 026,2	2 384 089 882,75
+44		677 881 983,7	0	677 881 983,7	712 633 956,56
48		0	0	0	0
5	حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة	0	0	0	0
-50	الموجودات و ما شابهها	0	0	0	0
+51	الخزينة	4 677 511 935,52	0	4 677 511 935,52	3 660 170 109,38
	<b>مجموع الأصول الجارية</b>	<b>13 075 403 460,48</b>	<b>289 801 935,19</b>	<b>12 785 601 525,29</b>	<b>10 712 496 713,27</b>
	<b>المجموع العام للأصول</b>	<b>110 106 738 398,03</b>	<b>25 129 404 884,38</b>	<b>84 977 333 513,65</b>	<b>79 362 897 239,09</b>

ثالثا جانب الخصوم: موضحة في الوثيقة الموالية

رقم الحساب	الخصوم	السنة المالية	السنة المالية - 1
1	رؤوس الأموال الخاصة	0	0
101	رأس مال تم إصداره	6 241 000 000	6 241 000 000
109	رأس مال غير مستعان به	0	0
+104	علاوات و احتياطات- احتياطات مدمجة (1)	55 659 269 394,86	56 493 276 314,91
105	فوارق إعادة التقييم	0	0
107	فارق المعادلة (1)	0	0
12	نتيجة صافية/ (نتيجة صافية حصة المجمع ((1))	1 495 581 920,05	3 732 107 823,75
11	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد	40 000 000	70 000 000
PSC	حصة الشركة المدمجة(1)	0	0
PM	حصة توري الأظلية(1)	0	0
	<b>المجموع 1</b>	<b>63 435 851 314,91</b>	<b>66 536 384 138,66</b>
+1	الخصوم غير الجارية	0	0
+16	قروض و ديون مالية	10 696 088 918	11 316 967 108,23
+134	ضرائب ( مؤجلة و مرصود لها)	6 018 900	0
229	ديون أخرى غير جارية	0	0
+15	مؤونات و منتجات تالئة مسبقا	1 613 206 853,3	2 017 110 263,06
	<b>مجموع الخصوم غير الجارية 2</b>	<b>12 315 314 671,3</b>	<b>13 334 077 371,29</b>
+4	الخصوم الجارية	0	0
40	موردون و حسابات ملحقة	2 163 220 661,56	1 850 860 377,46
+444	الضرائب و ما تاليها	267 721 958,33	935 432 347,4
+42	ديون أخرى	1 180 788 632,99	2 320 579 278,84
+52	خزينة مليلية	0	0
	<b>مجموع الخصوم الجارية 3</b>	<b>3 611 731 252,88</b>	<b>5 106 872 003,7</b>
	<b>مجموع عام للخصوم</b>	<b>79 362 897 239,09</b>	<b>84 977 333 513,65</b>

رابعا حساب النتائج: الوثيقة التالية توضح ذلك

رقم الحساب	تسمية الحساب	السنة المالية	السنة المالية - 1
70	رقم الاعمال	12 175 955 506,64	6 004 083 769,15
72	تغير المخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع	420 332 581,8-	439 377 677,59
73	الإنتاج المثبت	0	0
74	اعانات الاستغلال	998 058 434,62	458 110 000
	<b>1-إنتاج السنة المالية</b>	<b>12 753 681 359,46</b>	<b>6 901 571 446,74</b>
60	المشتريات المستهلكة	2 903 864 743,19-	2 134 203 968,73-
61/62		1 831 230 304,5-	1 302 538 689,67-
	<b>2-استهلاك السنة المالية</b>	<b>4 735 095 047,69-</b>	<b>3 436 742 658,4-</b>
	<b>3-القيمة المضافة للاستغلال</b>	<b>8 018 586 311,77</b>	<b>3 464 828 788,34</b>
63	أجور المستخدمين	2 738 518 134,36-	1 537 560 671,14-
64	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة	141 877 402,14-	129 017 136,08-
	<b>4-القائض الإجمالي عن الإستغلال</b>	<b>5 138 190 775,27</b>	<b>1 798 250 981,12</b>
75	المنتجات العملياتية الأخرى	48 922 932,06	172 759 985,4
65	الأعباء العملياتية الأخرى	44 484 541,28-	105 146 560,89-
68	المخصصات للاهلاكات و المؤنات	1 552 761 683,72-	977 733 854,5-
78	استئلاف عن خسائر القيمة و المؤنات	19 617 758,79	2 524 463,88
	<b>5-النتيجة العملياتية</b>	<b>3 609 485 241,12</b>	<b>890 655 015,01</b>
76	المنتجات المالية	924 292 705,18	868 290 972,2
66	الأعباء المالية	5 885,62-	0
	<b>6-النتيجة المالية</b>	<b>924 286 819,56</b>	<b>868 290 972,2</b>
	<b>7-النتيجة العادية قبل الضرائب(6+5)</b>	<b>4 533 772 060,68</b>	<b>1 758 945 987,21</b>
+695	الضرائب الواجب فعها عن النتائج العادية	752 682 829-	178 431 040-
+692	الضرائب المؤجلة ( تخيرات ) حول النتائج العادية	48 981 407,93-	84 933 027,16-
	<b>مجموع منتجات الأنشطة العادية</b>	<b>13 746 514 755,49</b>	<b>7 945 146 868,22</b>
	<b>مجموع أعباء الأنشطة العادية</b>	<b>10 014 406 931,74-</b>	<b>6 449 564 948,17-</b>
	<b>8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>	<b>3 732 107 823,75</b>	<b>1 495 581 920,05</b>
77	العناصر غير العادية- المنفوجات (يطلب بيانها)	0	0
67	العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)	0	0
	<b>9- النتيجة غير العادية</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>10- النتيجة الصافية للسنة المالية</b>	<b>3 732 107 823,75</b>	<b>1 495 581 920,05</b>

## 5 - صورة توضح معلومات الاتصال بفرع الشلف ECDE:



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE

## 6 - مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف التابعة لجيكا تتحصل على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية:

بتاريخ 13 مارس 2023 تحصلت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE) ، فرع تابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) ، على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية (CE) لأنواع الاسمنت الذي تنتجها والموضحة كما يلي:

- جيكا بيطون: (42,5 N) اسمنت بورتلاندي جيرى؛
- جيكا بنيان : (32,5 N) اسمنت بورتلاندي جيرى؛
- جيكا إنجازات : (52,5 N) اسمنت بورتلاندي جيرى؛
- جيكا مضاد : (42,5 N-SR5) اسمنت بورتلاندي مقاوم للكبريتات. (الصناعة، 2023)

## 7 - المبادرات والاعمال التي قامت بها مؤسسة الاسمنت فرع الشلف ECDE وكذلك التكريمات التي قامت وحظيت بها خلال السنوات 2021 و2022 و2023:

قامت مؤسسة الاسمنت ECDE فرع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بالعديد من المشاركات والأعمال والمبادرات الخيرية والإنسانية والتي تبين مدى اهتمامها بالجانب البيئي والطبيعي والجانب الرياضي والثقافي وكل

القضايا الاجتماعية الخاصة بمختلف فئات المجتمع وكذلك المناسبات والأعياد الوطنية، نوضح جزءا منها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 12 يبين المبادرات والأعمال التي قامت بها مؤسسة الاسمنت فرع الشلف**

المناسبة والتعليق	التاريخ	- مبادرات ومشاركات المؤسسة ECDE - الاتفاقيات والتكريمات
التعريف بالخدمات والمنتجات	2021/12/25.13	المعرض الجزائري 29 للإنتاج الوطني الجزائري
بغية التعامل التجاري في إطار تصدير مادة الكلنكر والأسمنت	2021/12/29	زيارة سعادة السفير لدولة بنغلاديش ل ECDE
اهتمام بالموظفين والعمال	2022/01/06	تكريم مساعدة اجتماعية بمناسبة التقاعد
اهتمام اجتماعي رياضي	2022/01/16	توقيع عقد تمويل في إطار سبونسورينغ
دعم الابداع والتحسين	2022/01/19	إصلاح جهاز التغليف البلاستيكي لأكياس الاسمنت، المتوقع لأكثر من 20 سنة
تحسين واهتمام بالعملاء	2022/02/23	تسويق أول شحنات من الاسمنت المعبأ والمصفف في أكياس بلاستيكية، بمختلف السعات
لمعاينة خط الإنتاج الثالث الجديد للأسمنت. اهتمام بالتوسيع والتطوير.	2022/03/03	زيارة وزير الصناعة السيد أحمد زغدار والوفد المرافق له لمؤسسة الاسمنت الشلف
العرض والتعريف، تكريم مختلف الزبائن	2022/03/17.14	مشاركة في الصالون الدولي للصناعة والبناء والاشغال العمومية والطاقة واللوجيستيك
عيد الشجرة، اهتمام بالبيئة والمجتمع.	2022/03/21	حملة تشجير على مستوى الخط الجديد الثالث التابع للمؤسسة
وقاية واحتراز من الكوارث	2022/04/06	مناورة افتراضية " حريق متبوع بانفجار في ثلاثة مواقع

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكا" -.

		" من طرف مديرية الحماية المدنية للولاية
إمضاء الاتفاقية بين المؤسسة ومديرية التعليم والتكوين المهنيين. اهتمام بالتكوين والتدريب	2022/04/28	السيد مراي ياسين وزير التعليم والتكوين المهنيين، في زيارة عمل وتفقد لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف
مناسبة 1 ماي، عرفانا بالمجهودات وحسن التسيير	2022/04/30	تكريم الرئيس المدير العام لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف السيد دينار قادة من طرف السيد والي ولاية الشلف
العرض والتعريف والتسويق	2022/05/19.15	مشاركة في الطبعة ال 24 للصالون الدولي للبناء ومواد البناء والأشغال العمومية (باتيماتيك)
شكر وتقدير عرفانا بالمجهودات المبذولة لتكوين طلبة التكوين المهني لولاية الشلف	2022/05/19	تم تكريم الرئيس المدير العام لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف السيد دينار قادة
عرفانا بالمجهودات المبذولة في مجال إنتاج وتسويق الاسمنت	2022/05/22	تكريم المدير التجاري لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف السيد جيلالي سايج محمد
لفائدة نزلاء دار الأشخاص المسنين ولفائدة الطفولة المسعفة بواد الفضة	2022/05/24	مبادرة تضامنية منظمة من قبل المؤسسة للمسنين
ذكرى الاستقلال 2022 اهتمام بالتاريخ والرياضة من أجل دحر الآفات الاجتماعية	2022/06/23 2022/07/05	إمضاء اتفاقيه تعاون في إطار سبونسورينغ ECDE والجمعية الرياضية لإذاعة الشلف وذلك لتنظيم دورة ولائية الكبرى لكرة القدم للفئات الشبانية الأقل من 13 سنة
اشهار تعريف بالجودة والإنتاج المستدام اهتمام بالعملاء.	2022/09/11	توزيع عدة لوحات اشهارية خاصة، لمختلف زبائنها الأوفياء حيث كل لوحة تحمل معلومات خاصة بكل زبون

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكا" -.

اهتمام بالمشاكل الوطنية	2022/10/03	معرض اليوم العالمي والعربي للسكن
عرض وتعريف واهتمام بالتسويق.	2022/10/13.09	مشاركة في الطبعة ال 19 للصالون الدولي للعقار، البناء، السكن والاشغال العمومية
الاهتمام بالطاقة المتجددة والتنمية المستدامة	2022/10/26.24	مشاركة في الطبعة ال 12 للصالون الدولي للطاقات المتجددة والتنمية المستدامة
لتعريف الطلبة بمنتجاتها والتعريف بالمؤسسة	2022/10/27.26	لحضور ندوة الدكتوراه في العمليات الميكانيكية والكهربائية بجامعة حسيبة بن بوعلي بولاية الشلف
الدعم المادي والمعنوي للفرق الرياضية لكرة القدم.	2023.01.02	:رعاية وتمويل بين المؤسسة وكل من ASO فريق جمعية أولمبي الشلف لكرة القدم. MCBOS مستقبل شباب واد سلي لكرة القدم. الرابطة الولائية لألعاب القوى.
إنجازات، تجديد وتطوير وابداع	2023/01/10	تسويق أول شحنة من الاسمنت البورتلاندي الجيري
التعريف بمنتجاتها ثم تكريم مختلف الصحافيين من طرف المؤسسة.	2023/01/11	يوم تكويني واعلامي لفائدة ممثلي الصحافة المحلية بالجزائر
بمناسبة الذكرى ال 19 لانطلاق بثّ الإذاعة الجزائرية من الشلف	2023/01/26	تم التوقيع على اتفاقية دعاية وشراكة بين المؤسسة وإذاعة الشلف الجهوية بدار الثقافة بالشلف
ذكرى تأميم المحروقات وذكرى تأسيس الاتحاد العام للعمال	2023/02/24	حفل تكريمي لفائدة عاملاتها وعمالها المتقاعدين
مناسبة اليوم العالمي للمرأة، اهتمام	2023/03/08	حفل تكريمي على شرف عاملات المؤسسة
التعريف بالمنتجات والاستماع للزبائن	2023/03/16.13	شاركت المؤسسة في النسخة الخامسة للصالون الدولي للصناعة والبناء والأشغال العمومية والطاقة واللوجيستيك والتصدير

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكما" -.

لذكرى عيد النصر 19 مارس تكریم أكثر من 100 لاعب من اللاعبين القدامى لولاية الشلف.	2023/03/19.18	نظمت المؤسسة بالتنسيق مع الجمعية الرياضية لإذاعة الشلف تظاهرة رياضية لاسترجاع ذاكرة كرة القدم بأحياء مدينة الشلف
بمناسبة عيد الشجرة 21 مارس، اهتمامات طبيعية وبيئية	2023/03/21	حملة تشجير على مستوى المحجرة والخط الجديد الثالث التابعين للمؤسسة
بمناسبة اليوم العالمي للصحة 28 أفريل والسلامة المهنية، الاهتمام بالعمال وسلامتهم وصحتهم	2023/04/27	يوما تحسيسي للوقاية والسلامة من حوادث العمل حيث قامت المؤسسة بمناورات تطبيقية وبعرض جميع الوسائل والتجهيزات الخاصة بالصحة والامن على مستوى المؤسسة
الأعمال الخيرية، والاهتمام بكل فئات المجتمع.	2023/05/02	زيارة لدار الاشخاص المسنين، مركز الطفولة المسعفة والمركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا بواد الفضة
الاهتمام بالجودة والبيئة وسلامة العمال.	2023/05/03	يوما اعلاميا حول سياسة الجودة، البيئة والسلامة في العمل
تكریم الطلبة من طرف المؤسسة. الاهتمام بالعلم وطلبة العلم.	2023/05/04	زيارة ميدانية لفائدة طلبة الهندسة المدنية بجامعة حسبية بن بوعلي لولاية الشلف
بمناسبة حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية CE	2023/05/11.07	شاركت المؤسسة في الصالون الدولي للبناء ومواد البناء والأشغال العمومية المقام من 07 الى 11 من ماي 2023، في طبعته الخامسة والعشرون
الاهتمام بالتكوين والتدريب	2023/05/25.14	نظمت المؤسسة دورة تكوينية خاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل لفائدة إطارات وعمال المؤسسة
بمناسبة اليوم العالمي للبيئة	2023/05/24	يوم تحسيسي حول البيئة وكيفية المحافظة عليها

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكا" -.

تنظيم عرض بوسط مدينة الشلف "ساحة التضامن"	2023/06/07.06	عرض وتعريف بالمنتجات، والاحتفال باليوم العالمي للطفولة
مشاركة المؤسسة في معرض الجزائر الدولي في طبعته الرابعة والخمسون	2023/06/25.20	العرض والتعريف بالمنتجات، الاهتمامات التسويقية.
حفل تكريمي للفريق ASO	2023/06/25	تتويج فريق كرة القدم ASO بكأس الجزائر
قافلة ثقافية وترفيهية وتعليمية للطفولة بمدينة تنس ساحلية	11/07/2023	التعريف بمنتجات المؤسسة وتقديم هدايا للأطفال
تكريم فريق مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف لكرة القدم من طرف المؤسسة	2023/07/16	بمناسبة تتويج الفريق بكأس دورة 05 جويلية احتفالا بالذكرى 61 لعيدي الاستقلال والشباب
تكريم الرئيس المدير العام لمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف السيد دينار قادة من طرف مجمع جيكا	2023/07/18	بمناسبة تتويج المجمع بجائزة الوسام الشرفي للتصدير، أفضل مصدر للقارة الأفريقية
للمرة الثانية تحصلت ECDE على قرار الحفاظ على شهادة المطابقة لنظام إدارة الجودة ISO9001، البيئة ISO14001 والصحة والسلامة في العمل ISO45001 بعد عملية التدقيق الخارجي من طرف الهيئة المتخصصة افاق أفانور AFAQ AFNOR	2023/09/ 19 التي تمت من 04 الى 07 سبتمبر 2023.	مواصلة الالتزام والتطوير والعمل وفق المعايير العالمية، المواكبة والمنافسة ورغبة التصدير.
حصلت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف على شهادة مطابقة المعايير الأوروبية (CE) لمنتج إسمنت جديد يحمل اسم "جيكا بيبتون CEM I" 42.5R.	2023/10/2	الاهتمام بالمعايير الدولية وتحسين الانتاج

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف فرع مجمع "جيكا" -.

الاهتمام بمواضيع الطاقة والتجديد في نوعية وكمية الطاقة المستهلكة	2023/10/4 -2	شاركت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف في الصالون الدولي للانتقال الطاقوي وطاقت المستقبل في طبعته 13 بوهران.
اهتمام بالزبائن وبالتسويق واستدامة الاعمال والولاء الى المؤسسة والعلامة التجارية.	2023.10.09 إلى غاية 12 أكتوبر 2023	نظمت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف تنسيقا مع جيكا لقاء مع مختلف زبائنها للاستماع لانشغالاتهم ولتكرمهم.
بمناسبة الموسم التكويني لدورة أكتوبر 2023، ومن أجل التدريب والتطوير، الاهتمام بالموارد البشري	2023/11/ 08	ECDE تستقبل 111 متربص من مختلف التخصصات التقنية والادارية بإشراف السيد دينار قادة في إطار تقديم تكوين ميداني وتطبيقي عالي المستوى لتمكينهم من تطوير معارفهم واكتساب خبرات ميدانية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية للكشف عن اتجاهات أفراد العينة، حول أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، من خلال تحديد المنهج المعتمد، وتحديد العينة من المجتمع، والتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة بالصدق والثبات وتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله الكشف عن أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء الكلي لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

بما أننا تطرقنا الى حوكمة الاستدامة الثلاثية فإننا نرمي بهذا البحث الى كل المؤسسات الاقتصادية وهي المعنية بهذه الحوكمة وهذه المعايير وكيفية تأثيرها على الأداء بصفة عامة، وحتى المؤسسات التي لا تطبق مبادئ الحوكمة تصبح معنية بالنتائج واتخاذ القرارات استنادا على ما توصلت له الدراسة، مع الإشارة الى انه تم استقصاء فقط الموظفين والاداريين والمسؤولين الذين لهم اطلاع جيد بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة حيث هدفت الدراسة الى تبيان مدى أداء المؤسسات في الجانب المالي والبيئي والاجتماعي نتيجة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، في بحثنا هذا نحاول استهداف المؤسسات الاقتصادية ككل، ولكن كون أننا أخذنا عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإننا نحاول تقديم اقتراحات وتوصيات تفيد المؤسسات داخل الدولة والتي تحيط بها كل الظروف المماثلة، فنفس الأسباب في نفس الظروف حتما ستقود الى نفس النتائج.

### ثالثا: عينة الدراسة.

في حقيقة الأمر كان المبتغى من البحث استهداف كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تعميم النتائج جراء أخذ عينة كبيرة من المؤسسات المنتشرة في القطر الوطني، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي كانت ستشمل كل فروع مجمع جيكا للإسمنت حيث أرسنا رسائل طلب الى كل بريد الكتروني خاص بالمؤسسات الفرعية للمجمع بغية التجاوب وقبول هذه العمل الميداني في مصالحهم، لكن الحقيقة أن المؤسسة الوحيدة التي تجاوبت معنا هي مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف وكذلك رئاسة الإدارة العامة بمفتاح، ومن هنا اقتضت عينة دراستنا على مؤسسة الشلف والإدارة العامة للفروع بمفتاح، حيث قمنا بتوزيع 97 استبانة عليهم حيث شملت مجلس الإدارة الأعلى للمجمع والمدير العام لفرع الشلف وأغلبية الإداريين والموظفين الذين لهم اطلاع جيد بالحوكمة والقضايا البيئية والاجتماعية والذين قدموا لنا كل الترحيب والعون والمساعدة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة الاستبيان الذي تعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، حيث تم تصميمه بعناية وفقا للمفاهيم المكونة للموضوع على ضوء الدراسات السابقة.

### أولا: مضمون الاستبيان.

انطلاقا من الأدبيات المرتبطة بالدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية المتعلقة بالموضوع والتي كانت مستنبطة من تعاريف المنظمات العالمية الدولية، وميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وبعض آراء المفكرين والباحثين وهي كالآتي:

ينقسم الاستبيان إلى جزئيين، جزء يتعلق بالمتغيرات الشخصية، والجزء الثاني متعلق بالمتغيرات الرئيسية لموضوع الدراسة التي تمثل ثلاثة محاور تشكل حوكمة الاستدامة الثلاثية، أما المحور الرابع يمثل المتغير التابع الأداء للمؤسسة، ويتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل حوكمة الشركات الذي ينقسم إلى ستة مبادئ حيث كل بعد تمثله مجموعة من العبارات، ويتعلق المحور الثاني بالمتغير المستقل الحوكمة البيئية الذي ينقسم إلى ستة مبادئ حيث كل بعد تمثله مجموعة من العبارات، ويتعلق المحور الثالث بالمتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية الذي ينقسم إلى ستة مبادئ حيث كل بعد تمثله مجموعة من العبارات، ويتعلق المحور الرابع بالمتغير التابع الأداء في المؤسسة الذي ينقسم إلى ستة معايير حيث كل معيار تمثله مجموعة من العبارات، واشتمل الاستبيان ككل على (125) عبارة، أنظر الملحق رقم (2)، وتم صياغة جميع عبارات الاستبيان بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى

يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم، ويمكن توضيح توزيع عبارات الاستبيان في محاور الدراسة، عبر الجداول الآتية:

### 1- توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ حوكمة الشركات:

انطلق الباحث في تكوين العبارات التي تقيس مبادئ حوكمة الشركات، من تعريف المبادئ لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وميثاق الحكم الراشد في الجزائر، كما يبينه الجدول الآتي:

#### جدول رقم (13): توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ حوكمة الشركات.

المحور الأول	المبادئ	العبارات
حوكمة الشركات	مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	5 - 1
	مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	10 - 6
	مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء	15 - 11
	مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	19 - 16
	مبدأ الإفصاح والشفافية	24 - 20
	مسؤوليات مجلس الإدارة	30 - 25

المصدر: اعدد الباحث.

### 2- توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ الحوكمة البيئية:

انطلق الباحث في تكوين العبارات التي تقيس مبادئ الحوكمة البيئية، من تعريف المبادئ بالاعتماد على برنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبعض الباحثين والمفكرين، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (14): توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ الحوكمة البيئية.

المحور الثاني	المبادئ	العبارات
مبادئ الحوكمة	مبدأ سيادة القانون	35 - 31

41 - 36	مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	البيئية
46 - 42	مبدأ الشفافية والمساءلة	
52 - 47	المبدأ الاحترازي أو الوقائي "الحيطه والوقاية"	
57 - 53	مبدأ العدالة البيئية	
62 - 58	مبدأ التنمية المستدامة	

المصدر: اعدد الباحث.

### 3- توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

انطلق الباحث في تكوين العبارات التي تقيس مبادئ المسؤولية الاجتماعية، من تعريف المبادئ حسب المواصفة الارشادية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000، وآراء بعض الباحثين والمفكرين كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (15): توزيع عبارات الاستبيان على مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المحور الثالث	المبادئ	العبارات
المسؤولية الاجتماعية	مبدأ احترام اللوائح والقوانين	66 - 63
	مبدأ احترام حقوق الإنسان	72 - 67
	مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	77 - 73
	مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	82 - 78
	مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة	87 - 83
	مبدأ الشفافية والمساءلة	92 - 88

المصدر: اعدد الباحث.

#### 4- توزيع عبارات الاستبيان على معايير الأداء في المؤسسة:

انطلق الباحث في تكوين العبارات التي تقيس معايير الأداء في المؤسسة، من تعريف هذه المعايير لدى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والبنك الدولي، وميثاق الجزائر، كما يبينه الجدول الآتي:  
جدول رقم (16): توزيع عبارات الاستبيان على معايير الأداء في المؤسسة.

المحور الرابع	المبادئ	العبارات
الأداء في المؤسسة	معيار الامتثال القانوني والأخلاقي	93 - 97
	معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	98 - 103
	معيار إدارة الموارد البشرية	104 - 108
	معيار التسويق ورضا العملاء	109 - 114
	معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	115 - 119
	معيار الأداء المالي	120 - 125

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا: السلم المعتمد في الاستبيان.

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا السلم أكثر المقاييس استخداما والذي يتكون من خمس خيارات، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (17): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(18):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	من 1,8 إلى أقل من 2,6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسطة
الاتجاه الرابع	من 3,4 إلى أقل من 4,2	عالية
الاتجاه الخامس	من 4,2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الباحث.

يشير الجدول رقم (18) أن المتوسطات هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارة والمبادئ والمعايير والمحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج اختبار الفرضيات، كما اعتمدت الدراسة على الاختبارات الإحصائية الآتية:

- 1- الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط (Spearman).
- 2- الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط (Spearman).
- 3- الثبات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha Coefficient).
- 4- التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov).
- 5- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية باستخدام (Descriptive statistic).
- 6- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام (Descriptive statistic).
- 7- الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

## 8- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعان الباحث لصدق الاستبيان، على صدق الحكمين للاستبيان مع قياس معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولاً: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمد الباحث في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها من أغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (19): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عدالة العجال	أستاذ، دكتور	جامعة مستغانم
قلش عبد الله	أستاذ، دكتور	جامعة الشلف
ميموني ياسين	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة غليزان
نادي مفيدة	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة غليزان
بشورل فيصل	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة معسكر
قربي ناصر الدين	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة الجزائر 3
هويدي عبد الجليل	أستاذ محاضر صنف (أ)	جامعة الوادي
هنداوي محفوظ	أستاذ مختص في الإحصاء	جامعة سيدي بلعباس

المصدر من إعداد الباحث.

### ثانيا: الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

يسعى الباحث بعد صياغة العبارات للمبادئ أن يتأكد من مدى قدرة هذه العبارات قياس المبدأ الذي تنتمي إليه، من خلال قياس درجة ارتباط كل عبارة والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه في محاور الدراسة.

#### 1- الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ حوكمة الشركات.

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من درجة ارتباط العبارات

مع المبدأ التي تنتمي إليه في محور حوكمة الشركات، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ حوكمة الشركات.

المبادئ الأول		المبادئ الثاني		المبادئ الثالث		المبادئ الرابع		المبادئ الخامس		المبادئ السادس	
الارتباط	ح <sup>2</sup>	الارتباط	ح <sup>2</sup>	الارتباط	ح <sup>2</sup>	الارتباط	ح <sup>2</sup>	الارتباط	ح <sup>2</sup>	الارتباط	ح <sup>2</sup>
0,598	1	0,776	6	0,721	11	0,739	16	0,715	20	0,783	25
0,691	2	0,862	7	0,760	12	0,813	17	0,835	21	0,809	26
0,774	3	0,757	8	0,624	13	0,884	18	0,830	22	0,662	27
0,819	4	0,778	9	0,710	14	0,762	19	0,738	23	0,865	28
0,729	5	0,793	10	0,813	15			0,700	24	0,835	29
										0,804	30
مستوى الدلالة أقل من 0.001											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الأول محصورة بين (0,598)

(0,819) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة

الشركات، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثاني محصورة بين (0,757) (0,862) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثالث محصورة بين (0,624) (0,813) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الرابع محصورة بين (0,739) (0,884) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الخامس محصورة بين (0,700) (0,835) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الإفصاح والشفافية، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ السادس محصورة بين (0,662) (0,865) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، ومنه يتضح أن جميع قيم الارتباطات بين العبارات والمبدأ التي تنتمي إليه موجبة وقوية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية أقل من (0,001) أنظر ملحق رقم (3).

## 2- الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ الحوكمة البيئية.

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من درجة ارتباط العبارات

مع المبدأ التي تنتمي إليه في محور الحوكمة البيئية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ الحوكمة البيئية.

المبادئ الأولى		المبادئ الثانية		المبادئ الثالثة		المبادئ الرابعة		المبادئ الخامسة		المبادئ السادسة	
الارتباط	$r_s$	الارتباط	$r_s$	الارتباط	$r_s$	الارتباط	$r_s$	الارتباط	$r_s$	الارتباط	$r_s$
0,722	31	0,794	36	0,737	42	0,782	47	0,717	53	0,739	58
0,844	32	0,769	37	0,680	43	0,790	48	0,799	54	0,852	59
0,786	33	0,765	38	0,813	44	0,754	49	0,725	55	0,801	60
0,890	34	0,823	39	0,757	45	0,764	50	0,781	56	0,771	61

0,678	62	0,609	57	0,799	51	0,733	46	0,647	40	0,829	35
				0,710	52			0,652	41		
<b>مستوى الدلالة أقل من 0.001</b>											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الأول محصورة بين (0,722) (0,890) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ سيادة القانون، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثاني محصورة بين (0,647) (0,823) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثالث محصورة بين (0,680) (0,813) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الشفافية والمساءلة، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الرابع محصورة بين (0,754) (0,799) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الاحترافي أو الوقائي "الحيطة والوقاية"، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الخامس محصورة بين (0,609) (0,799) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ العدالة البيئية، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ السادس محصورة بين (0,678) (0,852) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ التنمية المستدامة، ومنه يتضح أن جميع قيم الارتباطات بين العبارات والمبدأ التي تنتمي إليه موجبة وقوية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية أقل من (0,001) أنظر ملحق رقم (4).

**3- الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ المسؤولية الاجتماعية.**

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من درجة ارتباط العبارات

مع المبدأ التي تنتمي إليه في محور المسؤولية الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المبادئ السادس		المبادئ الخامس		المبادئ الرابع		المبادئ الثالث		المبادئ الثاني		المبادئ الأول	
الارتباط	ج	الارتباط	ج	الارتباط	ج	الارتباط	ج	الارتباط	ج	الارتباط	ج
0,750	88	0,819	83	0,805	78	0,816	73	0,675	67	0,771	63
0,839	89	0,763	84	0,702	79	0,840	74	0,715	68	0,847	64
0,824	90	0,806	85	0,856	80	0,725	75	0,798	69	0,782	65
0,793	91	0,836	86	0,769	81	0,741	76	0,803	70	0,840	66
0,676	92	0,895	87	0,775	82	0,797	77	0,901	71		
								0,741	72		
مستوى الدلالة أقل من 0.001											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (22) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الأول محصورة بين (0,771) (0,847) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ احترام اللوائح والقوانين، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثاني محصورة بين (0,615) (0,901) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ احترام حقوق الإنسان، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الثالث محصورة بين (0,725) (0,840) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الرابع محصورة بين (0,702) (0,856) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ الخامس محصورة بين (0,763) (0,895) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمبدأ السادس محصورة بين (0,676) (0,839) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومبدأ الشفافية والمساءلة، ومنه يتضح أن جميع قيم الارتباطات بين

العبارات والمبدأ التي تنتمي إليه موجبة وقوية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية أقل من (0,001) أنظر ملحق رقم (5).

#### 4- الاتساق الداخلي لعبارات معايير الأداء في المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من درجة ارتباط العبارات

مع المعيار التي تنتمي إليه في محور الأداء في المؤسسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات معايير الأداء في المؤسسة.

المعيار الأول		المعيار الثاني		المعيار الثالث		المعيار الرابع		المعيار الخامس		المعيار السادس	
الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم	الارتباط	رقم
0,667	93	0,716	98	0,717	104	0,641	109	0,851	115	0,815	120
0,783	94	0,634	99	0,760	105	0,710	110	0,847	116	0,723	121
0,871	95	0,641	100	0,787	106	0,748	111	0,761	117	0,765	122
0,853	96	0,767	101	0,792	107	0,710	112	0,833	118	0,630	123
0,708	97	0,715	102	0,693	108	0,801	113	0,804	119	0,767	124
		0,695	103			0,685	114			0,710	125
مستوى الدلالة أقل من 0.001											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (23) أن قيمة معامل الارتباط بين العبارات والمعيار الأول محصورة بين (0,667)

(0,871) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومعيار الامتثال القانوني والأخلاقي، وقيمة معامل

الارتباط بين العبارات والمعيار الثاني محصورة بين (0,634) (0,767) ما يدل على وجود ارتباط قوي

للعبارات ومعيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمعيار الثالث محصورة

بين (0,693) (0,792) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومعيار إدارة الموارد البشرية، وقيمة

معامل الارتباط بين العبارات والمعيار الرابع محصورة بين (0,641) (0,801) ما يدل على وجود ارتباط

قوي للعبارات ومعيار التسويق ورضا العملاء، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمعيار الخامس محصورة بين (0,761) (0,851) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومعيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف، وقيمة معامل الارتباط بين العبارات والمعيار السادس محصورة بين (0,630) (0,815) ما يدل على وجود ارتباط قوي للعبارات ومعيار الأداء المالي، ومنه يتضح أن جميع قيم الارتباطات بين العبارات والمعيار التي تنتمي إليه موجبة وقوية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية أقل من (0,001) أنظر ملحق رقم (6).

### ثالثا: الصدق البنائي لمحاو الاستبيان.

يسعى الباحث للتحقق من الصدق البنائي من خلال الكشف عن درجة الارتباط بين المبادئ مع بعضها البعض والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في الاستبيان.

### 1- الصدق البنائي لمحور حوكمة الشركات.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور حوكمة الشركات على قياس درجة الارتباط بين المبادئ مع بعضها البعض وبين كل مبدأ والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي:

### جدول رقم (24): اختبار الصدق البنائي لمبادئ حوكمة الشركات.

المبادئ	المبدأ الأول	المبدأ الثاني	المبدأ الثالث	المبدأ الرابع	المبدأ الخامس	المبدأ السادس	حوكمة الشركات
المبدأ الأول	1						
المبدأ الثاني	0,774	1					
المبدأ الثالث	0,472	0,607	1				
المبدأ الرابع	0,513	0,512	0,517	1			

		1	0,543	0,509	0,547	0,548	المبدأ الخامس
	1	0,687	0,421	0,457	0,524	0,469	المبدأ السادس
1	0,759	0,801	0,727	0,718	0,842	0,805	حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (24) أن معاملات الارتباط موجبة بين المبادئ مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,421) (0,687) وبين المبادئ والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,718) (0,842)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور حوكمة الشركات، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001) أنظر ملحق رقم (7).

## 2- الصدق البنائي لمحور الحوكمة البيئية.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور الحوكمة البيئية على قياس درجة الارتباط بين المبادئ مع بعضها البعض وبين كل مبدأ والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (25): اختبار الصدق البنائي لمبادئ الحوكمة البيئية.

المبادئ	المبدأ الأول	المبدأ الثاني	المبدأ الثالث	المبدأ الرابع	المبدأ الخامس	المبدأ السادس	الحوكمة البيئية
المبدأ الأول	1						
المبدأ الثاني	0,689	1					
المبدأ الثالث	0,686	0,613	1				
المبدأ الرابع	0,534	0,516	0,728	1			
المبدأ الخامس	0,455	0,432	0,610	0,617	1		

	1	0,611	0,700	0,594	0,480	0,356	المبدأ السادس
1	0,763	0,778	0,831	0,869	0,746	0,748	الحوكمة البيئية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (25) أن معاملات الارتباط موجبة بين المبادئ مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,356) (0,728) وبين المبادئ والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,746) (0,869)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور الحوكمة البيئية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) أنظر ملحق رقم (8).

### 3- الصدق البنائي لمحور المسؤولية الاجتماعية.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور المسؤولية الاجتماعية على قياس درجة الارتباط بين المبادئ مع بعضها البعض وبين كل مبدأ والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (26): اختبار الصدق البنائي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية	المبدأ السادس	المبدأ الخامس	المبدأ الرابع	المبدأ الثالث	المبدأ الثاني	المبدأ الأول	المبادئ
						1	المبدأ الأول
					1	0,725	المبدأ الثاني
				1	0,675	0,550	المبدأ الثالث
			1	0,679	0,562	0,471	المبدأ الرابع
		1	0,625	0,687	0,618	0,507	المبدأ الخامس
	1	0,726	0,575	0,559	0,601	0,631	المبدأ السادس

1	0,824	0,831	0,771	0,813	0,864	0,777	المسؤولية الاجتماعية
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (26) أن معاملات الارتباط موجبة بين المبادئ مع بعضها البعض ومحصورة بين (0,507) (0,726) وبين المبادئ والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,771) (0,864)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور المسؤولية الاجتماعية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001) أنظر ملحق رقم (9).

#### 4- الصدق البنائي لمحاور حوكمة الاستدامة الثلاثية.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحاور حوكمة الاستدامة الثلاثية على قياس درجة الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للحوكمة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (27): اختبار الصدق البنائي لمحاور حوكمة الاستدامة الثلاثية.

المحاور	حوكمة الشركات	الحوكمة البيئية	المسؤولية الاجتماعية	حوكمة الاستدامة الثلاثية
حوكمة الشركات	1			
الحوكمة البيئية	0,613	1		
المسؤولية الاجتماعية	0,621	0,787	1	
حوكمة الاستدامة الثلاثية	0,839	0,879	0,909	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (27) أن معاملات الارتباط موجبة بين المحاور مع بعضها البعض ومحصورة بين (0,621) (0,787) وبين المحاور والدرجة الكلية للحوكمة محصورة بين (0,839) (0,909)، وهذا ما

يثبت الصدق البنائي لحوكمة الاستدامة الثلاثية، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.001) أنظر ملحق رقم (10).

#### 5- الصدق البنائي لمحور الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

اعتمدت الدراسة للتحقق من الصدق البنائي لمحور الأداء في المؤسسات الاقتصادية على قياس درجة الارتباط بين المعايير مع بعضها البعض وبين كل معيار والدرجة الكلية للمحور باستخدام معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (28): اختبار الصدق البنائي لمعايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المعايير	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس	الأداء
المعيار الأول	1						
المعيار الثاني	0,739	1					
المعيار الثالث	0,395	0,515	1				
المعيار الرابع	0,360	0,369	0,588	1			
المعيار الخامس	0,569	0,454	0,467	0,564	1		
المعيار السادس	0,472	0,446	0,345	0,309	0,704	1	
الأداء	0,724	0,727	0,707	0,710	0,846	0,730	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (28) أن معاملات الارتباط موجبة بين المعايير مع بعضها البعض، ومحصورة بين (0,309) (0,739) وبين المعايير والدرجة الكلية للمحور محصورة بين (0,707) (0,846)، وهذا ما يثبت الصدق البنائي لمحور الأداء في المؤسسة، مع الإشارة إلى أن جميع القيم المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) أنظر ملحق رقم (11).

رابعاً: ثبات استبيان الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات مقياس ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha Coefficient**)

الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات محاور استبيان الدراسة للتأكد من ثباتها، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (29): اختبار ثبات استبيان الدراسة.

محاور الدراسة	حوكمة الشركات	الحوكمة البيئية	المسؤولية الاجتماعية	الأداء في المؤسسة
معامل الثبات	0,945	0,948	0,957	0,946
عدد العبارات	30	32	30	33

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (29) أن معامل ثبات محور حوكمة الشركات بلغ قيمة (0,945) وبلغ معامل ثبات محور الحوكمة البيئية قيمة (0,948) وبلغ معامل ثبات محور المسؤولية الاجتماعية قيمة (0,957) وبلغ معامل ثبات محور الأداء الكلي للمؤسسة قيمة (0,946) ومنه جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من (90%) ما يشير لدرجة عالية من الثبات وصدق عبارات محاور استبيان الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الاستبيان في الظروف المماثلة.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار كولموغوروف سميرونوف (**Kolmogorov-Smirnov**) في التوزيع

الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (30): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحاور	حوكمة الشركات	الحوكمة البيئية	المسؤولية الاجتماعية للشركة	الأداء
قيمة الاختبار	0,643	0,709	1,043	0,985
القيمة الاحتمالية	0,802	0,696	0,227	0,287

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (30) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف سميروف (-Kolmogorov)

(Smirnov) لمحاور الدراسة بلغت قيمة احتمالية أكبر من (0.05) وعلية فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

يسعى الباحث لتحقيق أهداف الدراسة بوصف العينة من خلال المتغيرات الشخصية، والكشف عن اتجاهات العينة نحو مدى تطبيق مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية ومدى تطبيق معايير الأداء لدى المؤسسة، وفي الأخير اختبار مدى قدرة حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية التنبؤ بالأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، في إطار التحقق من فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

اعتمد الباحث في وصف المتغيرات الشخصية التي تشكل الجزء الأول من الاستبيان على التكرارات

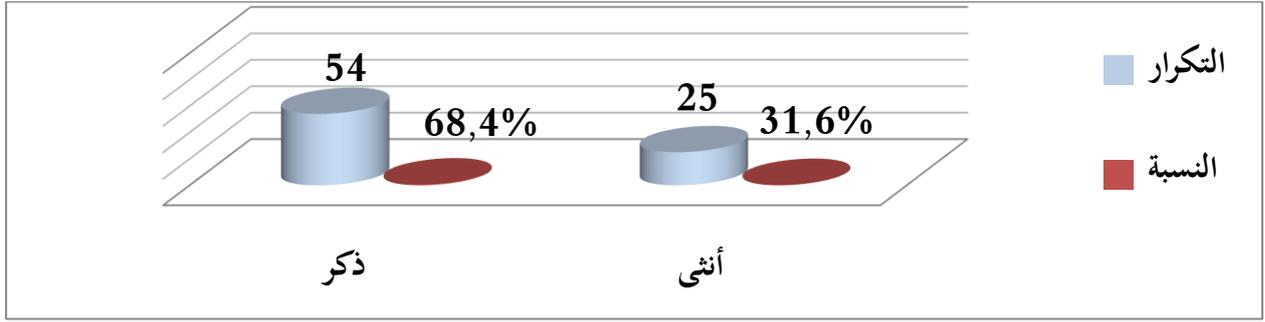
والنسب، كآلاتي: أولاً: الصنف.

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

النسبة	التكرار	الصنف
68,4%	54	ذكر
31,6%	25	أنثى
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (29): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (31) المعروضة في الشكل رقم (29) نلاحظ وجود (54) من الموظفين ذكور يمثلون نسبة (68,4%) من إجمالي أفراد العينة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد (25) من الموظفين إناث يمثلن نسبة (31,6%).

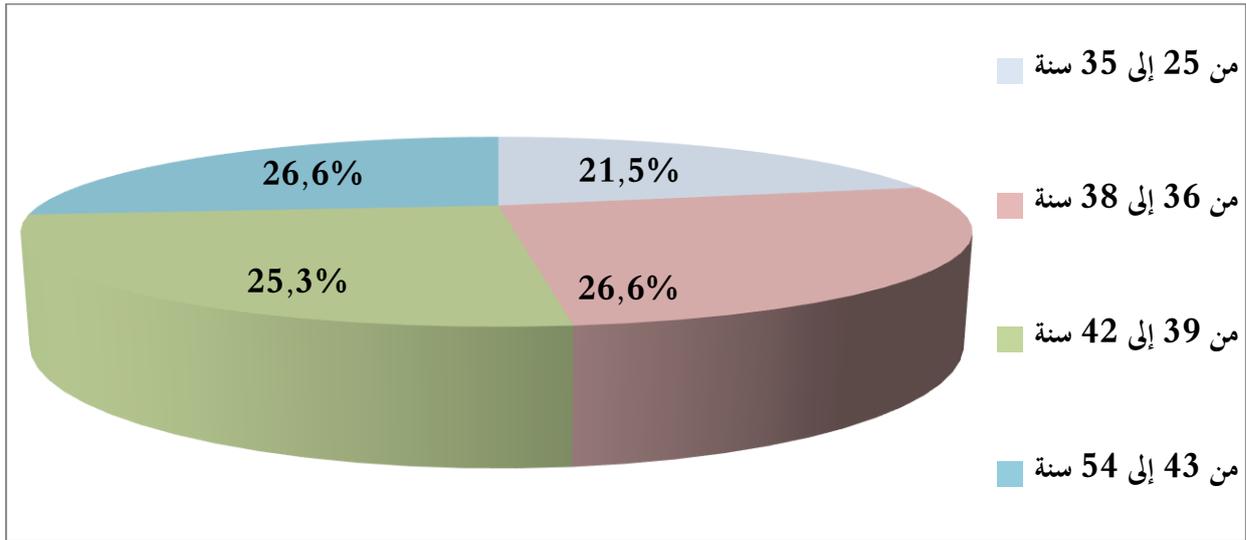
ثانيا: العمر.

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى 35 سنة	17	21,5%
من 36 إلى 38 سنة	21	26,6%
من 39 إلى 42 سنة	20	25,3%
من 43 إلى 54 سنة	21	26,6%
المجموع	79	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (30): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (32) المعروضة في الشكل رقم (30) نلاحظ أن (21) من الموظفين يمثلون ما نسبته (26,6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، أعمارهم من 36 إلى 38 سنة والنسبة نفسها للموظفين الذين أعمارهم من 43 إلى 54 سنة، حيث يشكلان هذين الفئتين أعلى نسبة من العينة، يليها (20) من الموظفين أعمارهم من 39 إلى 42 سنة يمثلون نسبة (25,3%) يليها (17) من الموظفين أعمارهم من 25 إلى 35 سنة يمثلون ما نسبته (21,5%).

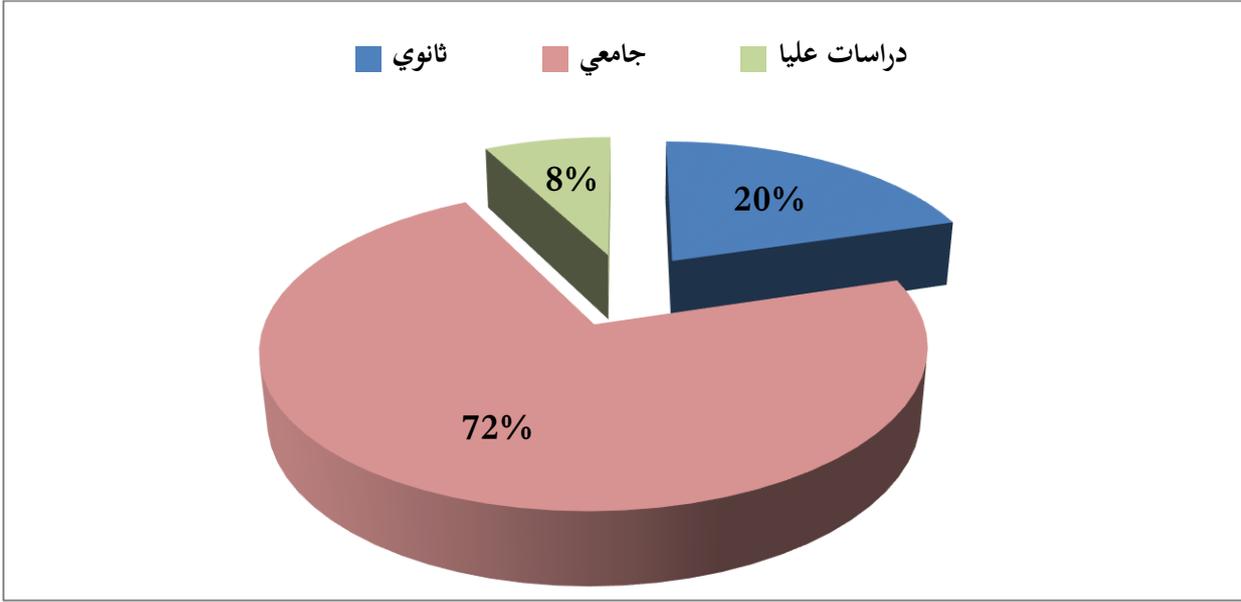
ثالثا: المستوى العلمي.

الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
20,3%	16	ثانوي
72,2%	57	جامعي
7,6%	6	دراسات عليا
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم (31): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (33) المعروضة في الشكل رقم (31) نلاحظ أن (57) من الموظفين مستواهم التعليمي جامعي يمثلون ما نسبته (72,2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في العينة، في المقابل يوجد (16) من الموظفين يمثلون نسبة (20,3%) مستواهم التعليمي ثانوي، ويوجد (6) من الموظفين يمثلون نسبة (7,6%) حاصل على مستواهم التعليمي دراسات عليا.

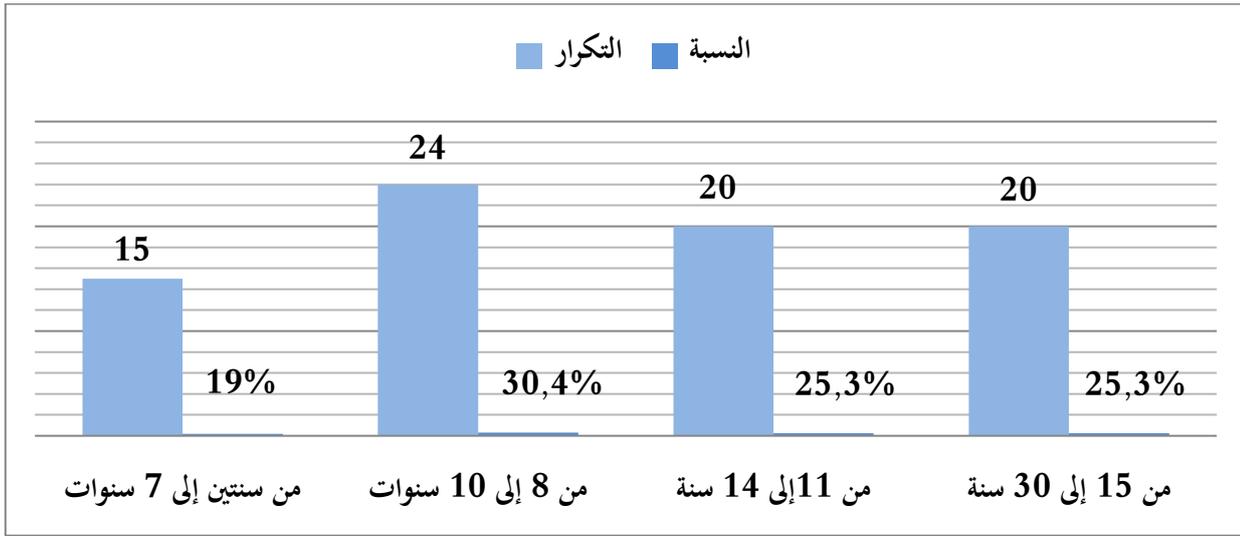
رابعا: سنوات الخبرة.

الجدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
19%	15	من سنتين إلى 7 سنوات
30,4%	24	من 8 إلى 10 سنوات
25,3%	20	من 11 إلى 14 سنة
25,3%	20	من 15 إلى 30 سنة
100%	79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (32): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

من خلال بيانات الجدول رقم (34) المعروضة في الشكل رقم (32) نلاحظ أن (24) من الموظفين يمثلون ما نسبته (30,4%) لديهم من 8 إلى 10 سنوات خبرة، وهي أعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة، في المقابل يوجد (20) من الموظفين يمثلون ما نسبته (25,3%) لديهم من 11 إلى 14 سنة خبرة، والنسبة نفسها للموظفين الذين لديهم من 15 إلى 30 سنة خبرة، يليها (15) من الموظفين يمثلون ما نسبته (19%) لديهم أكثر من سنتين إلى 7 سنوات خبرة.

#### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمخاور الدراسة.

يعتبر التحليل الوصفي جزء مهم في الدراسة الذي يسعى الباحث من خلاله للكشف عن اتجاهات العينة نحو تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية، ومعايير الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

أولاً: تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية.

تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسة، تتطلب الكشف عن اتجاهات العينة نحو تطبيق ثلاثة أنواع من الحوكمة، المتمثلة في حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وهي كالآتي:

#### 1- مستوى تطبيق حوكمة الشركات لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق حوكمة الشركات لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، الذي يتكون من ستة مبادئ، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (35): مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

درجة الموافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادئ	رقم
عالية	4	0,642	3,83	مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	1
عالية	4	0,732	3,83	مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	2
عالية	3	0,613	3,87	مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء	3
عالية	5	0,673	3,79	مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	4
عالية	1	0,676	3,97	مبدأ الإفصاح والشفافية	5
عالية	2	0,703	3,91	مسؤوليات مجلس الإدارة	6
عالية	-	0,541	3,87	حوكمة الشركات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (35) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بلغت

درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المبدأ الخامس متوسط حسابي بقيمة (3,97) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,676) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المبدأ السادس متوسط حسابي بقيمة (3,97) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته

بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,703) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

3- بلغ المبدأ السادس متوسط حسابي بقيمة (3,87) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,613) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

4- بلغ المبدأ الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,83) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,732) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

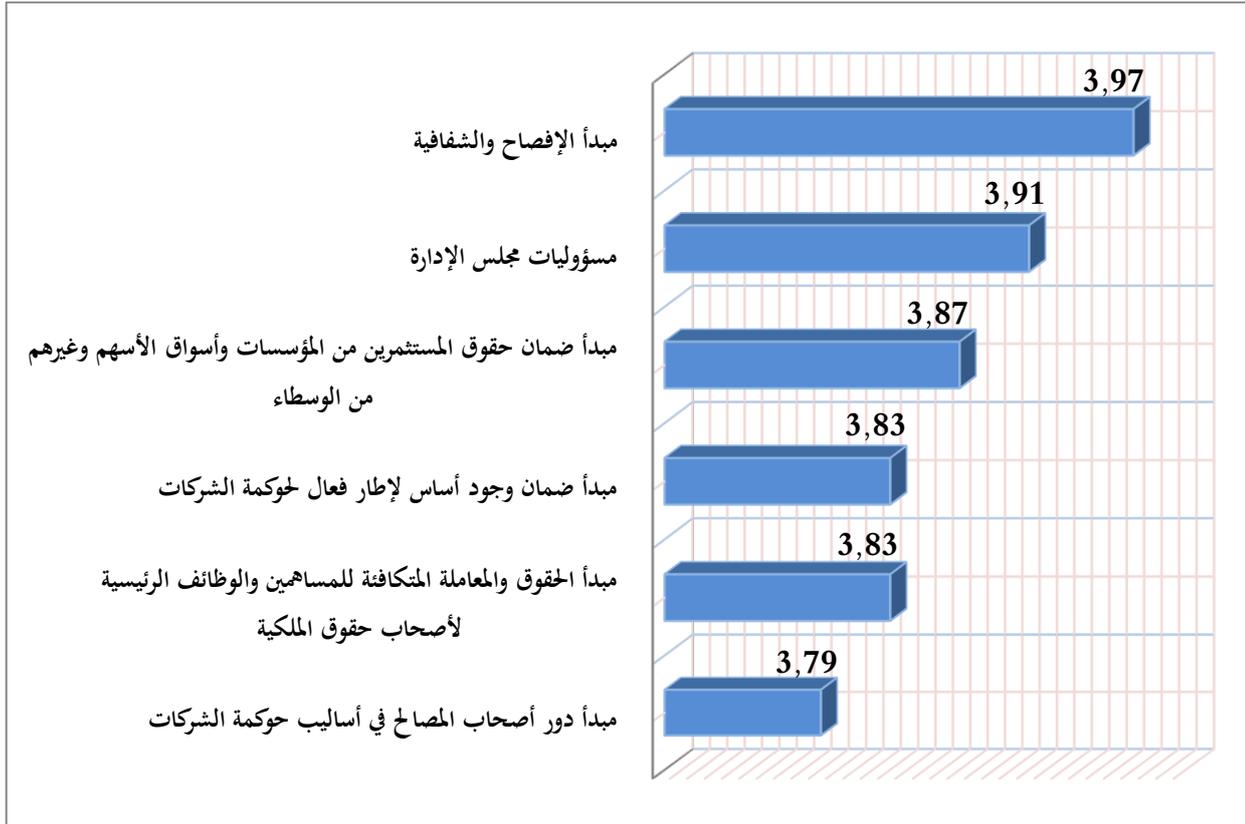
5- بلغ المبدأ الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,83) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,732) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

6- بلغ المبدأ الرابع متوسط حسابي بقيمة (3,79) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,673) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور حوكمة الشركات (3,87) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,541) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

مما سبق يمكن توضيح ترتيب درجات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى المؤسسة، عبر الشكل الآتي:

شكل رقم (33): مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

## 2- مستوى تطبيق الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، الذي يتكون من ستة مبادئ، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (36): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

درجة الموافق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادئ	الترتيب
عالية	3	0,685	4	مبدأ سيادة القانون	1
عالية	1	0,624	4,05	مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	2
عالية	5	0,629	3,90	مبدأ الشفافية والمساءلة	3
عالية	1	0,695	4,05	المبدأ الاحترازي أو الوقائي "الحيطه والوقاية"	4
عالية	2	0,583	4,03	مبدأ العدالة البيئية	5
عالية	4	0,671	3,96	مبدأ التنمية المستدامة	6
عالية	-	0,521	4	الحوكمة البيئية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية، بلغت

درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المبدأ الثاني متوسط حسابي بقيمة (4,05) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,624) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المبدأ الرابع متوسط حسابي بقيمة (4,05) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الاحترازي أو الوقائي لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,695) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

3- بلغ المبدأ الخامس متوسط حسابي بقيمة (4,03) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ العدالة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,538) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

4- بلغ المبدأ الأول متوسط حسابي بقيمة (4) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ سيادة القانون لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,685) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

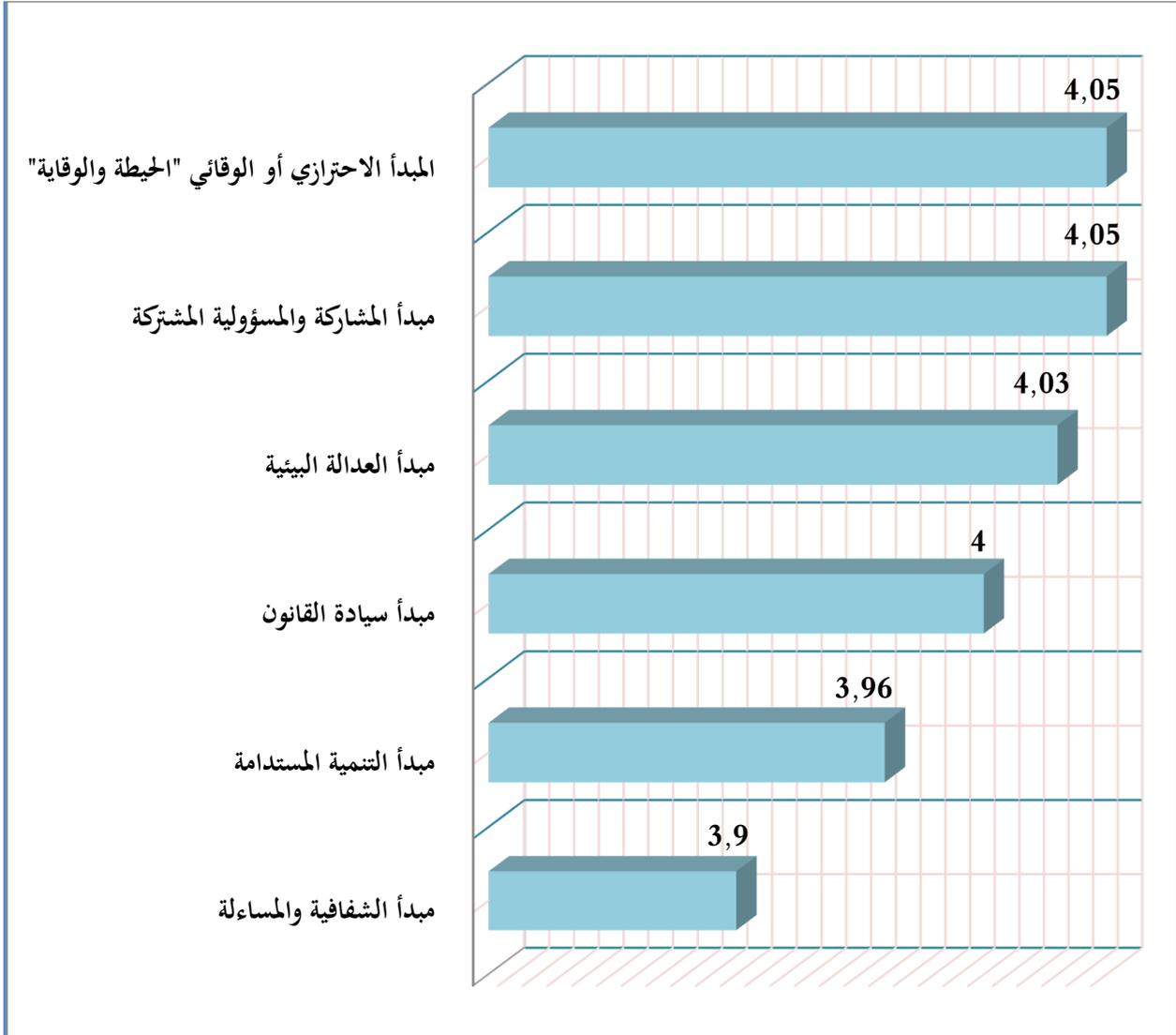
5- بلغ المبدأ السادس متوسط حسابي بقيمة (3,96) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ التنمية المستدامة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,671) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

6- بلغ المبدأ الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,90) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,629) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الحوكمة البيئية (4) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,521) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

مما سبق يمكن توضيح ترتيب درجات تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى المؤسسة، عبر الشكل الآتي:

شكل رقم (34): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

### 3- مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، الذي يتكون من ستة مبادئ، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (37): مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المبادئ	الترتيب
5	عالية	0,706	3,79	مبدأ احترام اللوائح والقوانين	1
4	عالية	0,760	3,84	مبدأ احترام حقوق الإنسان	2
2	عالية	0,711	3,94	مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	3
3	عالية	0,710	3,86	مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	4
1	عالية	0,681	3,95	مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة	5
3	عالية	0,703	3,86	مبدأ الشفافية والمساءلة	6
-	عالية	0,589	3,87	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالآتي:

1- بلغ المبدأ الخامس متوسط حسابي بقيمة (3,95) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,681) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المبدأ الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,94) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,711) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

3- بلغ المبدأ الرابع متوسط حسابي بقيمة (3,86) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,710) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

4- بلغ المبدأ السادس متوسط حسابي بقيمة (3,86) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ الشفافية والمساءلة لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,703) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

5- بلغ المبدأ الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,84) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ احترام حقوق الإنسان لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,760) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

6- بلغ المبدأ الأول متوسط حسابي بقيمة (3,79) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق مبدأ احترام اللوائح والقوانين لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المبدأ (0,706) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

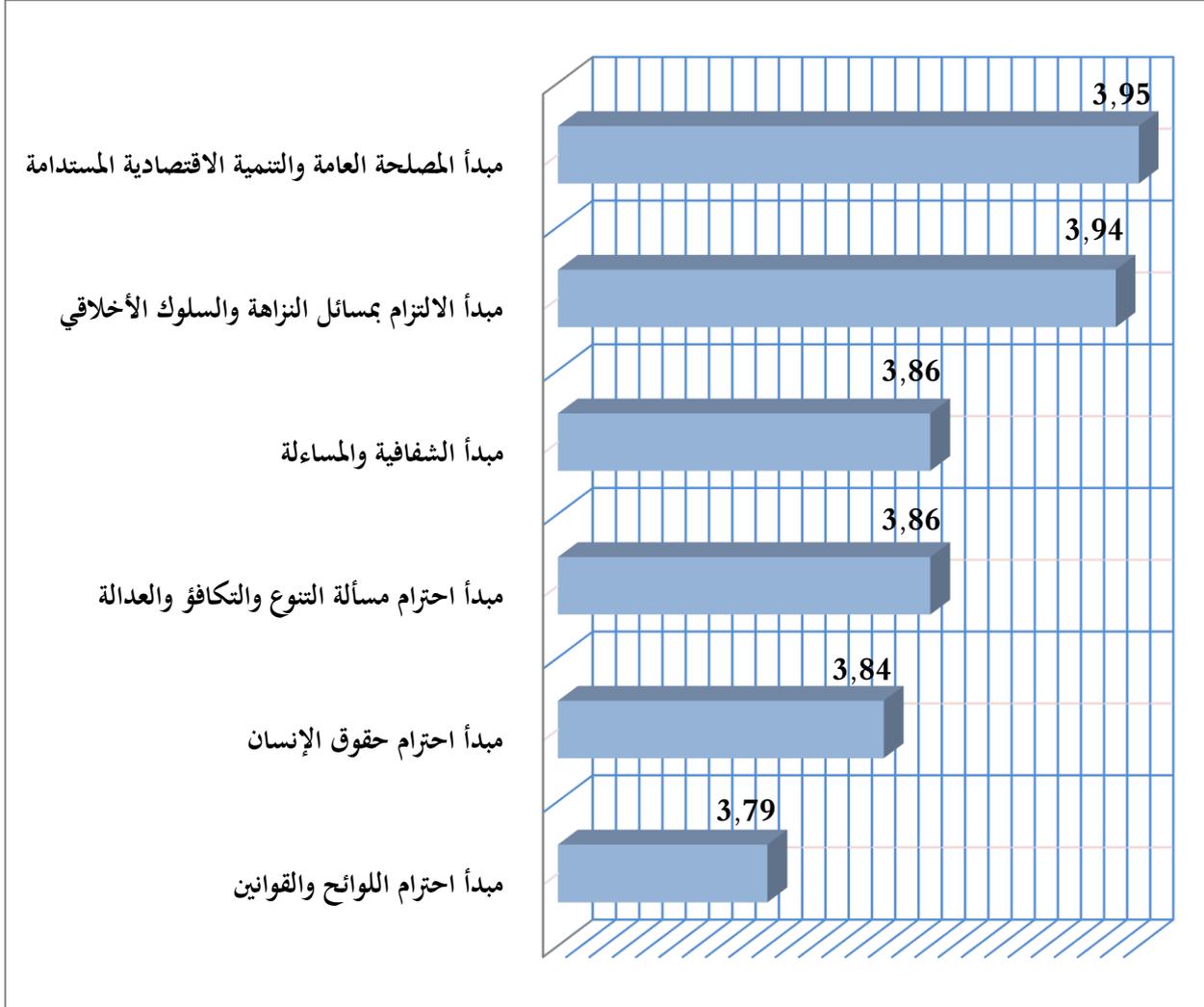
كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور المسؤولية الاجتماعية (3,87) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,589) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

مما سبق يمكن توضيح ترتيب درجات تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة، عبر الشكل

الآتي:

شكل رقم (35): مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية

الشلف



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

#### 4- مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

اعتمدت الدراسة للكشف عن مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، الذي يتكون من ثلاث محاور متمثلة في حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (38): مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية شلف.

الترتيب	الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	الترتيب
2	عالية	0,541	3,87	حوكمة الشركات	1
1	عالية	0,521	4	الحوكمة البيئية	2
2	عالية	0,589	3,87	المسؤولية الاجتماعية	3
-	عالية	0,495	3,91	حوكمة الاستدامة الثلاثية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

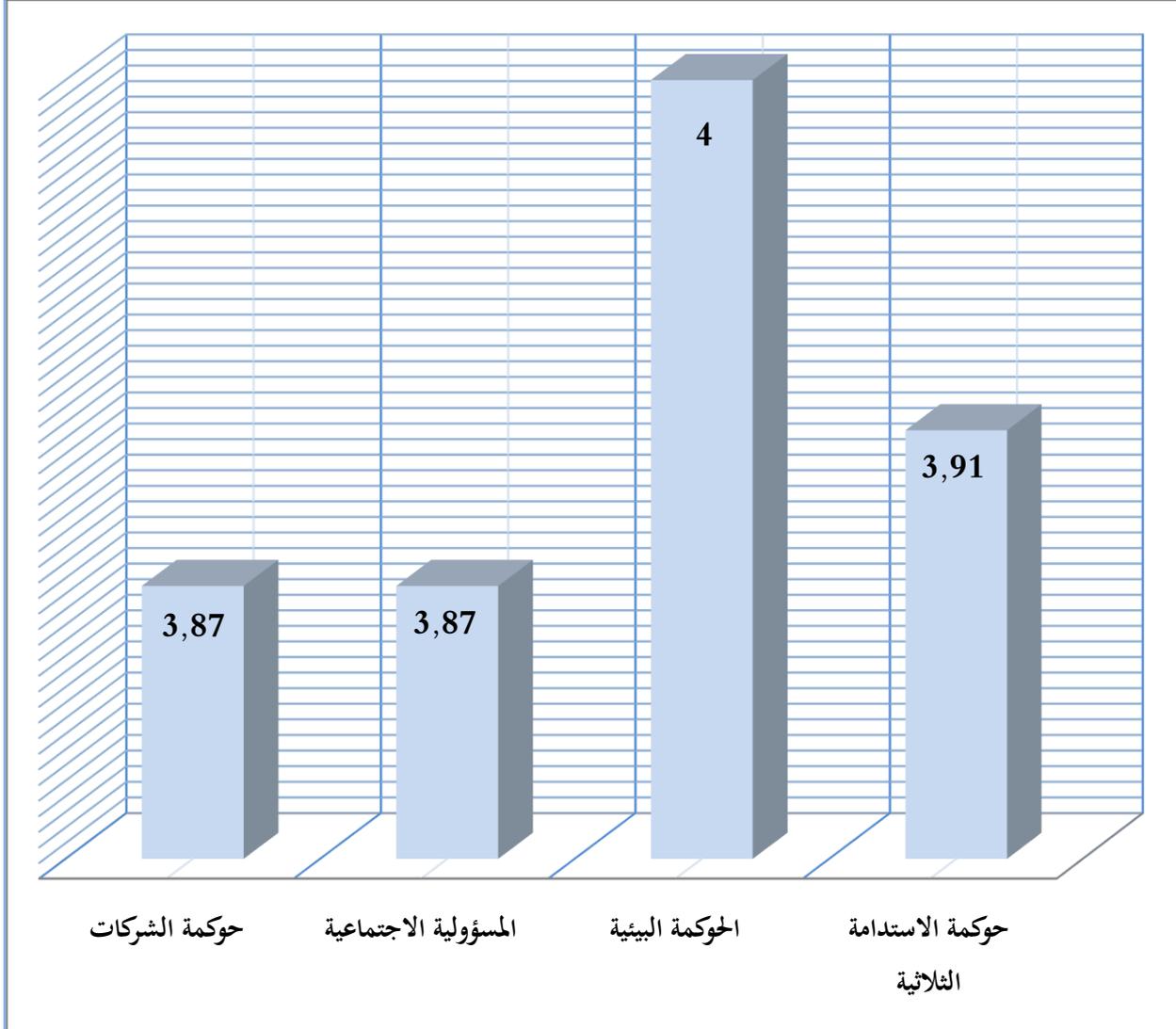
من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية، بلغت درجات موافقة عالية.

حيث بلغ محور الحوكمة البيئية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (4) وبلغا المحورين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3,87).

كما بلغ المتوسط الحسابي لحوكمة الاستدامة الثلاثية (3,91) الذي يشير إلى مستوى عالي في تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري (0,495) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

مما سبق يمكن توضيح ترتيب درجات تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى المؤسسة، عبر الشكل الآتي:

شكل رقم (36): مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

ثانيا: تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق معايير الأداء في المؤسسة.

اعتمدت الدراسة في تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق معايير الأداء في المؤسسة، على تحديد مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (39): مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

درجة الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعايير	رتبة
عالية	4	0,698	3,97	معيار الامتثال القانوني والأخلاقي	1
عالية	6	0,659	3,82	معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	2
عالية	5	0,726	3,93	معيار إدارة الموارد البشرية	3
عالية	3	0,651	4,01	معيار التسويق ورضا العملاء	4
عالية	1	0,676	4,09	معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	5
عالية	2	0,565	4,05	معيار الأداء المالي	6
عالية	-	0,525	3,98	الأداء في المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق معايير الأداء، بلغت درجات موافقة عالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالاتي:

1- بلغ المعيار الخامس متوسط حسابي بقيمة (4,09) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار الكفاءة والفاعلية والقدرة على التميز والتكيف لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,676) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

2- بلغ المعيار السادس متوسط حسابي بقيمة (4,05) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار الأداء المالي لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,565) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

3- بلغ المعيار الرابع متوسط حسابي بقيمة (4,01) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار التسويق ورضا العملاء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,651) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

4- بلغ المعيار الأول متوسط حسابي بقيمة (3,97) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار الامتثال القانوني والأخلاقي لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,698) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

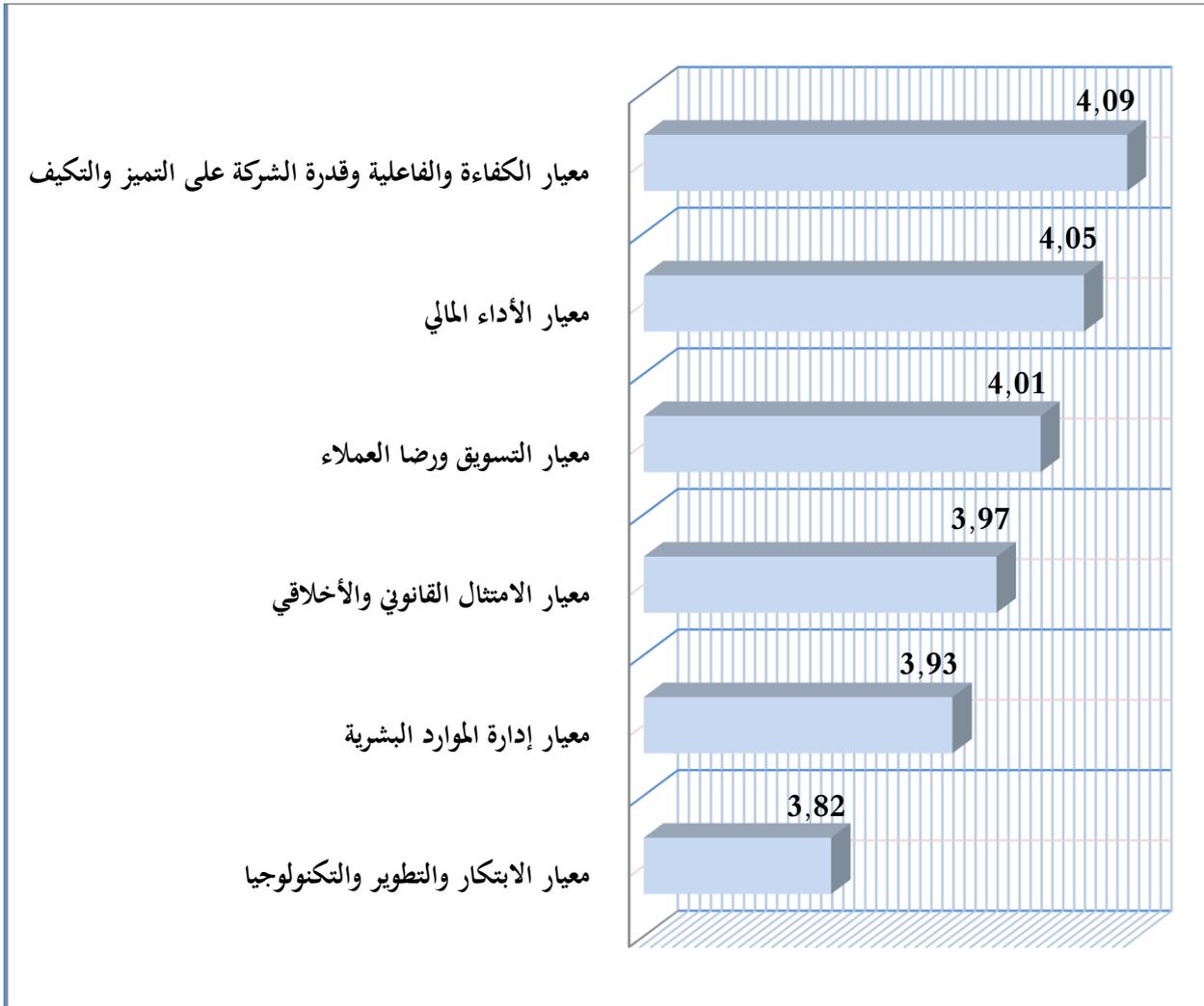
5- بلغ المعيار الثالث متوسط حسابي بقيمة (3,93) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار إدارة الموارد البشرية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,726) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

6- بلغ المعيار الثاني متوسط حسابي بقيمة (3,82) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2)، ما يشير إلى مستوى عالي في تطبيق معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المعيار (0,659) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء للمؤسسة قيمة (3,98) وهي محصورة في مجال التقدير (من 3,4 إلى أقل من 4,2) الذي يشير إلى مستوى عالي للأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0,525) ما يشير إلى عدم تشتت تقديرات الموظفين.

مما سبق يمكن توضيح ترتيب درجات تطبيق معايير الأداء لدى المؤسسة، عبر الشكل الآتي:

شكل رقم (37): مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في إطار التحقق من الفرضيات اعتمد الباحث على اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للكشف عن مدى تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية شلف.

أولا: اختبار الفرضية الأولى.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبدلية

كالآتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (**Simple linear regression**) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (40): الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير المستقل الفرعي: حوكمة الشركات					البيان
دلالة	T	B	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع: الأداء في المؤسسة
T	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	08,058	0,657	0,457	0,676	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			64,929		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (40) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالتالي:

- بلغ معامل الارتباط (**R**) قيمة ( **0,652** ) بين حوكمة الشركات والأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.

- بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة (0,457) أي أن نسبة (45,7%) من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، ناتجة عن تطبيق حوكمة الشركات، أما النسبة المتبقية المقدرة (54,3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,657) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق حوكمة الشركات يزيد من الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (8,058) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (64,929) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر حوكمة الشركات على الأداء في المؤسسة كالآتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 1,441 + 0,657 (\text{حوكمة الشركات}).$$

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (41): الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير المستقل الفرعي: الحوكمة البيئية					البيان
دلالة	T	B	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع: الأداء في المؤسسة
T	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	9,346	0,735	0,531	0,729	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			87,339		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (41) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالتالي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,729) بين الحوكمة البيئية والأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0,531) أي أن نسبة (53,1%) من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، ناتجة عن تطبيق الحوكمة البيئية، أما النسبة المتبقية المقدرة (46,9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,735) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق الحوكمة البيئية يزيد من الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (9,346) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (87,339) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر الحوكمة البيئية على الأداء في المؤسسة كالآتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 1,041 + 0,735 (\text{الحوكمة البيئية})$$

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي البسيط للتحقق من هذه الفرضية، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Simple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (42): الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير المستقل الفرعي: المسؤولية الاجتماعية					البيان
دلالة	T	B	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع: الأداء في المؤسسة
T	المحسوبة	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	8,724	0,629	0,497	0,705	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000			76,115		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (42) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0,705) بين المسؤولية الاجتماعية والأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، والذي يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط قوي.

- بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قيمة (0,497) أي أن نسبة (49,7%) من التغيرات في الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، ناتجة عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية، أما النسبة المتبقية المقدرة (50,3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,629) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يزيد من الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف بنفس قيمة معامل الانحدار، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث أن (T) المحسوبة بلغت قيمة (8,724) عند مستوى معنوية (0,05).

- بلغت (F) المحسوبة قيمة (76,115) عند مستوى معنوية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف".

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء للمؤسسة كالاتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 1,544 + 0,629 (\text{المسؤولية الاجتماعية}).$$

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة.

يسعى الباحث من خلال هذه الفرضية للتحقق من مدى تأثير حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان على الأداء لدى المؤسسة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالاتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان على الأداء لدى المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان على الأداء لدى المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (**Multiple linear regression**) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الاتي:

جدول رقم (43): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان على الأداء لدى المؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير التابع: الأداء في المؤسسة				المتغيرات
دلالة F	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات
	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	المستقلة الفرعية:
0,000	54,976	0,581	0,769	
	دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	
	0,001	3,336	0,325	حوكمة الشركات
	0,000	4,988	0,505	الحوكمة البيئية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (43) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين حوكمة الشركات والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,325) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق حوكمة الشركات، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) المحسوبة قيمة (3,336) عند مستوى معنوية (0,001)

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوكمة البيئية والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,505) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق الحوكمة البيئية، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) المحسوبة قيمة (4,988) عند مستوى معنوية (0,000)

- تشير نتائج الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ قيمة (0,769) ما يشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعان والأداء لدى المؤسسة، وبلغ معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>)

قيمة (0,581) أي أن حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان يفسرون قيمة (58.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، أما النسبة المتبقية (41.9%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، كما بلغت قيمة (F) قيمة (54,976) عند مستوى معنوية (0,000) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بتأثير حوكمة الشركات والحوكمة البيئية على الأداء في المؤسسة كالاتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 0,705 + 0,325 (\text{حوكمة الشركات}) + 0,505 (\text{الحوكمة البيئية})$$

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة.

يسعى الباحث من خلال هذه الفرضية للتحقق من مدى تأثير حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى المؤسسة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالاتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (**Multiple linear regression**) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الاتي:

جدول رقم (44): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير التابع: الأداء في المؤسسة				المتغيرات
دلالة F	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات
	الحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	المستقلة الفرعية:
	49,035	0,552	0,751	
	دلالة T	T الحسوبة	B معامل الانحدار	
0,000	0,001	3,397	0,349	حوكمة الشركات
	0,000	4,294	0,405	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (44) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين حوكمة الشركات والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,349) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق حوكمة الشركات، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) الحسوبة قيمة (3,397) عند مستوى معنوية (0,001)

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,405) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) الحسوبة قيمة (4,294) عند مستوى معنوية (0,000)

- تشير نتائج الانحدار أن معامل الارتباط ( $R$ ) بلغ قيمة (0,751) ما يشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان والأداء لدى المؤسسة، وبلغ معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قيمة (0,552) أي أن حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان يفسرون قيمة (55.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، أما النسبة المتبقية (44.8%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، كما بلغت قيمة ( $F$ ) قيمة (49,035) عند مستوى معنوية (0,000) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بتأثير حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة كالتالي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 1,060 + 0,349 (\text{حوكمة الشركات}) + 0,405 (\text{المسؤولية الاجتماعية})$$

سادسا: اختبار الفرضية السادسة.

يسعى الباحث من خلال هذه الفرضية للتحقق من مدى تأثير الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى المؤسسة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالتالي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى المؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى المؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (**Multiple linear regression**) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (45): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير التابع: الأداء في المؤسسة				المتغيرات
دلالة F	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات
	الحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	المستقلة الفرعية:
0,000	53,251	0,573	0,764	
	دلالة T	T الحسوبة	B معامل الانحدار	
	0,000	3,972	0,461	الحوكمة البيئية
	0,003	3,084	0,317	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (45) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالآتي:

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوكمة البيئية والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,461) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق حوكمة الشركات، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) الحسوبة قيمة (3,972) عند مستوى معنوية (0,001)

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,317) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) الحسوبة قيمة (3,084) عند مستوى معنوية (0,003)

- تشير نتائج الانحدار أن معامل الارتباط (**R**) بلغ قيمة (**0,764**) ما يشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان والأداء لدى المؤسسة، وبلغ معامل التحديد المعدل (**R<sup>2</sup>**) قيمة (**0,573**) أي أن الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان يفسرون قيمة (**57.3%**) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى مؤسسة، أما النسبة المتبقية (**42.7%**) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، كما بلغت قيمة (**F**) قيمة (**53,251**) عند مستوى معنوية (**0,000**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**0,05**) والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( **$\alpha \leq 0,05$** ) للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بتأثير الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة كالاتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 0,910 + 0,461 (\text{الحوكمة البيئية}) + 0,317 (\text{المسؤولية الاجتماعية}).$$

سابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

يسعى الباحث من خلال هذه الفرضية للتحقق من مدى تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى المؤسسة، باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بصياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالاتي:

**الفرضية الصفرية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( **$\alpha \leq 0,05$** ) لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**الفرضية البديلة (H1):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( **$\alpha \leq 0,05$** ) لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار (Multiple linear regression) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (46): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

المتغير التابع: الأداء في المؤسسة				المتغيرات
دلالة F	F	R <sup>2</sup>	R	المتغيرات
	المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	المستقلة الفرعية:
0,000	39,623	0,598	0,783	
	دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	
	0,019	2,394	0,246	حوكمة الشركات
	0,003	3,105	0,369	الحوكمة البيئية
	0,043	2,058	0,221	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (46) إلى نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي يتكون من أهم المؤشرات الإحصائية، نعرضها بالتفصيل كالتالي:

- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين حوكمة الشركات والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,246) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق حوكمة الشركات، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) المحسوبة قيمة (2,394) عند مستوى معنوية (0,019)
- تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوكمة البيئية والأداء لدى مؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,369) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق

الحوكمة البيئية، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) المحسوبة قيمة (3,105) عند مستوى معنوية (0,003) - تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء لدى المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار (B) قيمة (0,221) والذي يعني أنه كلما كانت هناك زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ينتج عنه زيادة بنفس قيمة معامل الانحدار للأداء لدى المؤسسة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت (T) المحسوبة قيمة (2,058) عند مستوى معنوية (0,043)

- تشير نتائج الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ قيمة (0,783) ما يشير لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين حوكمة الاستدامة الثلاثية والأداء لدى المؤسسة، وبلغ معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) قيمة (0,598) أي أن حوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) يفسرون قيمة (59.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، أما النسبة المتبقية (40.2%) تعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، كما بلغت قيمة (F) قيمة (39,623) عند مستوى معنوية (0,043) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) والذي يدل على أن نموذج الانحدار معنوي، ومنه يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

بناء على النتائج السابقة يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعلقة بتأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية على

الأداء للمؤسسة كالآتي:

$$\text{الأداء في المؤسسة} = 0,695 + 0,246 (\text{حوكمة الشركات}) + 0,369 (\text{الحوكمة البيئية}) + 0,221 (\text{المسؤولية الاجتماعية})$$

### خلاصة:

بعد معالجة الشق التطبيقي المتمثلة في التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج

الآتية:

#### أولاً: نتائج تحليل الجانب الوصفي.

بعد تحليل اتجاهات العينة نحو تطبيق مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية، وتطبيق معايير الأداء لدى المؤسسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

وجود مستوى عالي في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وتطبيق مبادئ الحوكمة البيئية، وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي وجود مستوى عالي في تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة، مع وجود مستوى عالي في تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

#### ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات المتمثلة في الكشف عن مدى تأثير حوكمة الاستدامة الثلاثية على الأداء لدى المؤسسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر لحوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر للحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه يوجد أثر للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.
- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة:

تمثلت دراستنا لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الاسمنت والتي تنتمي الى المجتمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا، التي تستمد منه كل التعليمات والسياسات والاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية حفاظا على كل التعليمات التي تكون نتاج الاجتماعات الخاصة بين كل مدراء الفروع التابعة للمجمع في مقره الرئيسي بمفتاح البليدة، والذي يتم فيه مناقشة كل الأوضاع الاقتصادية المستجدة والتي تساعد على تحسين الظروف المالية والبيئة والاجتماعية من أجل أداء أفضل لتطوير صناعة مادة الاسمنت في الجزائر والمحافظة على الاكتفاء الذاتي منها وطنيا وزيادة نسبة التصدير، ومن خلال ما توصلنا اليه من الجانب النظري والميداني يمكننا تلخيصه بالإيجاز فيما يلي:

## أولا: خلاصة الجانب النظري.

تمثلت جهود البحث في الخروج بمجموعة من الاستنتاجات النظرية التي كانت نتاجا لتسليط الضوء على حقيقة التأثير الذي يربط حوكمة الاستدامة الثلاثية بالأداء في المؤسسات الاقتصادية والتي يمكننا ذكرها بالإيجاز في النقاط التالية:

- التعرف على حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وكذلك الأداء في المؤسسة الاقتصادية وأن هناك علاقة ترابط بين هذه العناصر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وحماية الاستثمار.
- هناك تكامل وترابط وثيق بين عناصر الحوكمة الثلاثية للاستدامة فالحوكمة البيئية والحوكمة الاجتماعية تدرجان تحت الإطار العام للحوكمة الذي يبيّن حوكمة الشركات التي على أساسها انبثقت السياسات والاستراتيجيات الإدارية للمؤسسة في هذا السياق.
- الحوكمة الثلاثية للاستدامة معيار يعتمد عليه في بناء الاستراتيجيات واختيار المؤسسات الاستثمارية.
- الاستراتيجيات التي تعزز الاستدامة تعتمد على مبادئ حماية البيئة والمجتمع بفضل إرساء قوانين صارمة يجيب التعايش معها من أجل الوصول الى الأهداف المؤسسية في ظل التوازن بين الربحية والإنسانية والمسؤولية اتجاه مجتمعات محل النشاط والكون بصفة عامة.
- الحوكمة الثلاثية للاستدامة قبل أن تكون معيارا أو قانونا لا بد من الالتزام به رأينا أنها واجب ومسؤولية من أجل الاستمرار والعيش بسلام، فكان من الضروري زرع الثقافة الأخلاقية وتعليم التربية الدينية وخاصة القيم الإسلامية في أوساط جميع المجتمعات من أجل ترسيخ هذه المبادئ الحميدة التي تدعم حماية البيئة والمجتمع وحقوق الأفراد والتي لم يغفل الإسلام شيئا منها.

- الإشارة أيضا الى أهمية هذه الأخلاق والتربية والتوعية البيئية والمجتمعية وانتهاج الإدارة الرشيدة لكل المستثمرين وأصحاب المؤسسات قبل بدء النشاط والأعمال.

- كيفية تحسين الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية جراء التطبيق الحقيقي للحوكمة الثلاثية للاستدامة من خلال التأثيرات الجزئية والثنائية والتي تبين الأثر المنفصل والمرتبط على الأداء الكلي تبعا لمتغيرات لحوكمة.

ثانيا: خلاصة الجانب التطبيقي.

من أهم الافتراضات المحققة في الدراسة هي قدرة حوكمة الاستدامة الثلاثية التنبؤ بالأداء في المؤسسة، وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وكذا الالتزام بتطبيق معايير الأداء، وبناء عليه يمكن مناقشة النتائج المتوصل إليها كالآتي :

## 1 - مناقشة نتائج التحليل الوصفي:

تظهر النتائج بشكل عام إلى وجود مستوى عالي في تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى المؤسسة، مع وجود مستوى عالي في تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية أكثر من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة، وذلك راجع الى أن المؤسسة تطبق مبادئ كل من حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية بصورة جيدة وأنها أيضا تولي اهتمام ببلغ بمعايير الأداء محاولة الوصول الى الأداء المثالي، وكون أن الاهتمام بمبادئ الحوكمة البيئية كان أفضل من الاهتمام بمبادئ الحوكمة الاجتماعية وحوكمة الشركات راجع الى كون المؤسسة منتجة للإسمنت وأن إنتاج هذه المادة من المتعارف عليه أنه إنتاج مضر بالبيئة ومخلف للأثار السلبية الكبيرة على البيئة، فلذلك فان المؤسسة سعت لاستمرار أعمالها وعدم اقصائها بسبب الاخلال بالنظام العام والقانون وانتهاك حقوق البيئة ومحاولة أيضا الحصول على شهادات معترف بها تؤهلها للتصدير وقبول منتجاتها عالميا، ولذلك ضاعفت جهودها فهي تبذل قصارى ما تستطيع من أجل الحفاظ على البيئة وسمعتها التجارية ودليل ذلك انفاقها أكثر من 2 مليار دينار على الأمور البيئية وحصولها مؤخرا في شهر مارس 2023 على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية CE كونها شهادة تمنح للمنتجات الآمنة التي لا تضر بحياة الانسان والحيوان وتحافظ على البيئة وكذلك تعهدتها باحترام نظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية وفقا للمعايير الدولية والبيئية والصحة إيزو 2015/9001 وإيزو 2015/14001 وتحديد الثقة فيها من قبل المنظمات المسؤولة، لذلك كان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية أكبر، وفي اعتقادنا أيضا أن المخاوف اتجاه شيء ما يجعلنا نبدع في تخطيه ومنتصر عليه، فالحافز أحيانا يكون خوفا وترهيبا، وهذه قاعدة الهية في الترغيب والترهيب للفوز بجنة النعيم جراء الخوف والطمع طلبا للخلاص من العقاب وطمعا في الثواب، في قوله تعالى

﴿ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ سورة الأعراف الآية 56.

## 2 - مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- تظهر النتائج إلى وجود أثر لحوكمة الشركات على الأداء في مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق حوكمة الشركات تفسر نسبة (45,7%) من التغيرات في الأداء لدى المؤسسة، وهذا يعني أنها تتبنى لممارسات الحوكمة وأنها تطبق مبادئها بصورة جيدة، وأن الترابط الايجابي والوثيق بين هذه المبادئ وأدائها ناتج عن التنظيم المتين والمحكم من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بكل أخلاقية حرصا على حقوق المساهمين بالشفافية والمساءلة والاستماع الى أصحاب المصالح، من أجل دحر الفساد والرشوة والتلاعب وتبني كل من العدالة والإفصاح والتعاون، وضمنت توجيه الأعمال بشكل فعال نحو تلبية متطلبات العملاء والموردين والمستثمرين والشركاء التجاريين ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر للحوكمة البيئية على الأداء الكلي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف حيث أن تطبيق الحوكمة البيئية تفسر نسبة (53,1%) من التغيرات في الأداء لدى المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تنتهج لسياسة ادارية بيئية رشيدة وعقلانية وتتبنى معايير الايزو التي ذكرنا سابقا والتي تسعى الى توجيه الأداء البيئي في إنتاج الاسمنت الذي يُعرف بأنه مضر بالبيئة الى إنتاج يرتقي الى مستويات أعلى يتماشى مع هذه المتطلبات، وأنها تطبق مبادئ الحوكمة البيئية بصورة جيدة وذلك عن طريق حصر الغبار المتطاير وخفض الملوثات والحرص على خفض معدلات استهلاك الطاقة والمياه والمحافظة على الموارد الطبيعية وتدريب الموظفين على الابداع والتطوير البيئي وغير ذلك، هذا قدم للمجتمع سلع صديقة للبيئة مما رفع من قدرة تنافسيتها جراء السمعة والامتنان، وولد دعما من قبل العملاء والموردون والمستثمرين المهتمين بالاستدامة وجنب المؤسسة التعرض للمساءلة من قبل مجتمعات الضغط الأمر الذي وقاها من عدة تكاليف.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية تفسر نسبة (49,7%) من التغيرات في الأداء لدى المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق كل مبادئ الحوكمة الاجتماعية وأنها تعمل كفرد في المجتمع يهتم به ويطوره ولا يخذله من أجل زيادة أرباحه، المؤسسة اهتمت بالجانب الاقتصادي والمالي ولم تحمل الجوانب القانونية والأخلاقية والخيرية فهي بذلت مجهود كبير لرفع التحدي من أجل رفاهية كل فئات المجتمع دون اقصاء، ودليل ذلك تبينها وحصولها على معايير المنظمة العالمية ISO 45001 و ISO 26000 الذي يساعد المنظمات على تحقيق التوازن بين الأرباح والاهتمام بالمسؤولية كنظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية، والعمالة، والاهتمام بالاجتماعات الدورية التي تهتم بحل المشاكل

الداخلية ورغبات واحتياجات العملاء، مما زاد من صدق المعاملات والشفافية والعدالة داخل المؤسسة، والاهتمام بحقوق الانسان واليد العاملة مما خلق استقرار وظيفي وأداء جيد جعلها تتخطى كل الضغوط جراء نشاطها الحساس اجتماعيا وبيئيا، وجعلها تحسن صورة المؤسسة وتكسب مكانة في السوق الدولية.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر لحوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت - ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان يفسران قيمة (58.1%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، ونظرا للنتائج السابقة للتأثير الأحادي لحوكمة واحدة منفردة على الأداء توقعنا أن يكون تأثير الحوكمة البيئية (53,1%) والحوكمة الاجتماعية (49,7%) مجتمعتان أكثر تأثيرا على الأداء، كون نسبة تأثيرهما منفردتين كانت مرتفعة على تأثير حوكمة الشركات (45,7%) منفردة على الأداء، ولكن كان تأثير حوكمة الشركات والحوكمة البيئية أحسن من تأثيرهما منفردتين وأعلى تأثير ثنائي لأنه هناك علاقة تآزرية أفضل بينهما وهذا راجل للتفاعل بين مبادئهما في التأثير على الأداء، وأنه هناك اختلاف وانفصال في نوعية تأثير كل مبدأ من مبادئ كل حوكمة منها على الأداء في المؤسسة بشكل خاص ومتفرد.

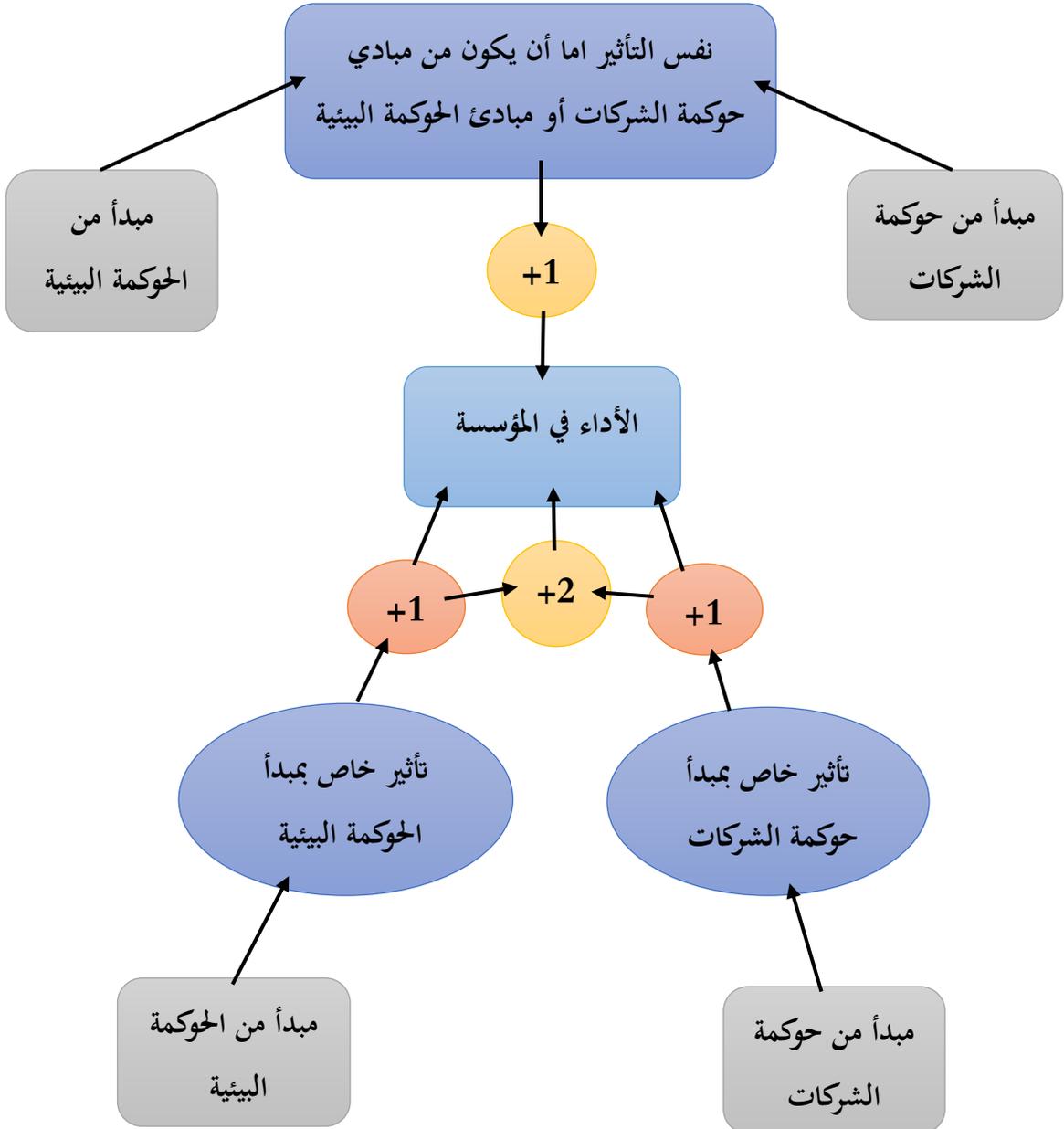
- تظهر النتائج إلى وجود أثر لحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان يفسران قيمة (55.2%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، وهذا يعني أنها نسبة أعلى من تأثير حوكمة الشركات (45,7%) والحوكمة الاجتماعية (49,7%) منفردتين على الأداء في المؤسسة وهذا يشير أيضا الى وجود تفاعل بين مبادئهما وهناك علاقة تآزرية بين الحوكتين ولكن بنسبة أقل من الحوكمة الثنائية لحوكمة الشركات مع الحوكمة البيئية مجتمعتان، والحوكمة الاجتماعية مع الحوكمة البيئية مجتمعتان.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر للحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية مجتمعتان يفسران قيمة (57.3%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، وهذا يعني أنها نسبة أعلى من تأثير الحوكمة البيئية (53,1%) والحوكمة الاجتماعية (49,7%) منفردتين على الأداء في المؤسسة، مما يوضح وجود تفاعل بين مبادئهما وهناك مبادئ تؤثر بطريقة منفصلة وأخرى بنفس الغرض لذلك يمكن اعتبار تأثيرهما تأثير مشترك أو يتم الاختزال وأخذ تأثير متشابه واحد، في العموم وجود علاقة تآزرية بين الحوكتين ولكن بنسبة أقل من تأثير الحوكمة الثنائية لحوكمة الشركات مع الحوكمة البيئية مجتمعتان، وأكبر من تأثير حوكمة الشركات مع الحوكمة الاجتماعية مجتمعتان.

نلاحظ أن تأثير الحوكمة البيئية في الحوكمة الثنائية كان لها تأثير أحسن وبارز على الأداء في المؤسسة، وهذا راجع للاهتمام البيئي والنتائج البيئية المحققة من قبل المؤسسة والشهادات في الملاحق تثبت ذلك.

والشكل التالي كمثال فقط عن الحالتين الممكنة حيث يوضح ما نقصده من التأثير المنفصل للمبادئ الخاصة بكل حوكمة أو التماثل والسير في نفس اتجاه التأثير.

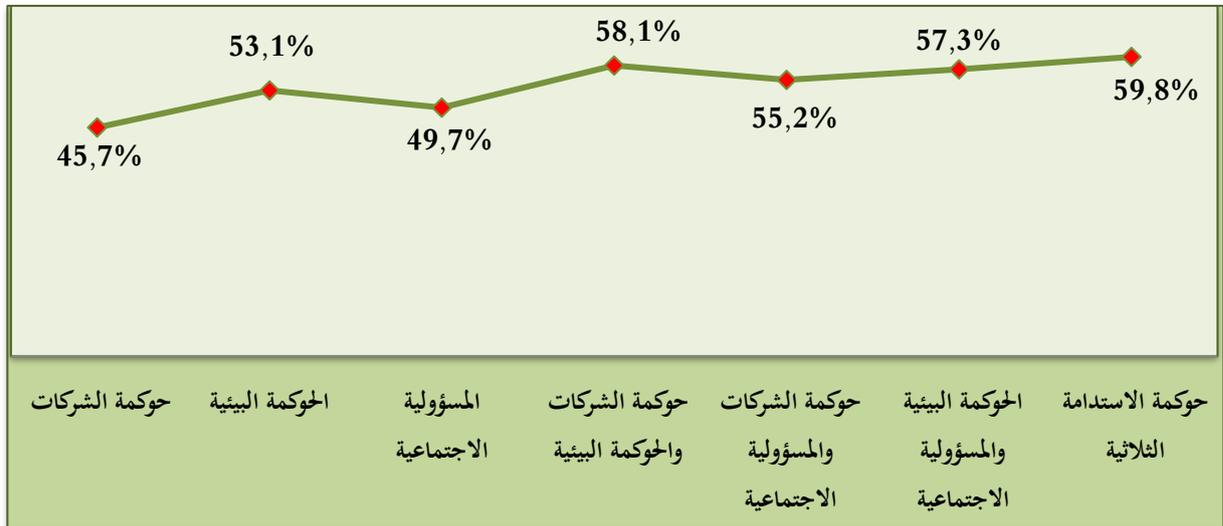
الشكل رقم 38 يوضح التأثير المنفصل أو المتماثل للمبادئ.



المصدر: من اعداد الباحث.

- تظهر النتائج إلى وجود أثر لحوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف، حيث أن تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG يفسرون قيمة (59.8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء لدى المؤسسة، وهذا راجع للتكامل والتآزر الجيد لمبادئ العناصر المكونة لحوكمة الاستدامة الثلاثية، حيث كان تأثيرها أحسن من تأثير الحوكمة الأحادية والحوكمة الثنائية، لكن لا يمكن اعتباره تأثيرا مثالي وعالي جدا كون أن ما نسبته (40.2%) تقريبا تفسره أمور أخرى، ممكن ترجع الى المحيط الخارجي للمؤسسة والتفاعل مع النظام المحلي ومشاركة الأطراف الفاعلة الوطنية والإقليمية والدولية التي تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ولا بد من تظافر الجهود من أجل تحقيق الاستدامة، فتحقيقها يتطلب تعاون وتكافل واعتقاد راسخ على أن الربح لا يكون أولوية أولى على حساب السياسيات الخضراء والإنسانية.

وشكل رقم (39): نسبة تفسير أنواع الحوكمة في التغيرات الحاصلة في الأداء على المؤسسة.



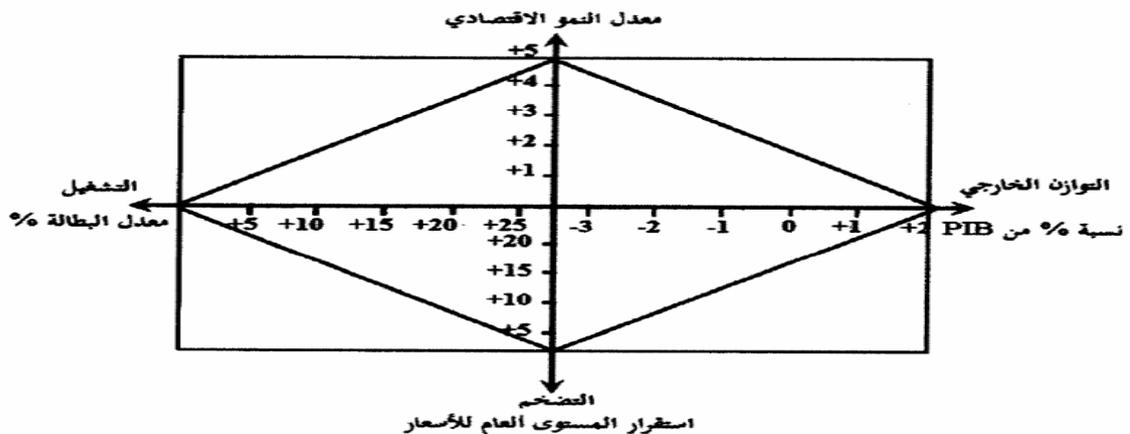
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

في الأخير يمكننا القول أن النتائج التي توصلنا إليها خاصة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ولا يمكن تعميمها من الناحية العلمية، ولكن يمكن الاقتداء بسياسة المؤسسة من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الأقل، اذ يمكن اعتبار هذه النتائج إيجابية والمؤسسة رائدة في مجالها، ولا بد أن يكون التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات وبشكل شامل يهتم بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معا وبتنسيق محكم، من أجل الفهم المثالي لعلاقة ESG بالأعمال وحماية استثمارات الأفراد والمؤسسات، وتقليل المخاطر التي ترصددهم على المدى الطويل، وحماية الكون أيضا من تغيرات المناخ والدمار ومحاولة العيش فيه بسلام من أجل ضمان حاجيات الأفراد المستقبلية باعتبارها حاجيات أولادنا وأحفادنا، وأن لا نفكر بأنانية، اذ يجب أن تكون اختياراتنا مسؤولة بيئيا واجتماعيا وأن

يتوازن الربح مع ذلك من خلال تخفيض استهلاك الموارد الطبيعية والحد من التلوث وحماية المجتمعات، فالمؤسسة تعتبر جزء من المجتمع لذلك وجب عليها المحافظة عليه وتطويره ورعايته سمعتها وعلامتها التجارية مما يحسن العلاقات مع الموردين والمقرضين والمستثمرين، والتزام المؤسسة بقوانين وتشريعات ومعايير ESG يسمح لها بالاندماج المثالي في السوق كون العديد من المستثمرين ينجذبون لذلك، مما يعزز الجانب المالي من خلال تحسين الكفاءة والاهتمام بالأداء الاجتماعي والبيئي.

اننا نظر لموضوعنا وتحقيق التوازن بين متغيرات الدراسة الخاصة بنا كأننا ننظر الى مربع كالدور السحري للتوازن الاقتصادي الذي يندرج ضمن محاور السياسات الاقتصادية، الذي يشير الى ذلك التعارض القائم بين عناصره والشبه مستحيل في تحقيق التوازن بينهم حيث لا يمكن الوصول الى زواياه الأربعة مع بعض في نفس الوقت حتى في الاقتصاديات العالمية الناجحة، حيث أنه ليس من السهولة تحقيق هذا التوازن الرباعي والوصول الى القيم المثالية لأنه هناك العديد من التنازلات على حسب سياسة كل دولة وأحيانا تكون إنسانية وأخلاقية من أجل حماية الافراد ومتطلباتهم فمثال ذلك يمكننا أن نصل الى نقطة توازن تقترب من نمو جيد وميزان تجاري إيجابي وتضخم مقبول لكن معدل بطالة مرتفع، في هذه الحالة يمكننا التخلي عن هذا التوازن المقبول والتوجه قليلا الى خفض معدل البطالة في سبيل الاتجاه قليلا الى توفير مناصب عمل وتحقيق تشغيل أفضل بغية تحقيق الرفاهية المجتمعية وتحقيق الذات لبعض العائلات وتوفير لهم منصب عمل، وبذلك تحقيق غاية اجتماعية بدل من تحقيق توازن اقتصادي مقبول، حيث لا بد أن تكون هناك تنازلات واختيارات تضطر الاقتصادات إلى اتخاذها نظرا للتعارض بين الأهداف، فان تحقيق هذا التوازن الرباعي يتطلب إدارة منظومة اقتصادية بعناية واتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

#### الشكل رقم 40 يوضح مربع كالدور السحري للتوازن الاقتصادي



المصدر: رمضان السيد أحمد معن ووفاء بسيوني السيد شحاته في دور الإنفاق العام في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية (المربع السحري كالدور) دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصري ص 175. (معن و السيد شحاته، 2020)

حيث نرى أن التعارض بين عناصر الحوكمة الثلاثية والأداء وإدارة الأعمال والمحافظة على البيئة والمجتمع والكون مع الربحية وأهداف المؤسسة تسير على نفس النهج والفكرة وتتوقف على سياسات واستراتيجيات المؤسسات في تسيير ذلك، إذ أن هناك تعارض بين تحقيق أهداف المؤسسة والربحية وبين موضوع الاستدامة في العموم، فالمؤسسة على سبيل المثال ممكن أن تتحمل تكاليف إضافية لتقليل التلوث والانبعاثات الضارة، ولتحسين المنتوجات والخدمات، ورفع أجور الموظفين أو المشاركة في أعمال اجتماعية، يقلل من ربحها على الأقل في الفترة القصيرة والمتوسطة، الأمر الذي يقصد به توجيه جزء من أرباح المؤسسة الى أعمال إنسانية وأخلاقية بغية تحقيق أغراض اجتماعية كانت أهم من الربح يمكن أن يكون مربحا في المستقبل والمدى الطويل، وهذا في الإسلام نظر اليه من باب الصدقة والزكاة تزي وتنامي أموال صاحبها وترفع شأنه وتبارك له عمله وماله، إذ يقول الله تعالى ﴿ خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ [ التوبة: 103 ] وقوله صلى الله عليه وسلم " ما نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ، وما زادَ اللهُ عَبْدًا بِعَفْوٍ إِلَّا عِزًّا، وما تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ اللهُ"، رواه أبو هريرة، صحيح مسلم.

اننا لا نريد حوكمة تفرضها ونلزم المؤسسات بها وانما نريد حوكمة نربحها للأجيال ونغرسها بأنفسنا وأبنائنا كالعقيدة التي لا تتجزأ ولا تندثر وتتبدل في شتى الظروف والأحوال ولا تزول بزوال السلطة والنفوذ والمال والقدرة، واننا في مجتمعات تسودها الغطرسة والأنانية والغرور والكبرياء، فالمال والربح هو الأساس لا غير، فمن يملك الطاقة يسيطر ومن يملك المياه الجوفية يسيطر، أي حياة هذه سادها القوي وأصحاب السلطة والنفوذ، فالحوكمة قبل أن تكون معيارا للكفاءة والأداء والالتزام وحماية المستثمرين والمؤسسات لا بد أن تكون بالدرجة أولى التزاما إنسانيا وأخلاقيا من أجل حماية الإنسان والكون من الدمار والاستهتار والظلم، فتحقيق أغراض الحوكمة الثلاثية للاستدامة ليست فقط مسؤولية المؤسسة وحدها، كونها في نطاق لا تتحكم به كليا، إذ هي اطار حددته القوانين والدولة والعالم والأوضاع الراهنة وثقافة الشعوب والأفراد، فلا يمكن للمؤسسة النجاح بدون تناسق جماعي وتوحيد الآراء والأفكار من أجل تحقيق الاستدامة.

## التوصيات:

اعتمادا على نتائج البحث وعلى المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد الجزائري ككل، ومن منطلق نجاح مؤسسة اقتصادية محل الدراسة الميدانية كونها رائدة في صناعة الاسمنت وأحسن مجمع من ناحية التصدير للقارة الافريقية، لما لا يتم الاقتداء بها وبسياسة تسييرها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تصل الى مستواها، نريد من خلال ما توصلنا اليه تقديم التوصيات التالية أملا في أن تكون مفتاحا للاستراتيجيات المؤسسية في الجزائر من أجل التعديل والإصلاح والوقوف بالاقتصاد الوطني، اني أرى أن التوصيات تخص الأفراد والمؤسسات والدولة، فالرابط بينهم هو الفرد فبه يصلح المجتمع، فالفرد مواطن ومستهلك ومقيم للمؤسسات فنايد لخدماتها أو داعم لها، فهو مسؤول في اختيار المؤسسة التي يتعامل معها ومسؤول أيضا في اختيار ممثليه وممثلي القانون والنظام، والمؤسسة منتجة ومصنعة ومقدمة للخدمات اما تكون مصلحة مسؤولة أو مفسدة مستهترة للمجتمع والبيئة وتسييرها وضبطها من قبل الفرد أيضا، والدولة مصدرة للقوانين والأحكام والتشريع فإما أن تكون صارمة ومعاقبة فتضبط وتصلح أو تكون مسامحة لا مبالية فتساعد بذلك في تفشي الإعراض عن القانون وبالتالي التدهور والتقهقر وهذا أيضا بفعل الفرد الحاكم أو البرلماني مثلا الذي اختاره الفرد المواطن طبعاً وصوت له، نحن نرجو أن تكون هناك ضبطة قانونية ويكون بعدها الامتنان والدعم والتشجيع، والتوصيات التالية توضح ذلك:

- سر نجاح أي مؤسسة هو الالتزام، لذلك لا بد من فرض الالتزام في هذه المجتمعات بالصرامة القانونية والجزائية.
- تقديم الدعم الكامل والمساعدات من قبل الدولة للمؤسسات المسؤولة بيئياً واجتماعياً.
- الحرص على الاهتمام بتسيير الجانب الاقتصادي والمالي دون اهمال الجوانب البيئية والاجتماعية مما يقدم للمؤسسة دعماً معنوياً يساعدها في تحقيق أهدافها.
- زيادة الاهتمام بالجانب البيئي والاجتماعي فهما من أسباب نجاح المؤسسات واستمرار أعمالها.
- جعل التربية البيئية مادة أساسية في الابتدائية لغرس ثقافة حماية البيئة.
- تدريس وتحفيظ القران الكريم كمادة أساسية في جميع الاطوار لأنه مصدر كل الأخلاق الحميدة، ومن أجل التذكير الدائم بالترغيب والترهيب لحماية الممتلكات العامة والاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية والحفاظ على الكون.
- المجتمعات الحالية مهتمة بالفضاء الافتراضي فلا بد من استخدام مواقع التواصل الاجتماعي من أجل نشر ثقافة الأعمال المستدامة والنشاطات المسؤولة من خلال إعلانات وحملات ذات توعية عامة.
- الاهتمام باستراتيجيات المؤسسات العالمية الرائدة والمسؤولة بيئياً واجتماعياً.
- العمل على الزامية دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات.

- على المنظمات العالمية والحكومية توحيد معايير وأساليب قياس أداء ESG وإلزام المؤسسات بها من أجل أعمال مسؤولة للحفاظ على الكون وتحقيق الاستدامة في العالم كله.
- انشاء ودعم المؤسسات الرقابية التي تضبط الممارسات الشرعية والقانونية.
- فرض استخدام مبادئ الحوكمة الثلاثية لا الترغيب في مدى تأثيرها على نجاح المؤسسات التي تنتهجها.
- الدعوة لأنشاء المؤتمرات العالمية والمشاركة فيها وتأييد القرارات التي تحمي البيئة والمجتمعات المتضررة لان الضرر والتأثير البيئي مسألة عالمية وليست محلية.
- انشاء المنتديات الوطنية التي يتم فيها دعوة ممثلي المؤسسات من أجل المشاركة وابداء الآراء والأفكار التي تخدمهم والمجتمع.
- على المستثمرين والمساهمين ورجال الاعمال العمل على توحيد مقاييس وأساليب ومعايير ESG من أجل حماية استثماراتهم.
- الدعوة الى الاقتصاد والتسويق الأخضر وتقديم التوعية للأفراد وحثهم على التعامل مع المؤسسات المسؤولة.
- لعدم ملاحظتي الألواح الخاصة بالطاقة الشمسية وكون الشلف معروفة بصيف حار ومشمس، أدعوا المؤسسة للعمل على دراسة المشروع من أجل الاقتصاد في الاستخدام الطاقات الأخرى وزيادة إيراداتها.
- زيادة الاهتمام بتدوير النفايات وتصريفها من أجل كسب إيرادات أخرى وحماية المجتمع من الأثار البيئية.
- العمل على احتواء الغبار فهو يعاد استخدامه في عملية الإنتاج، فالملاحظ من خلال الزيارات الميدانية أن المؤسسة وسيارات الموظفين يعثرها الغبار، حتى الطريق المؤدي لمنطقة النشاطات كله مهترئ والغبار يتطاير في كل الانحاء، على الأقل طريق معبد وتوفير مرآب مغطا كليا وليس جزئيا لحماية ممتلكات الموظف والعمال مما يحسن نفسياتهم للعمل والاستمرار في المؤسسة.
- لا بد للمؤسسة أن تضع دراسات جدية فيما يخص تغيرات المناخ والتطوير لمواكبة هذه التغيرات.
- دعوة المؤسسة في ابداء الاهتمام بالكفاءات المحلية ودعمها ومحاولة الاستماع إليهم والى أفكارهم من أجل التطوير والحفاظ أيضا على الثروات وابقائها داخل الدولة.
- كون أن واد الشلف من أكبر الوديان في القارة الافريقية وأن موقع المؤسسة قريب منه، ندعوها لاستخدام المياه الجارية فيه من خلال بناء حوض واستخدامه والحفاظ على المياه الجوفية.
- نظرا للمبالغ الطائلة التي يستفيد منها منتخب الشلف وفريق واد سلي أيضا ندعو المؤسسة لإعادة النظر في هذه الأموال وأن الاهتمام المجتمعي ليس الكروي فقط توجد جمعيات خيرية وتوجهات اجتماعية أهم من ذلك.
- الاهتمام برغبات الفرد والمستهلك من أجل تحقيق رفاهيته وتفعيل ودعم الرقابة ومنظمات حماية المستهلك.

- تقديم الحوافز والجوائز والشهادات التقديرية للمؤسسات المسؤولة بيئيا واجتماعيا واعفائها أيضا من بعض الضرائب من أجل زيادة تشجيعها.
- العمل على تحسين مستوى حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية بقدر مستوى الحوكمة البيئية على الأقل حتى يكون التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة مثالي.
- الحرص على سلامة الموظفين والعمال وتوفير لهم كل الأجهزة والمعدات واللوازم التي تساعدهم على تأدية أعمالهم بكل راحة وطمأنينة، وكذلك أحث الدولة على الرقابة الدورية والمفاجئة لمحطات الاستخراج والإنتاج والتحويل وليس فقط الرقابة في المكاتب الإدارية من أجل مراقبة السلامة المهنية.
- على المؤسسة مواصلة الاهتمام بمعايير وأنظمة الإدارة الاجتماعية والبيئية الايزو، ISO14001 و ISO18001، و ISO45001 و ISO50001
- العمل على إيجاد استراتيجيات فعالة للترشيد استهلاك الطاقة وكذلك البدائل الطاقية.
- التدريب والتكوين والتطوير المستمر للعمال والموظفين، فالاستثمار في المورد البشري أصبح أهم من الاستثمار المالي.
- العمل على تحسين النظام المحاسبي حيث يتم ادراج التكاليف والأرقام الفعلية للعمليات البيئية والاجتماعية.
- على الحكومة أن تضع أسس وضوابط صريحة وصارمة في الاطلاع على المشاريع والأعمال ومراقبتها من حيث العناية البيئية والاجتماعية قبل الموافقة عليها، وكذلك الرقابة المستمرة بعد ذلك من أجل معرفة مدى احترام الشروط المتفق عليها.
- على المؤسسة وكاهتمام أكثر بالبيئة إيجاد بدائل للمواد الأولية التي تستخدم في صناعة الاسمنت التي تحدث أقل الأضرار الممكنة على البيئة.
- محاولة استحداث طرق أخرى لإنتاج الاسمنت أقل استهلاكاً للطاقة.
- الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن من أجل القياس المثالي لأداء المؤسسة.

تطرقنا في دراستنا هذه الى مدى تأثير الحوكمة الثلاثية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأخذنا عينة من المؤسسات التابعة لمجمع جيكا للإسمنت من أجل ايجاد الترابط والعلاقة بين حوكمة الشركات والحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وكيف يمكن أن يكون تأثيرهم منفردين أو مجتمعين على الأداء، وهذه الدراسة حتما لا يمكنها أن تقدم كل شيء عن الموضوع وتشمل كل جوانبه، لذلك هناك مواضيع ذات صلة ومتعلقة بنفس المفاهيم ولكن دراسة تأثيرها يكون بتوجيه الدراسة الميدانية على حسب الهدف المراد الوصول اليه، لذلك رأينا أن نقدم بعض الاقتراحات لدراسات يمكن أن تكون مفيدة و متممة لموضوعنا في نفس الوقت وهي كما يلي:

- حوكمة الاستدامة الثلاثية معيار لاستدامة الأعمال والمؤسسات.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وعلاقتها بالتنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها على الإنتاج والتصنيع وسلامة المجتمعات.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية بين الربحية والإنسانية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها في تحقيق التوازن بين الأهداف وحماية الكون والمجتمعات.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية ومهمتها في ضمان وتلبية احتياجات الأفراد المستقبلية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية مفتاح لاستدامة الأعمال والمؤسسات وزيادة الطلب على الاستثمار فيها.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها على قرارات المساهمين والمستثمرين.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية والعدالة الاجتماعية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية بين النظري والواقع وحقيقة الضبطية القانونية.
- التربية البيئية والمجتمعية وأثرها في بناء مؤسسات مسؤولة.
- الاستثمار المسؤول وأثره على أرباح وإيرادات المؤسسة ونجاحها.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها على الاستراتيجيات والقرارات الاستثمارية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وخلق الميزة التنافسية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية معيار لموثوقية التقارير المؤسسية.
- الرقابة الداخلية والخارجية وأثرها في تعزيز مبادئ حوكمة الاستدامة الثلاثية.
- حوكمة الاستدامة الثلاثية وأثرها في تعزيز الاقتصاد الأخضر.

المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

- أحلام قراوي ، و حسينة معاش . (2021). نموذج مقترح لإعداد تقرير حوكمة الاستدامة الثلاثية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حوكمة الاستدامة الثلاثية *ESG* في ظل الوضع الراهن بالجزائر (صفحة 115/128). المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- أسماء قريو . (2016). التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض منظمات الاعمال الجزائرية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجارية. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- أقدام محمد هاتف، و نداء حسين عبد عون. (2020). الحوكمة الرشيدة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة. حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي (الصفحات 07-39). سلطنة عمان : المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
- السعيد بن لخضر، صورية شني ، و فطيمة ميلودي. (2021). بوادر رائدة عربيا في اعداد تقارير ومؤشرات الحوكمة الثلاثية *ESG*. حوكمة الاستدامة الثلاثية *ESG* في ظل الوضع الراهن بالجزائر (الصفحات 384-400). مسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- أمين عويسي، إبراهيم ذواوي ، و عبد الكريم سعيدة . (2021). دور الحوكمة البيئية كأحد أبعاد معايير *ESG* في تقييم ممارسات الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية. حوكمة الاستدامة الثلاثية *ESG* في ظل الوضع الراهن بالجزائر (الصفحات 443-456). المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- انتصار صابر الجبوري، و آلاء وضاح ثابت. (2017). تكامل الحوكمة مع المقارنة المرجعية لتقويم الأداء. مجلة العلوم الإدارية العراقية مجلة فصلية متخصصة محكمة، 1، صفحة 361 / 379.
- جمال الدين بكيري، رضا موسى، و جيلالي بهاز. (2021). دور حوكمة الاستدامة الثلاثية في تعزيز التنمية المستدامة في ظل جائحة كوفيد-19 تجارب دول رائدة. الملتقى الوطني الافتراضي حول حوكمة الاستدامة الثلاثية *ESG* في ظل الوضع الراهن بالجزائر (الصفحات 54-75). المسيلة: جامعة محمد بوضياف المسيلة .
- رشيد بوظرفة ، و محرز صالح . (2023 , 03 21). أثر دمج معايير الاستثمار المستدام *ESG* على أداء صناديق الاستثمار المتداولة الذكية دراسة مؤثر - Smart Beta ETFs- MSCI. مجلة المالية والاسواق، الصفحات 214-235.
- سارة عجرود. (2020). الحوكمة البيئية في الجزائر-السياسات والتحديات - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تخصص الحوكمة والتنمية . المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- سارة زرقوط . (2021). الادارة الخضراء كآلية لتحقيق الأداء المستدام – قراءة في تجربة شركة Samsung .- نحو انتقال الشركات لنموذج حوكمة مستدام – فرص ومتطلبات تحقيق الأداء الشامل- (الصفحات 165 - 189). قسنطينة: alphadoc.
- عبد الرحمان العايب ، و رشيدة صحراوي . (2021). العلاقة الارتباطية بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. نحو انتقال الشركات لنموذج حوكمة مستدام – فرص ومتطلبات تحقيق الأداء الشامل- (الصفحات 99-117). قسنطينة: alphadoc.
- علاء الدين الغول ، و بوحنية قوي. (2017). حوكمة التنمية المستدامة – مدينة دبي نموذجاً .- حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات (الصفحات 249-288). ورقلة الجزائر: جامعة ورقلة المكتبة الوطنية الجزائرية – دار الكتاب الحديث.
- فاتح غلاب ، و خديجة وهابي. (31 12 , 2021). واقع حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في الشركات التركية. آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 5، الصفحات 54-72.
- فاتح غلاب. (10 06 , 2023). تقييم الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG لشركة Lafarge Holcim. مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، الصفحات 601-617.
- نائلة الطرمان. (2020). الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي نحو الطريق لتحقيق اهداف التنمية المستدامة في وزارة الاشغال العامة والسكان. حوكمة الإدارة العامة الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي (الصفحات 451-464). سلطنة عمان: المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
- نشاد حكيم، سهام موفق، و مباركة راجحي. (2021). حوكمة الاستدامة الثلاثية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة. حوكمة الاستدامة الثلاثية ESG في ظل الوضع الراهن بالجزائر (صفحة 294/306). المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- يوسف حسين، و إسماعيل صديقي . (20 03 , 2021). دراسة تقييمية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة. التحليل والاستشراف الاقتصادي، الصفحات 65-86.
- علي عدنان الفيل. (2012). المنهجية التشريعية في حماية البيئة (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- أهداف التنمية المستدامة. (06 , 2021). تاريخ الاسترداد 21 05 , 2023، من <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals>.

- المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR). (09 05, 2023). (دائرة الخدمات الاجتماعية في الشارقة). تاريخ الاسترداد 21 07, 2023، من البوابة الرسمية لحكومة دولة " : <https://u.ae/ar-AE/> <https://u.ae/ar-ae/information-and-services/business/corporate-social-responsibility>
- مفهوم المسؤولية الاجتماعية. (28 05, 2023). (Tamayuz.ae بواسطة، المنتج، و معهد التميز المستدام) تاريخ الاسترداد 30 09, 2023، من <https://tamayuz.ae>/مفهوم-المسؤولية-الاجتماعية-2.
- OECD. (2017). مبادئ مجموعة العشرين - منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات - 2015. PARIS: OECD publishing.
- ابن كثير. (بلا تاريخ). تفسير القرآن العظيم. السعودية : دار ابن الجوزي.
- أحمد عادل عبد العظيم . (2019). البيئة والتنمية المستدامة. القاهرة - مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- أحمد مختار عمر. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- أسرة التحرير. (2020). التربية الاجتماعية. مجلة مع الشباب (09)، الصفحات 47-48.
- أسماء سالمي. (ديسمبر, 2016). ، العالم والاتصال كفاعل استراتيجي في إرساء مبادئ الحوكمة البيئية في ظل المخاطر والازمات الراهنة -الواقع والمأمول. مجلة دراسات والأبحاث، 25.
- أسماء حاكم، و لخضر دولي . (06, 2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة. مجلة البشائر الاقتصادية، 03 (02)، الصفحات 245-261.
- الامم المتحدة . (1966). العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية. نيويورك: الجمعية العامة للأمم المتحدة - حقوق الانسان.
- الأمم المتحدة. (1992). اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ. نيويورك: الموقع الرسمي للامم المتحدة .
- الأمم المتحدة. (1993). تقرير الامم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية 1992. نيويورك: الامم المتحدة.
- الأمم المتحدة. (2017). اتفاقية مكافحة التصحر. الصين: الموقع الرسمي للامم المتحدة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . (12 12, 2001). قانون رقم 01-19. المتعلق بتسيير النفايات و مراقبتها و إزالتها. الجزائر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- الزاوية ستيتي، نبيلة ساسان، و هدى معيوف. (30 03, 2021). المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات. مجلة البحوث والدراسات التجارية، 05 (01)، الصفحات 225-239.

- السامرائي ، و الكنايني . (2013). نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين اداء الجامعات،. دار كنوز المعرفة العلمية.
- الصالحين محمد العيش. (2016). حوكمة الشركات بين القانون واللائحة. المجلة الدولية للقانون، الصفحات 1-12.
- العياشي زرزار، و كريمة غياد. (01 03, 2017). المسؤولية الاجتماعية في الإسلام : قراءة في المنهج النبوي لقيادة المسؤولية الاجتماعية. مجلة العلوم الاجتماعية، 11(23)، الصفحات 128-147.
- الغالي بوخروبة ، و موسى حجاب . (2019). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الوطني حول " المسؤولية الاجتماعية وفرص تحقيق التنمية المستدامة " (الصفحات 1-17). بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير التابعة لجامعة بومرداس بالتعاون مع مخبر.
- القانون الجزائري. (19 جويلية , 2003). قانون حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة. القانون رقم 03-10. الجزائر ، الجزائر : الدولة الجزائرية .
- الياس شرشافة. (2021). حوكمة الشركات دروس، دراسة حالات، وتمارين محلولة . قسنطينة الجزائر : ألفا للوثائق.
- أم كلثوم جماعي ، و سمير بن عبد العزيز. (2012). الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤوليات الاجتماعية (الصفحات 1-15). بشار: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- أمال بن علي، و زكرياء مسعودي. (12, 2017). الإهتمامات البيئية في إطار المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 01(01)، الصفحات 409-422.
- أمينة قدايفة. (2021). دور التسويق الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة - عرض مجموعة من التجارب الدولية. مجلة دراسات إقتصادية، صفحة 160.
- برنامج الأمم المتحدة للبيئة. (1992). اتفاقية بازل بشأن التحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود. بازل سويسرا: الموقع الرسمي UNEP.
- برنامج الامم المتحدة للبيئة، و منظمة الاغذية والزراعة للامم المتحدة . (2015). اتفاقية روتردام. جنيف ، سويسرا: UNEP- FAO.
- توفيق عطاء الله . (2021). الكتاب الجماعي بعنوان " الحكامة البيئية و تحديات التنمية المستدامة - دراسة مقارنة بين الاقتصاد و القانون الدولي البيئي - . برلين المانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

- جريو محمد الأمين. (2020). دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة. تلمسان - الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- جريو محمد الأمين. (2020). دور المؤسسات الاقتصادية في عمليات التنمية المستدامة. تلمسان - الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- حافظ جاسم عرب المولى. (2022). دور الطاقات المتجددة في التحول إلى الاقتصاد الأخضر وتحقيق التنمية المستدامة. المملكة الأردنية الهاشمية - عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- حاكم محسن الربيعي، و حمد عبد الحسين راضي. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. (المجلد الاولي). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- حاكم، و دوي. (جوان، 2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة. مجلة البشائر الاقتصادية، 02.
- حبيب زايد. (2020-2021). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة. كلية الحقوق والعلوم السياسية، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- حسين عبد القادر. (2012). الحكم الراشد في الجزائر واشكالية التنمية المحلية ، ، رسالة ماجستير. تلمسان، الجزائر: جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- حمزة رملي، و إسماعيل زحوط. (2013-12-22). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية . جامعة قسنطينة .
- خالد لحر، و سيد أحمد صمود. (2020, 06 29). حوكمة الشركات وأثرها القانوني في حماية المساهم من الممارسات التعسفية. مجلة الدراسات القانونية المقارنة، الصفحات 283-301.
- خضرة صديقي . (2021). رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . تلمسان الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- خضرة صديقي . (2021). رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. تلمسان الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- خليفة علي خليفة العبدالات. (ماي، 2015). تحديد العوامل المؤثرة لنظام الادارة البيئية ISO 14001 بوجود ثقافة الجودة والانتاج الأنظف متغيرات وسيطة على الاداء البيئي: دراسة حالة على شركة المثالية للصناعات الكيماوية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. عمان، الاردن: جامعة الشرق الأوسط.

- دحمان بن عبد الفتاح، جمال عبد الناصر بوثلجة، و نفيسة نصري. (2013 , 12 30). المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات. مجلة الحقيقة، 12 (27)، الصفحات 353-381.
- رابع خوني، و فاتن باشا. (2016 , 12 30). دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الاصلاح الاداري -استراتيجيات وبرامج دولية وعربية-. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 01 (02)، الصفحات 7-26.
- رشيد مسعودي . (2012-2013). الرشادة البيئية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، . الجزائر: جامعة سطيف.
- سامية الحاج شارفي. (2018 , 10 04). دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة الاسواق المالية العربية حالة الاسواق المالية الناشئة. اطروحة دكتوراه . الشلف ، الجزائر : جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف .
- سامية جلال سعد. (2022 , 11 10). الحوكمة البيئية وتأثيرها في مواجهة التغيرات المناخية. مجلة السياسة الدولية.
- سليم عثمان، و فريق العمل . (2009). ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر . الجزائر: .TBZA\DJAZ
- سليم عبد الغني أحمد عبد الحميد. (2017 , 10). متطلبات الانتقال إلى الاقتصاد الأخضر كمدخل للتخطيط للتنمية المستدامة - دراسة مطبقة على الإتحاد النوعي للتنمية والبيئة والزراعة الآمنة بالفيوم. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 9 (9)، الصفحات 11-34.
- سمية دربال، و سامي بن خيرة . (2021-2022). النظريات الاقتصادية للمنشأة . محاضرات مقياس ادارة الاعمال . الوادي ، الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي .
- سمية دربال، و سامي بن خيرة. (سنة 2021-2022). محاضرات تخصص إدارة الاعمال في النظريات الاقتصادية للمنشأة. الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- سمية لغويل، و نوال زمالي. (2016 , 12 01). المسؤولية الاجتماعية المفهوم، الأبعاد، المعايير. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 08 (27)، الصفحات 301-319.
- شرقي مهدي . (2015 , 12 01). مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري -. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الصفحات 156-135.
- صالح مهدي الساميرائي، و صبيح كرم الكناني. (2013). نظام ادارة الجودة الايزو مدخل لتحسين اداء الجامعات. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية .

- طبري. (بلا تاريخ). جامع البيان عن تأويل آي القرآن. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- عائشة بن النوي . (10 06, 2022). الحوكمة البيئية العالمية كآلية في تحقيق الامن البيئي. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 07 ، الصفحات 572 – 597.
- عبد الحميد خالد هاشم. (2022). الاقتصاد الاخضر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 36(2)، صفحة 406.
- عبد العظيم أحمد عادل. (2019). البيئة و التنمية المستدامة. القاهرة - مصر: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- عبد القادر عيادي . (08 ماي, 2013). دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية - مع الإشارة إلى تجربة الجزائر - . مجلة الاقتصاد الجديد، الصفحات 151-168.
- عبد الله عبد الكريم عبد الله. (2009). الحوكمة والادارة الرشيدة أداة الاصلاح وادارة التطوير في المنظمة العربية. بيروت لبنان: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.
- عبد الناصر زياد هياجنة. (2012). القانون البيئي ( النظرية العامة للقانون البيئي مع شرح التشريعات البيئية ) (المجلد الطبعة الأولى). الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي عباد ، و نصر الدين بن سادات. (26 01, 2021). آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، 08(01)، الصفحات 907-924.
- عطا الله وارد خليل، و محمد عبد الفتاح ع شماوي. (2008). الحوكمة المؤسسية. القاهرة، مصر: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع .
- على مناد. (بلا تاريخ). دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، دراسة قياسية، سنة 2013 – 2014. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة تلمسان.
- علي حسين الدوغجي، و اسامة عبد المنعم سيد علي. (2011). دور قانون (سارنيز-أوكسلي) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي. مجلة الادارة والاقتصاد، الصفحات 1-34.
- عمر الشريف. (22-23 أكتوبر, 2009). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي. الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية. سطيف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،.
- عمر المناصير. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. الأردن: الجامعة الهاشمية.

- فاطمة حميدي . (01 03 ,2018). واقع حماية البيئة في القانون الجزائري . *Assiut University* .  
*Center of Environmental Studies* ، الصفحات 1-14.
- فطيمة سبباق . (2018). أبعاد التنمية المستدامة في المنظور الإسلامي . تاريخ الاسترداد 29 04 ,2023 ، من  
الألوكة الثقافية: <https://www.alukah.net/culture/0/126508> /أبعاد-التنمية-المستدامة-في-  
المنظور-الإسلامي /
- فؤاد محمد حسين الحمدي. (2008). مدى إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها.  
المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات 30/29 أكتوبر. صنعاء: مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك.
- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأوروبا. (2021). الأسئلة المتداولة بشأن اتفاقية المياه لعام 1992. جنيف  
سويسرا: الأمم المتحدة.
- محسن أحمد الخضيري. (2005). حوكمة الشركات (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمد ناصر الدين الألباني. (1998). صحيح سنن أبي داود. مكتبة المعارف.
- محمد أحمد إسماعيل . (19 04 ,2011). سلسلة الإيزو 9000 . تاريخ الاسترداد 11 10 ,2023 ، من  
المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr29014.html>
- محمد خليل. (2003). دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات . مجلة الدراسات والبحوث التجارية،  
02.
- محمد مصطفى سليمان. (2005). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية:  
الدار الجامعية.
- محمد ياسين غادر. (17 ديسمبر 2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي تحت عنوان . عولمة  
الإدارة في عصر المعرفة. طرابلس لبنان: جامعة الجنان كلية إدارة الأعمال.
- محمد يعقوب الفيروز آبادي . (2005). القاموس المحيط. القاهرة : مؤسسة الرسالة.
- محمد توفيق مزيان، و أمينة بديار. (06 ,2019). أثر الاقتصاد الأخضر على النمو والتنمية المستدامة - دراسة  
قياسية على مجموعة من الدول المتقدمة والنامية. مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، 06 (01)، الصفحات  
304-325.
- محمد حسين يوسف. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. مصر: بنك  
الاستثمار القومي .
- محمد سفير، و مصطفى بوبكر. (2018). حوكمة الشركات. تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.

- محمد علي سويلم. (2010). حوكمة الشركات في الانظمة العربية والمقارنة بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية. القاهرة، مصر : دار النهضة العربية.
- محمد فلاق. (29 01, 2015). المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال (الإصدار 2016). (الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، المحرر) الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد فوجيل ، و أحمد سلامي . (2017). العوامل المؤثرة على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية لأراء بعض العاملين في المؤسسات الجزائرية بمنطقتي تقرت وحاسي مسعود. مجمع مداخلات المنتدى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات -الطبعة الثالثة (الصفحات 486-499). الجزائر: مخبر متطلبات تأهيل الإقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح -ورقلة ا.
- محمد مداحي. (2021). الاستثمار في اقتصاديات الطاقات المتجددة في الجزائر: مدخل لتحقيق مبادئ الغقتصاد الاخضر. مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، 06(01)، الصفحات 583-584.
- محمد مسعودي . (2020). اقتصاديات البيئة والتنمية المستدامة الأسس والمبادئ النظرية. عمان-الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين. الاسكندرية. مصر : الدار الجامعية .
- محمد يدو ، و فتحى حنيش. (2015). التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد الجديد، 01(12)، صفحة 164.
- محمود عبد العال فراج. (2021). الحوكمة في المالية الاسلامية، الشفافية والافصاح. اسطنبول: مكتبة الاسرة العربية .
- مراد منسل. (30 12, 2022). المكتبات العمومية فاعل محلي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 : تجارب دولية رائدة. (مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الإلكترونية في المكتبات، التوثيق، الأرشيف-، المحرر) مجلة بيليفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، 03(12)، الصفحات 24-51.
- مصطفى يوسف كافي. (2017). التنمية المستدامة. عمان - الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، و إيمان بوربيع. (2018). الحوكمة المؤسسية . قسنطينة، الجزائر: الفا للوثائق.
- منال محمد عباس. (2014). المسؤولية الاجتماعية بين الشركة وآفاق التنمية (المجلد الطبعة الأولى). الإسكندرية، مصر : دار المعرفة الجامعية.

- منى ساكت منادي العنزي . (02, 2022). درجة وعي معلمات الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الثانوية بمبادئ الاقتصاد الأخضر في ممارساتهن التدريسية. مجلة كلية التربية، 38(2.2)، الصفحات 49-95.
- ناصر عبد الحميد علي. (2014). حوكمة الشركات في الاسواق الناشئة (المجلد الاول). مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- نور الدين صراب. (12, 03, 2022). أخلاقيات الإدارة : مقارنة إدارية لتكريس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، 09(01)، الصفحات 15-35.
- هبة مصطفى كافي. (2017). التسويق الأخضر كمدخل لحماية البيئة المستدامة في منظمات الأعمال. قسنطينة - الجزائر: ألفا للوثائق - نشر - استيراد وتوزيع الكتب.
- هديل العتوم. (22, 06, 2020). برامج المسؤولية الاجتماعية لخدمة المجتمع. تاريخ الاسترداد 12, 10, 2023، من أي عربي: [/https://e3arabi.com](https://e3arabi.com)
- واثق علي الموسوي. (2020). حوكمة الشركات بين المفهوم والليات الجزء الاول . عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- وليد شتوح . (21, 01, 2014). مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، الصفحات 1-21.
- وهيبه مقدم. (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات من المنظور الاقتصاد الإسلامي. الملتقى الدولي الأول: الاقتصادي الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل (الصفحات 1-25). غرداية: المركز الجامعي بغرداية - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ياسين صحراوي. (2022). ارساء مبادئ الحوكمة ودورها في دعم استمرارية الشركات العائلية - دراسة حالة - . مذكره دكتوراه. البويرة، الجزائر: جامعة اكلي محند اولحاج .
- يعقوب سالم، و العلمي قواسمية. (30, 09, 2021). المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 9(3)، الصفحات 101-111.
- يوسف بومدين. (30, 11, 2015). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي. مجلة الإقتصاد والمالية، 01(01)، الصفحات 76-96.
- يوسف محمد طارق. (2009). حوكمة الشركات والتشريعات الازمة لسلامة التطبيق، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. مصر : منشورات الاكاديمية العربية للتنمية الادارية.

- UNODC .(07 ,2021). الأخلاق والنزاهة في قطاع الأعمال . تاريخ الاسترداد 18 11 ,2023 ، من مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة: <https://www.unodc.org/e4j/ar/integrity-ethics/module-11/key-issues.html>
- أحمد يوسف دودين. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان: دار جليس الزمان.
- أسماء حاكم. (14 02 ,2022). المعايير الاخلاقية كأداة لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، الصفحات 61-79.
- أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد للنشر والاشهار.
- الاخضر لقلبي . (2019). دراسات في المالية و المحاسبة. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- الحارث النبهان. (2011). قياس الأداء. الرياض: العبيكان.
- الحارث النبهان. (2015). كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية. الرياض: العبيكان للنشر.
- الشبكة العربية للإدارة. (21 11 ,2016). تاريخ الاسترداد 27 03 ,2022 ، من لينكد إن: <https://ae.linkedin.com/pulse/>
- الهادي المشعال. (2010). التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية (الإصدار طبعة 1). بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- إيمان المشاقبة. (15 10 ,2020). تاريخ الاسترداد 23 03 ,2022 ، من حياتك: <https://hyatok.com/>
- إيمان المشاقبة. (15 10 ,2020). تقييم الأداء المؤسسي: معايير وأهميته. تاريخ الاسترداد 23 03 ,2023 ، من حياتك: <https://hyatok.com>
- بهجت عطية راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات.

- جمال عبد الله محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- خالد سيف الاسلام بوخلخال، و علاء بن ثابت. (2021, 01 27). قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة: دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2019-2009. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الصفحات 143-160.
- رضوان محمود عبد الفتاح . (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- زكي أبو زيادة. (2011, 04 25). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامع النجاح للأبحاث، 25(04)، الصفحات 879-932.
- سامح عبد المطلب عامر. (2013). إدارة الأعمال الدولية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- سعد علي ربحان. (2019). الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني). عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سيد عبد النبي محمد. (2022, 10 24). عملية التقييم المؤسسي وأهميتها . تاريخ الاسترداد 03 27, 2023  
<https://almerja.com/> من:  
<https://almerja.com/reading.php?idm=187166>
- شهدان عادل الغرابوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صالح علي يحيى جمالة. (2019). أثر المؤسسة في التطور الإداري في إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية 2013 - 2018 . رسالة ماجستير غير منشورة. أم درمان، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- عايد عبد الله العصيمي . (2018). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الأداء (الإصدار الطبعة 1). القاهرة: دار الجر للنشر والتوزيع.
- عبد الله ابراهيم الدرهمكي، و حسن صالح الظافري. (2017). إدارة الجودة الشاملة - الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

- عبد الله ابراهيم الدرهمكي، و حسن صالح الظافري. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (الإصدار الطبعة 1). دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد النبي محمد سيد . (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز. مصر: وكالة الصحافة العربية.
- عبود نجم نجم. (2019). الروحانية في الاعمال : الغرض والدلالة والميزة الكامنة في الشركات. عمان: اليازوري.
- علاء الدين ناظورية . (2012). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي . عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- فريد فهمي زيارة. (2011). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.
- فيصل محمود الغرايه . (2010). أبعاد التنمية الإجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية. يافا: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- ليلي قطاف، و ايمان بوشنقىر . (15 06, 2012). دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية نحو تحقيق التنمية المستدامة. دراسات وأبحاث، الصفحات 29-48.
- مايكل أرمسترونج، و ترجمة إيناس الوكيل. (2020). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمد عبد الرحيم عبد الرحيم. (2021). قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- محمد عيسى الفاعوري. (2008). الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- محمد ابراهيم سعد. (20 01, 2020). مؤسسة فكر للتدريب والتنمية. تاريخ الاسترداد 25 03, 2023، من <https://kenanaonline.com/>:  
<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802?fbclid=IwAR3-qcjVw6ZJp7kKdyC-FZlV6clkBvlQHNfDTbuxfNtZWRyyLPV-bmMu9Xk>
- محمد الأمين بن مزيد الموريتاني. (2010). الرقابة الإدارية في العهد الراشدي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- محمد بن دليم القحطان. (2019). بيئة عمل الشركات. إنجلترا: e-Kutub Ltd.
- محمد بن عبد الله الثبيتي. (2020). إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد بن يحيى، و عبد القادر بودي. (30 03, 2018). التسويق بالعلاقات وتحقيق رضا العميل دراسة حالة عملاء مجمع صيدال لولاية بشار. مجلة العلوم الإنسانية، الصفحات 343-359.

- محمد ذيب المبيضين . (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصفحات 689-704.
- محمد سرور الحريري. (2015). الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري. (2016). الإدارة الدولية للشركات. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الرحيم عبد الرحيم. (2021). قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. 9: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمود أيتن المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- محمود بشير المغربي محمد الفاتح. (2020). الرقابة الإدارية - رؤية تأصيلية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل بطاقة الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مدحت محمد أبو النصر. (2010). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مسلم علاوي شبلي . (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- ناجي رزوقي نبراس. (2020). تأثير استرجاعية تقييم الأداء في الفاعلية التنظيمية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- نجم العزاوي، و عبد الله حكمة . (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة (الإصدار طبعة 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.

- وليد الحيايلى، و علي خلف عبد الله. (2015). التحليل المالى للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات (الإصدار الطبعة 1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ياسر أحمد عربيات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- ياسر محمد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أحمد يوسف دودين. (2010). بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات إستخدامها في منظمات العمال. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- أحمد الشعراوي. (2022). استراتيجيات ذكاء الأعمال: بوصلة إستدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسسي. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- أحمد داودي. (2020). الفعالية التنظيمية . عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال. عمان: دار جليس الزمان.
- أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد للنشر والاشهار.
- الاخضر لقلطي . (2019). دراسات في المالية و المحاسبة. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- الحارث النبهان. (2011). قياس الأداء. الرياض: العبيكان.
- الحارث النبهان. (2015). كتاب الجيب : قياس الأداء : حلول من الخبراء لتحديات يومية. الرياض: العبيكان للنشر.
- الشبكة العربية للإدارة. (2016 , 11 21). تاريخ الاسترداد 03 27 , 2022، من لينكد إن: <https://ae.linkedin.com/pulse/>
- الهادي المشعال. (2010). التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية (الإصدار طبعة 1). بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- أيتن محمود المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. الاسكندرية: دار النشر للجامعات.

- إيمان المشاقبة. (15, 10, 2020). تاريخ الاسترداد 23, 03, 2022، من حياتك: <https://hyatok.com/>
  - إيمان المشاقبة. (15, 10, 2020). تقييم الأداء المؤسسي: معايير وأهميته. تاريخ الاسترداد 23, 03, 2023، من حياتك: <https://hyatok.com/>
  - بمجت عطية راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات.
  - جمال عبد الله محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
  - حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
  - حمزة الجبالي. (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
  - حميد الطائي. (2020). إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  - خالد بني حمدان، و زميله. (2019). الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  - رضوان محمود عبد الفتاح . (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
  - زكي أبو زيادة. (25, 04, 2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامع النجاح للأبحاث، 25(04)، الصفحات 879-932.
  - سامح عبد المطلب عامر. (2013). إدارة الأعمال الدولية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
  - سعد علي ريجان. (2019). الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة (المجلد الثاني). عمان: اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  - سعد علي ريجان الحمدي. (النظر إلى الحاضر بعين المستقبل). الإدارة الاستراتيجية . 2023: اليازوري.
  - سعيد جندب المعلوي، و صالح المعلوي جندب. (2019). التخطيط الإستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين. عمان: العبيكان للنشر والتوزيع.
  - سيد عبد النبي محمد. (24, 10, 2022). عملية التقييم المؤسسي وأهميتها . تاريخ الاسترداد 27, 03, 2023، من: <https://almerja.com/>
- <https://almerja.com/reading.php?idm=187166>

- شهدان عادل الغرباوي. (2020). إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صاحب عبد مرزوق الجنابي. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري العلمية.
- صالح علي يحيى جمالة. (2019). أثر المؤسسة في التطور الإداري في إقليم سبأ بالجمهورية اليمنية 2013 - 2018. رسالة ماجستير غير منشورة. أم درمان، معهد البحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.
- عايد عبد الله العصيمي. (2018). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). برنامج تحسين الأداء (الإصدار الطبعة 1). القاهرة: دار الجر للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم محمد. (2012, 12 07). *dr-ama*. تاريخ الاسترداد 03 13 2023، من <https://dr-ama.com/?p=1831>
- عبد الله ابراهيم الدرهمي، و حسن صالح الظافري. (2017). إدارة الجودة الشاملة - الموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الله ابراهيم الدرهمي، و حسن صالح الظافري. (2017). إدارة الجودة الشاملة الموارد البشرية والأداء المؤسسي (الإصدار الطبعة 1). دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الله الدحيل، و عباس جمال. (2022). التميز لاستراتيجية المستقبل. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد النبي محمد سيد. (2019). إعادة ابتكار المؤسسات للوصول الى التميز. مصر: وكالة الصحافة العربية.
- عبود نجم نجم. (2019). الروحانية في الاعمال: الغرض والدلالة والميزة الكامنة في الشركات. عمان: اليازوري.
- علاء الدين ناظورية. (2012). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- غسان قاسم اللامي، و أميرة شكر البياتي. (2019). إدارة الانتاج والعمليات (مركزات معرفية وكمية). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فريد فهمي زيارة. (2011). وظائف الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية.

- فيصل محمود الغرايه . (2010). أبعاد التنمية الإجتماعية العربية في ضوء التجربة الأردنية. يافا: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- قاسم نايف علوان الحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مايكل أرمسترونج، و ترجمة إيناس الوكيل. (2020). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- محمد عبد الرحيم عبد الرحيم. (2021). قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل الصويص، و غالب جليل صويص. (2020). إدارة الجودة المعاصرة. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمد عيسى الفاعوري. (2008). الإدارة بالرقابة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- محمد ابراهيم سعد. (2020, 01 20). مؤسسة فكر للتدريب والتنمية. تاريخ الاسترداد 25 03, 2023، من <https://kenanaonline.com/>:  
<https://kenanaonline.com/users/fekrfoundation/posts/1057802?fbclid=IwAR3-qcjVw6ZJp7kKdyC-FZlV6clkBvlQHNFdTbuxfNtZWRyyIPV-bmMu9Xk>
- محمد الأمين بن مزيد الموريتاني. (2010). الرقابة الإدارية في العهد الراشدي. بيروت: دار الكتب العلمية.
- محمد بن دليم القحطان. (2019). بيئة عمل الشركات. إنجلترا: e-Kutub Ltd.
- محمد بن عبد الله الثبيتي. (2020). إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء. عمان: زمزم ناشرون وموزعون.
- محمد ذيب المبيضين . (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصفحات 689-704.
- محمد سرور الحريري. (2015). الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال. بيروت: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد سرور الحريري. (2016). الإدارة الدولية للشركات. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الرحيم عبد الرحيم. (2021). قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.

- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. 9: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمود أيتن المرجوشي. (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- محمود بشير المغربي محمد الفاتح. (2020). الرقابة الإدارية - رؤية تأصيلية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل بطاقة الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمود عيسوي، و طاهر أحمد أحمد. (2018). التخطيط الاستراتيجي المستدام. كتاب الكتروني.
- مدحت محمد أبو النصر. (2010). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مسلم علاوي شبلي . (2017). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز و أسرار الإبداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- منذر الداود. (2020). دليلك لإنشاء مصنع. تونس: منذر الداود.
- ناجي رزوقي نبراس. (2020). تأثير استارجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- نبيل سعد خليل. (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- نجم العزاوي، و عبد الله حكمة . (2018). استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات ادارة البيئة (الإصدار طبعة 1). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نزار عوني اللبدي. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري (الإصدار الطبعة 1). عمان: دار دجلة ناشرون وموزعون.
- وليد الحيايلى، و علي خلف عبد الله. (2015). التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات (الإصدار الطبعة 1). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ياسر أحمد عربيات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

- ياسر محمد خليل. (2021). مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أسماء سفاري ، و آسيا بن داية . (27 03 , 2021). التخطيط الاحترافي كاستراتيجية مقترحة لدعم سبل الوقاية من مخاطر الكوارث الطبيعية. مجلة إضافات اقتصادية، 5، الصفحات 47-26.
- القانون التجاري الجزائري. (1975). القانون التجاري الجزائري الامر رقم 75/59 المعدل والمتمم، المادة 680، 678، 715. الجزائر : الدولة الجزائرية.
- إلهام بروبة . (31 12 , 2017). المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الشفافية وترشيد اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، 17، الصفحات 425-442.
- بشير بن لحبيب . (15 03 , 2015). دور ثقافة المنظمة في تعزيز مبدأ مسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة سوسيو اقتصادية. مجلة التراث، 5، الصفحات 186-204.
- خديجة بلعربي . (20 03 , 2020). التنظيم القانوني لمهنة الوسيط في عمليات البورصة في الجزائر. مجلة الدراسات الحقوقية، 7، الصفحات 240-268.
- رابع خوني ، و فاتن باشا. (31 ديسمبر , 2016). دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الاصلاح الاداري - استراتيجيات وبرامج دولية وعربية-. مجلة اقتصاد المال والاعمال، الصفحات 7-26.
- زهيرة قاسمي ، و امباركة لغنج . (09 , 2022). المسؤولية المدنية لاعضاء مجلس الإدارة في شركة المساهمة -قراءة في نصوص القانون التجاري الجزائري-. مجلة قضايا معرفية، الصفحات 65-55.
- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار واقل للنشر.
- عبد الرسول كارم قاروق . (2015). نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة (المجلد 1). مصر-الجزائر: نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الادارية بالقاهرة و الدار الجزائرية للنشر و التوزيع ببيير خادم.
- محمد عيد بلبع. (04 12 , 2018). المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 288-253.

- محمد حداد. (01 03, 2022). اليمين الدستورية لرئيس الدولة و دورها في تكريس مبدأ سيادة القانون. مجلة القانون، المجتمع والسلطة، الصفحات 154-178 .
- محمد خير الدين حاج مختار ، عبد القادر بوعزة ، و سيد احمد مجاهد . (01 09, 2017). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة النجارة بالجزائر نموذجا. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، الصفحات 1-19.
- محمد سفري ، و ياسن صحراوي . (10 10, 2019). اسهامات أصحاب المصالح كمبدأ لحوكمة الشركات ودوره في تحقيق جودة الإفصاح المحاسبي دراسة اتجاه بعض آراء الاكاديميين و المهنيين. مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 3، الصفحات 91-108.
- موسى أبو دية. (2007). القواعد المالية والإدارية في العمل الأهلي التي تعزز مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة (المجلد الطبعة الاولى). الائتلاف.
- نذيرة كيلاني، و ماهر بديار . (03 06, 2022). مبدأ المسؤولية المشتركة لكن المتباينة في القانون الدولي للبيئة . مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، الصفحات 150-164.
- هدى بوزيدي، و سريينة مانع . (2018). الحوكمة البيئية إطار لترقية التنمية المستدامة. الانفاق البيئي: بين حاجات التنمية المستدامة ومتطلبات التنمية المستدامة (الصفحات 1-25). الجزائر: مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال.
- وردة مهني . (06 06, 2021). تحقيق العدالة البيئية في إطار تفعيل متطلبات التنمية المستدامة دراسة لبعض نماذج الدول الرائدة في مجال التمكين للعدالة البيئية. مجلة تنمية الموارد البشرية، 16 ، الصفحات 340-372.
- وهيبه مقدم ، و بشير بكار . (01 06, 2014). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية. *d'algérienne économie et gestion*، 7، الصفحات 27-5.
- الزهراني، ي. م. (06 11, 2009). التشريعات الدولية للمسؤولية الاجتماعية. الاقتصادية "جريدة العرب الاقتصادية الدولية".
- ضيافي، ن. (2009-2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.

- Heggen , H., & Monsen, S. (2020). The impact of ESG performance on Corporate Financial Performance A quantitative study on companies in the Consumer Staples Industry. *Master's thesis*. Oslo, Norway: Oslo Business School .Oslo Metropolitan University.
- Alareeni, B., & Hamdan , A. (2020, October 06). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, pp. 1409-1428.
- Gunnar , F., Timo , B., & Alexander , B. (2015, November 9). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, pp. 210-233.
- Hill, J. (2020). *Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio*. NY, United States: Academic Press is an imprint of Elsevier.
- N. C. Ashwin , K., Smith, C., Badis, L., Wang, N., Ambrosy, P., & Tavares, R. (2016, September 7 ). ESG factors and risk-adjusted performance: a new quantitative model. *JOURNAL OF SUSTAINABLE FINANCE & INVESTMENT*, pp. 292-300.
- Nour , C. (2020, October ). A holistic approach toward sustainability performance: the role of the human and financial factors. *DOCTORAL THESIS*. Barcelona, Spain: Centre IQS School of Management, Ramon Llull University Economics and Finance.
- Ruhaya, A., Adilah Razali, F., Said, J., & Zainun, S. (2016, January). Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure and Its Effect on Firm's Performance: A Comparative Study. *International Journal of Economics and Management*, pp. 355 – 375.

- Dodd, F. (2010). the Sarbanes–Oxley Act of 2002 as originally enacted. *PUBLIC LAW 107–204—JULY 30, 2002* (pp. 1–66). United States America: SENATE REPORTS–United States America.
- Solomon , J., & Solomon, A. (2004). *Corporate Governance and accountability*. Wiley.
- Carroll , A. ( 1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business– Horizons.
- Fleury, N. (2017). *ISO 14001:2015 Environmental management systems* . Switzerland: ISO 2017. Published .
- Ioannis , B., & Ioannis , A. (2007, · February). POTENTIAL AND PERSPECTIVES FOR APPLICATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM (EMS) AND ISO 14000 TO FOOD INDUSTRIES. *Food Reviews International* , pp. 177–237.
- ISO. (2015). *INTERNATIONAL ISO 90001 Quality management systems Requirements Systèmes de management de la qualité — Exigences*. Switzerland: Published in Switzerland.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976, October). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 4, pp. 305–360.
- Kent, A., & Anderson, r. (2010). *Corporate governance* . new Jersey: John Wiley ans sons.
- Michel , P. (1996). *Droit de l'environnement* (Vol. 3e édition). Dalloz.
- UNEP , U. ( March 2017). *International Environmental Governance*. Geneva,: UNEP.

- *الدورة السبعون - الجمعية العامة - الأمم المتحدة* (2015, 10 21). Consulté le 06 15, 2023, sur <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/87/PDF/N1529187.pdf?OpenElement>.
- *المسؤولية الاجتماعية للشركات* (2023, 02 09). Consulté le 05 14, 2023, sur ويكيبيديا: [https://ar.wikipedia.org/wiki/للشركات\\_الاجتماعية\\_المسؤولية](https://ar.wikipedia.org/wiki/للشركات_الاجتماعية_المسؤولية)
- Charreaux, G. (1997). *la gouvernement des entreprises*. paris: ED. Economica.
- Frédéric, P. (23/09/2003). *Le gouvernement d'entreprise*. paris: Dunod.
- Hervé , A., & Mathieu , P. (2000, 06). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 2, pp. 5-29.
- Pigé , B. (1998, septembre). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *finance contrôle stratégie*, 3, pp. 131-158.
- Ploix, H. (2006). *gouvernance d'entreprise* (Vol. 2eme édition). paris: édition village mondial.
- Armstrong, M. (2006). *PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES* (éd. 3RD). London and Philadelphia: KOGAN PAGE .
- Bozec, R. (2004, 12 04). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique*, 80(04), pp. 619-654.

- Fernandez , A. (2018, 04 03). Consulté le 03 05, 2022, sur <https://www.piloter.org>:  
[https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm)
- Singh, B. (2010). *Performance Management System: A Holistic Approach*. New Delhi: Excel books.
- Bouharb, M.-A. (2021, 01 11). Consulté le 03 2022, 04, sur vision strategique: <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>
- Fernandez, A. (2021, 03 30). Consulté le 03 08, 2022, sur [piloter.org](https://www.piloter.org/process-management/performance-management.htm):  
<https://www.piloter.org/process-management/performance-management.htm>
- Peters, T., & Waterman, R. (1999). , *Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances*. Paris: édition Dunod.
- Plachy, R., & Plachy, S. (1988). *PERFORMANCE MANAGEMENT Getting Results From Your Performance Planning and Appraisal System*. New York: amacom American Management Association.
- WordPress. (sans année de publication). Consulté le 03 05, 2022, sur [sabbar](http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/): <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- Leblanc-Constant, M., & Bard, C. (2013). Glossaire des termes Usuels en mesure de performance et en évaluation. *Bibliothèque et archives Canada*. Québec, Canada: Gouvernement du Québec.
- Ioning, H., Malleret, V., Méric , j., & Pesqueux, Y. (2013). *contrôle de gestion* (éd. 4). paris: DUNOD.
- Mercier, j. (2003). *Mesurer et Développer les performances*. Montréal: les éditions A Quebecor.

- Michael, A. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (éd. 10). London & Philadelphia: Kogan Page.
- Prabhu , T. (2021). *BUSINESS MANAGEMENT ( PART -5 ): The Art and Science of Effective Business management*. Tamil Nadu, Inde: Nestfame Creations Pvt LTD.
- خ, محمد حسين (2013, 25 ماي). خطوات الرقابة. Consulté le 13 أوت, 2021, sur تويتر: <https://twitter.com/khalidhusain/status/338118544829075456?lang=eu>
- Armstrong, M. (2006). *PERFORMANCE MANAGEMENT KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES* (éd. 3RD). London and Philadelphia: KOGAN PAGE .
- Bozec, R. (2004, 12 04). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité économique*, 80(04), pp. 619-654.
- Fernandez , A. (2018, 04 03). Consulté le 03 05, 2022, sur <https://www.piloter.org>:  
[https://www.piloter.org/mesurer/tableau\\_de\\_bord/mesurer\\_la\\_performance.htm](https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/mesurer_la_performance.htm)
- Singh, B. (2010). *Performance Management System: A Holistic Approach*. New Delhi: Excel books.
- Bouharb, M.-A. (2021, 01 11). Consulté le 03 2022, 04, sur vision strategique: <https://visionstrategique.com/performance-de-l-entreprise-comment-l-evaluer-par-mohamed-ali-bouharb/>

- Fernandez, A. (2021, 03 30). Consulté le 03 08, 2022, sur piloter.org: <https://www.piloter.org/process-management/performance-management.htm>
- Plachy, R., & Plachy, S. (1988). *PERFORMANCE MANAGEMENT Getting Results From Your Performance Planning and Appraisal System*. New York: amacom American Management Association.
- WordPress. (sans année de publication). Consulté le 03 05, 2022, sur sabbar: <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- Leblanc-Constant, M., & Bard, C. (2013). Glossaire des termes Usuels en mesure de performance et en évaluation. *Bibliothèque et archives Canada*. Québec, Canada: Gouvernement du Québec.
- Ioning, H., Malleret, V., Méric, j., & Pesqueux, Y. (2013). *contrôle de gestion* (éd. 4). paris: DUNOD.
- Michael, A. (2007). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (éd. 10). London & philadelphia: Kogan Page.
- Prabhu, T. (2021). *BUSINESS MANAGEMENT (PART -5): The Art and Science of Effective Business management*. Tamil Nadu, Inde: Nestfame Creations Pvt LTD.
- خ, محمد حسين (2013, 25ماي). خطوات الرقابة. Consulté le 13أوت, 2021, sur تويتر: <https://twitter.com/khalidhusain/status/338118544829075456?lang=eu>

الملاحق

# الملحق رقم 1 طلب تقديم الاستبيان لمؤسسة الاسمنت بالشلف ومشتقاته بالشلف



جامعة الجزائر

جامعة أحمد زبانه غليزان - غليزان



جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: علوم مالية ومحاسبة التخصص: حوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة

## طلب توزيع الاستبيان بمؤسسة الاسمنت بالشلف ECDE

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد تحية التقدير والاحترام

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي هي عبارة عن دراسة ميدانية من أجل استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة، تحت عنوان أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي تعتمد على اجاباتكم وتعاونكم من أجل النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نحن نؤمن بأن رأيكم الصادق ومساهمتم الفعالة أساس استخراج النتائج الحقيقية للبحث.

إن تقديرنا لأرائكم يأتي من الاعتقاد بأن التحسين المستمر يبدأ بالاستماع إليكم وفهم احتياجاتكم وتطلعاتكم، ونحن نرحب بأي مقترحات أو تعليقات ترونها مناسبة لتحسين عملنا وبخشنا، بغض النظر عن طبيعة الملاحظات التي قد تكون إيجابية أو سلبية.

ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستعامل بسرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام وشكرا لكم مسبقا وجزاكم الله خيرا.

الباحث: شارفي عمر الهاتف: 0556266016

البريد الإلكتروني: cha.omar.alg@gmail.com

06823  
D.KLOUCHE  
ج. كلوش

المسة في على العطار  
المسائل المر تحفنة بل...  
نائب عميد...  
المسائل المر تحفنة بل...



## ملحق رقم (2): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

—جامعة أحمد زبانه غليزان— غليزان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: علوم مالية ومحاسبة التخصص: حوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة

### رسالة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد تحية التقدير والاحترام اليك سيدي وسيدتي

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي هي عبارة عن دراسة ميدانية من أجل استكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص حوكمة والاستراتيجيات المالية للمؤسسة، تحت عنوان أثر حوكمة الاستدامة الثلاثية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي تعتمد على اجاباتكم وتعاونكم من أجل النهوض بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، نحن نؤمن بأن رأيكم الصادق ومساهمتمكم الفعالة أساس استخراج النتائج الحقيقية للبحث.

إن تقديرنا لأرائكم يأتي من الاعتقاد بأن التحسين المستمر يبدأ بالاستماع إليكم وفهم احتياجاتكم وتطلعاتكم، ونحن نرحب بأي مقترحات أو تعليقات ترونها مناسبة لتحسين عملنا وبخنتنا، بغض النظر عن طبيعة الملاحظات التي قد تكون إيجابية أو سلبية.

ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ولتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام وشكرا لكم مسبقا وجزاكم الله خيرا.

الباحث: شارفي عمر الهاتف: 0556266016

البريد الإلكتروني: cha.omar.alg@gmail.com

حوكمة الشركات: هي مجموعة المبادئ والأنظمة التي تنظم إدارة الشركات وتحقق التوازن بين مصالح الأطراف المعنية، مما يضمن الشفافية والمسؤولية والنزاهة في الأعمال، والتي نعبر عنها بستة مبادئ ومحاور كما يلي:

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات،2-الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية، 3- ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء، 4- دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات، 5 - الإفصاح والشفافية، 6 - مسؤوليات مجلس الإدارة.

الحوكمة البيئية: هي القواعد والإجراءات التي تنظم وتوجه سلوك الشركات وممارستها فيما يتعلق بالبيئة، حيث تهدف الحوكمة البيئية إلى تعزيز المسؤولية البيئية والاستدامة، وضمان تحقيق التوازن بين الأعمال التجارية وحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، والتي نعبر عنها بالمبادئ والمحاور التالية:

1- مبدأ سيادة القانون، 2- مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة، 3- مبدأ الشفافية والمساءلة، 4- المبدأ الاحترازي أو الوقائي، 5- مبدأ العدالة البيئية، 6- مبدأ التنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية للشركة: هو حرص الشركات على التأثير الإيجابي اتجاه المجتمع والبيئة، إذ يتطلب منها أن تكون عادلة وأخلاقية في تعاملها مع الموظفين والعملاء والمجتمعات المحلية، وتلتزم بحماية البيئة وتقليل التأثيرات السلبية عليها، وتعمل على تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، والتي نعبر عنها بالمبادئ والمحاور التالية:

1-احترام اللوائح والقوانين، 2-احترام حقوق الإنسان، 3-الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي، 4-احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة، 5-المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية والمستدامة، 6-الشفافية والمساءلة.

الأداء في المؤسسات الاقتصادية: يشير إلى مجموعة من المعايير الاقتصادية والمالية والاجتماعية والبيئية التي تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح على المدى الطويل، والذي نعبر عنه بالمعايير والمحاور التالية:

1- معيار الامتثال القانوني والأخلاقي، 2-معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا، 3-معيار إدارة الموارد البشرية، 4-معيار التسويق ورضا العملاء، 5-معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف، 6-معيار الأداء المالي.

نرجو من سيادتكم المحترمة وبعد اذنكم الإجابة وبدقة على كل الأسئلة من أجل الوصول الى نتائج واقعية وقابلة للتحليل وإعطاء قيمة للبحث واثرائه، وبالتالي تقديم اقتراحات وتوصيات أكثر دقة، لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (X) امام الاختيار المناسب من فضلكم.

الجزء الأول: البيانات العامة لعينة الدراسة

ضع علامة X في الإطار المناسب، أما العمر والخبرة داخل المربع.

1-الجنس: ذكر، ، انثى

2 - العمر:  سنة

3 - المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4 - الخبرة:  سنة

الجزء الثاني: مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المحور الأول: مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتبع الشركة المعايير الأخلاقية والتوجيهات القانونية الوطنية والدولية المتعلقة بحوكمة الشركات.					
2	هناك توعية كافية وتدريب منتظم دوري لمجلس الإدارة والموظفين والإدارة التنفيذية والمساهمين حول المسائل الخاصة بحوكمة الشركات وتطبيقها داخل المؤسسة.					
3	يتم الكشف عن أي انتهاك للإجراءات والقوانين الخاصة بحوكمة الشركات من قبل الشركة ومحاوله الامتثال اللازم لمعالجتها.					
4	هناك تدقيق داخلي لإطار حوكمة الشركات من أجل التأكد من تطبيق تعاليمه داخل الشركة.					
5	تتوافر كافة الإمكانيات لدى الشركة من أجل تطبيق هذا الإطار الخاص بحوكمة الشركات.					

المحور الثاني: مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية،

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تضمن المعاملة المتكافئة لجميع مساهميها.					
2	الشركة تضمن حقوق الملكية للمساهمين والمعاملة المتكافئة لهم وتشاركهم حق التصويت والأرباح.					
3	الشركة تقدم وعي ومشورة كافية للمساهمين لمعرفة المسؤوليات والحقوق التي يجب عليهم مراعاتها عند ممارسة حقوقهم التصويتية.					
4	الشركة تتابع أعضاء مجلس الإدارة وتلزمهم بالإفصاح عن أية مصالح مادية أو تعاملات تخصهم وتؤثر على الشركة.					
5	الشركة تتيح للمساهمين الحق في المشاركة بالقرارات الأساسية للشركة او على الأقل الإحاطة بها.					

المحور الثالث: مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تقدم للمساهمين فرص المشاركة في التصويت في الاجتماعات العامة وتحيطهم علما بكل القواعد التي تحكم هذه الاجتماعات.					
2	الشركة تتخذ كل التدابير اللازمة لمنع عمليات التداول بالأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية.					
3	الشركة تقوم بإجراءات مفادها سد الفجوات ومنع الاساءة في استخدام السلطات الداخلية.					
4	الشركة تقدم معلومات كافية للمستثمرين بالتكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.					
5	الشركة تحرص على تداول الأسهم بصورة تتسم بالإفصاح أو الشفافية.					

المحور الرابع: مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تولي أهمية بالغة باحترام حقوق أصحاب المصلحة في إطار ما تنص عليه حوكمة الشركات.					
2	الشركة تعوض اصحاب المصلحة بموجب ما ينص عليه القانون في حالة انتهاك حقوقهم.					
3	الشركة تفعل الاليات التي من شأنها رفع الأداء من خلال مشاركة كل أطراف أصحاب المصالح.					
4	الشركة تمكن وتكفل المعلومات اللازمة لأصحاب المصالح للاضطلاع بمسؤولياتهم.					

المحور الخامس: مبدأ الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تقوم بالإفصاح عن المخاطر والأهداف والتقارير والنتائج المالية والتشغيلية.					
2	الشركة تفصح عن المرتبات والحوافز وعن سياسات توزيع السلطة والأمور الخاصة بميكمل الملكية.					
3	الشركة تقوم بالإفصاح عن التقارير المحاسبية والمالية بصورة مطابقة للمعايير الدولية.					
4	الشركة تخضع لمراقب حسابات مستقل لإجراء المراجعة السنوية في اعداد وتقديم القوائم المالية.					
5	الشركة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات من أجل إيصال المعلومات الكافية بعدالة وفي الوقت المناسب.					

المحور السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أعضاء مجلس الإدارة يتخذون بكل أمانة ومسؤولية القرارات بناء على أسس من المعلومات الكاملة تحقيقا لمصلحة الشركة والمساهمين.					
2	القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة تكون عادلة بالنسبة لجميع المساهمين.					
3	مجلس الإدارة يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح توافقا مع القوانين السارية.					
4	المعلومات الدقيقة والمناسبة تصل في الوقت الملائم لمجلس الإدارة حتى يدعموا قراراتهم.					
5	مجلس الإدارة يقوم بمسؤولياته باستقلال تام عن الإدارة التنفيذية.					
6	مجلس الإدارة يشرف على أداء الشركة بكل أمانة باختياره الإدارة التنفيذية ومراجعة روايتهم وحوافزهم والحرص على نقل المعلومات بشفافية.					

الجزء الثالث: مدى اهتمام الشركة بمبادئ الحوكمة البيئية

المحور الأول: مبدأ سيادة القانون

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة مسؤولة أمام القوانين التي يتم إصدارها علنًا بخصوص البيئة.					
2	الشركة تتخذ كل التدابير اللازمة لضمان السير على مبادئ القانون والحوكمة البيئية.					
3	الشركة تقرر على ان القانون البيئي يطبق بالمساواة والانصاف، وبنفس حجم المساءلة القانونية والجزائية.					
4	الشركة تؤيد القانون البيئي على انه يسري بكل شفافية وانه يخلو من التعسف ويعكس القيم الأخلاقية العالمية.					
5	الشركة ترى ان القانون البيئي يقوم على أساس إصلاح الإدارة البيئية، ويعطي الأولوية للاستدامة البيئية.					

المحور الثاني: مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تعمل على مكافحة تغير المناخ والاثار المترتبة عليه بخفض الانبعاثات الضارة والغازات الدفيئة.					
2	تشارك الشركة المعلومات حول تأثيرات نشاطها الاقتصادي على البيئة مع كل المعنيين بالأمر.					
3	الشركة تقرر على ان حماية البيئة والمناخ مسؤولية الجميع ولا بد التظافر جميعا من أجل ذلك.					
4	الشركة تهتم للاستدامة وتحمي الموارد الطبيعية التي تعتبر موردا مشتركا وتسعى للحصول على شهادات الايزو الخاصة بالبيئة.					
5	الشركة تمثل لكل القوانين البيئية وتحمل مسؤوليتها اتجاه كل الانتهاكات الواردة والمحتملة.					
6	تعتمد الشركة ممارسات صديقة للبيئة في عملياتها الإنتاجية والإدارية وتقوم بتطوير تقنياتها في ذلك.					

الخور الثالث: مبدأ الشفافية والمساءلة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم تقييم أداء الشركة بشكل منتظم للتأكد من التزامها بالمعايير البيئية، وتتخذ الشركة إجراءات صارمة لتحسين ذلك.					
2	تنشر الشركة تقارير منتظمة وشفافة للجمهور والمجتمع المدني عن تأثيرات نشاطها على البيئة وعن جهودها للحد من هذه التأثيرات.					
3	الشركة تمثل للرقابة ولتقديم أي تقارير وإفصاح حقيقي عن التأثيرات البيئية وكيفية التعامل معها.					
4	تتعاون الشركة مع مختلف أصحاب المصالح والمجتمعات المحلية لفهم الآثار البيئية لأنشطتها والعمل معاً لحل المشاكل المحتملة.					
5	توفر الشركة تدريباً لموظفيها والإدارة ككل بشأن الممارسات والالتزامات البيئية المستدامة.					

الخور الرابع: المبدأ الاحترازي أو الوقائي "الحيطه والوقاية"

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تتخذ كل الإجراءات الوقائية اللازمة ضد الأخطار البيئية المحتملة وغير المحتملة لتجنب الأضرار الناجمة عنها.					
2	تعمل الشركة على تتبع الممارسات الأحسن على مستوى الأداء البيئي والصحي وذلك بعد تقييم النشاط من كل الجوانب قبل البدء فيه.					
3	الشركة تتفاعل بشكل فوري من أجل الحفاظ على البيئة من أي تأثيرات بيئية محتملة أو غير متوقعة تنشأ عن نشاطاتها، وتتخذ التدابير الوقائية والاحترازية المناسبة.					
4	الشركة تستخدم التقنيات النظيفة والمستدامة لإنتاج سلع صديقة للبيئة للحفاظ على الموارد الطبيعية والطاقة.					
5	الشركة تعي مبدأ الملوث يدفع ويتحمل تبعات أضراره، وأن تكاليف الوقاية أحسن من تكاليف تعويض الضرر.					
6	الشركة تقوم بتدريب موظفيها على الطرق الصحيحة والسليمة لتجنب ومواجهة كل تأثير بيئي محتمل.					

المحور الخامس: مبدأ العدالة البيئية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تعتبر ان القوانين البيئية عادلة وواضحة وقابلة للتنفيذ، وأن هناك توزيع عادل للفوائد البيئية.					
2	الشركة تعمل بمبدأ المشاركة العامة للمجتمع بالمعلومات العادلة التي من شأنها تطوير النظم والقوانين البيئية.					
3	الشركة تستوعب أن كل الأشخاص بغض النظر عن عرقهم واقليةهم لهم الحق في بيئة نظيفة والحماية من التلوث.					
4	الشركة تحيط المجتمع محل النشاط علما بكل الأثار البيئية المترتبة عنه، وتقوم بتعويضه عن الأضرار البيئية المحتملة.					
5	الشركة تعترف بالعلاقة بين حقوق الانسان وبيئته، وان تسوية النزاعات البيئية تكون بعدل وحيادية وبساطة.					

المحور السادس: مبدأ التنمية المستدامة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	للشركة استراتيجيات تضمن تلبية الاحتياجات الحالية للمجتمع دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها.					
2	تعتبر الشركة الاقتصاد الأخضر وتطوير التقنيات الخضراء جزءاً من استراتيجيتها لتحقيق التنمية المستدامة.					
3	تهدف الشركة الى تحقيق الاستدامة في المجتمع الذي تنشط فيه سعياً لتحقيق كل من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.					
4	الشركة تسعى للحفاظ على الموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي والحد من الإنتاج والاستهلاك غير المسؤول.					
5	الشركة تحرص على تدريب موظفيها لتحقيق الغايات البيئية وأهداف التنمية المستدامة.					

الجزء الرابع: مدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

المحور الأول: مبدأ احترام اللوائح والقوانين

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تحترم جميع القوانين التي تنص على حماية المجتمع الذي تنشط فيه.					
2	الشركة تقوم بالتدريب الضروري للعمال والموظفين من أجل احترام سيادة القانون وتنفيذ الإجراءات الخاصة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.					
3	الشركة تنفذ سياسات وإجراءات تساعد على الامتثال لكامل القوانين واللوائح في الجانب الاجتماعي.					
4	الشركة تقوم بإجراء تدقيق داخلي للتأكد من الامتثال للقوانين واللوائح.					

المحور الثاني: مبدأ احترام حقوق الإنسان

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تتعامل مع جميع الأطراف داخل الشركة أو خارجها بإنصاف واحترام.					
2	الشركة تضمن احترام وتعزيز الحقوق المنصوص عليها في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان.					
3	الشركة تتبع المعايير العالمية للبيئة والسلامة وتوفر للعمال العمل الآمن واللائق والمحترم الذي يخلو من المخاطر الصحية.					
4	الشركة تحترم كل البنود الدولية الخاصة بحقوق الإنسان وتحارب الأفراد الذين يخلون بمبادئه.					
5	الشركة تسعى إلى التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع المنظمات الأخرى.					
6	للشركة سياسات وإجراءات محددة لحماية حقوق العمال والمجتمعات المحلية والمستهلكين وغيرهم.					

الخور الثالث: مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تلتزم بالمعايير الأخلاقية اتجاه الموردين والمستثمرين والعملاء وتحقق الأرباح بشكل مسؤول.					
2	الشركة تحترم المعايير الدولية للسلوك وتحاول تحقيقها.					
3	الشركة تفعل إجراءات رقابية حقيقية لمراقبة وفرض سيادة القانون والسلوك الأخلاقي.					
4	الشركة تقوم باحترام اخلاقيات الاعمال والممارسات الأخرى الاقتصادية.					
5	تمنع الشركة العمل مع أي كيانات أو أفراد يخالفون القانون أو يقومون بأعمال غير أخلاقية.					

الخور الرابع: مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تسهر على تحسين نوعية حياة العمال واسرهم والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل.					
2	الشركة تتحمل المسؤولية عن كل الاضرار المتسببة فيها للمجتمع وتقوم بتعويضها بطريقة منصفة.					
3	الشركة تحقق المساواة وتبذد التمييز بين الأفراد وتمنحهم فرص متساوية بغض النظر عن الجنس والعمر والإعاقة والعرق والديانة.					
4	الشركة تحرص على تكافؤ فرص العاملين والحوافز بعدالة وتتصدى لكل حالات التمييز وتصححها وتحقق المساواة الفعلية.					
5	الشركة تعزز الممارسات التجارية العادلة والتعاونية ولها نظام تبليغ داخلي عن مكافحة الرشوة والفساد والسلوك غير الأخلاقي.					

المحور الخامس: مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تتخذ كل الإجراءات لتحسين العلاقات مع الموردين والعملاء والمجتمعات المحلية.					
2	الشركة تقوم بالابتكار والتطوير المستمر من أجل تحسين الإنتاج وجودته.					
3	الشركة تساهم في تحسين الحياة المجتمعية والتنمية المستدامة للمجتمعات التي تنشط فيها.					
4	الشركة لها اهتمامات جدية غير ربحية من أجل تعويض المجتمع محل النشاط.					
5	الشركة تحترم الرؤى المجتمعية وتسعى للتوافق معها وعدم المساس بما وتعطيها.					

المحور السادس: مبدأ الشفافية والمساءلة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تستجيب للمساءلة عن تأثير نشاطها على المجتمع والبيئة من قبل الهيئات القانونية.					
2	الشركة تمثل للإجراءات التي تمنع تكرار التأثيرات السلبية المحتملة وغير المحتملة على المجتمع.					
3	الشركة تتحلى بالشفافية وتفصح بوضوح عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة.					
4	الشركة هل الشركة تفصح عن المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للمتأثرين المحتملين من نشاطها.					
5	الشركة توفر قنوات اتصال فعالة تتيح للموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين التواصل معها وتقديم ملاحظات وشكاوى.					

الجزء الخامس: الأداء في الشركة ومدى اتصافها بمعاييرها.

المحور الأول: معيار الامتثال القانوني والأخلاقي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تمثل للقوانين والتشريعات المحلية والدولية مثل الضريبة والعمل والبيئة وحماية المستهلك وغير ذلك.					
2	الشركة تحترم حقوق الآخرين وتتصرف بالأخلاق المهنية في التعامل مع العملاء والشركاء والموظفين والمجتمع.					
3	سياسات الشركة تتضمن ذلك التحديث الذي يضمن الامتثال القانوني والأخلاقي من قبل الإدارة والموظفين.					
4	الشركة تقوم بالتدقيق والمراقبة للتأكد من الامتثال القانوني والأخلاقي في جميع جوانب الأداء الشامل للمؤسسة.					
5	الشركة تقوم بالتوعية والتدريب للإدارة والموظفين حول القوانين والمعايير التي من شأنها رفع مستوى الأداء الشامل.					

المحور الثاني: معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا.

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تقوم بالإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتعزيز القدرات التكنولوجية.					
2	للشركة منتجات وخدمات جديدة خلال السنوات الأخيرة وتعمل على تطوير ذلك باستمرار.					
3	الشركة تعمل وتحرص على تحسين العمليات التشغيلية والإدارية وتبسيطها.					
4	الشركة تقوم بتشجيع الابتكار المستدام ودعم الموظفين على تقديم الأفكار المبتكرة وتطويرها.					
5	الشركة تسعى دائما لإيجاد وتطبيق أفكار جديدة لتمنحها تفوقاً تنافسياً.					
6	للشركة استراتيجيات حديثة لتعزيز الابتكار والتطوير وتقوم بقياس مدى نجاح ذلك.					

الخور الثالث: معيار إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تجتهد الشركة في إيجاد إجراءات فعالة لجذب وتوظيف المواهب المؤهلة.					
2	توفر الشركة برامج تدريب مستمرة خاصة بتطوير مهارات الموظفين.					
3	الشركة لها معدلات جيدة في الاحتفاظ بالموظفين واستقرارهم بالعمل بها.					
4	هناك رضا واضح للموظفين في الشركة فيما يخص تلبية احتياجاتهم توافقا مع العمل المسند إليهم.					
5	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات واستراتيجيات فعالة لكسر الروتين وخلق جو للإبداع والابتكار.					

الخور الرابع: معيار التسويق ورضا العملاء

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم.					
2	هناك نمو واضح لنسبة العملاء الخاصين بالشركة مقارنة بالسنوات الماضية.					
3	هناك استجابة سريعة من قبل الشركة لطلبات العملاء واحتياجاتهم والاستماع لشكاوهم ومعالجتها.					
4	الشركة تحافظ على العملاء وولائهم، وتترك بصمة إيجابية لدى العملاء الجدد بإعطائهم تجربة أولية جيدة.					
5	تقوم الشركة بتحقيق نمو في حصتها السوقية وتحقيق أهداف المبيعات المحددة.					
6	تستخدم الشركة استراتيجيات وتقنيات تسويقية مبتكرة وفعالة للوصول إلى الجمهور المستهدف.					

المحور الخامس: معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة تركيز على إدارة الموارد بشكل فعال باستخدام التكنولوجيا المناسبة لتحسين العمليات.					
2	الشركة تعمل على استراتيجياتها بفعالية قصوى من أجل الوصول الى النتائج المرجوة.					
3	تسعى الشركة للمحافظة على مكانتها لدى العملاء بالتميز المستمر بمنتجات فريدة وذات جودة.					
4	للشركة سياسات وإجراءات جيدة من أجل التكيف مع الأوضاع المتغيرة في بيئة العمل.					
5	تتمتع الشركة بنظام إدارة جودة قوي يضبط نقاط الضعف ويحسنها من أجل صناعة متميزة.					

المحور السادس: معيار الأداء المالي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الشركة لها القدرة على زيادة ايراداتها من خلال التأثير على المبيعات وعلى نشاطها بشكل مستدام.					
2	الشركة تستطيع المحافظة على هامش ربحية مناسب من خلال التحكم في التكاليف وتقليلها.					
3	للشركة استراتيجية فعالة من أجل إدارة رأس المال وتلبية الاحتياجات المالية بشكل صحيح.					
4	تقوم الشركة بالتحليل المالي اللازم للكشف عن الكفاءة والفاعلية المالية والسيولة والحفاظ على النجاح المالي المستدام.					
5	الشركة تحقق نسبة أرباح وعائد استثمار مثاليين من خلال نشاطها الصناعي والتجاري أدى الى زيادة سعر أسهمها.					
6	المؤسسة تملك هيكل مالي مستقر وقادرة على تمويل نشاطها بشكل مستدام.					

شكرا لكم وجزاكم الله عنا خير الجزاء ولكم منا كل الاحترام والتقدير

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمبادئ حوكمة الشركات.

		Correlations					مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5		
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,653**	,297**	,287*	,276*	,598**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,008	,010	,014	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,653**	1,000	,350**	,390**	,394**	,691**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,297**	,350**	1,000	,661**	,523**	,729**
		Sig. (2-tailed)	,008	,002	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,287*	,390**	,661**	1,000	,661**	,819**
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,276*	,394**	,523**	,661**	1,000	,774**
		Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	Correlation Coefficient	,598**	,691**	,729**	,819**	,774**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,840**	,549**	,439**	,391**	,776**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,840**	1,000	,575**	,548**	,493**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,549**	,575**	1,000	,527**	,550**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,439**	,548**	,527**	1,000	,601**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	79	79	79	79	79	79	
العبارة 5							
Correlation Coefficient	,391**	,493**	,550**	,601**	1,000	,793**	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	Correlation Coefficient	,776**	,862**	,757**	,778**	,793**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,425**	,306**	,426**	,721**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,006	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,583**	1,000	,252*	,401**	,628**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,025	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,425**	,252*	1,000	,338**	,363**	,624**
		Sig. (2-tailed)	,000	,025	.	,002	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,306**	,401**	,338**	1,000	,572**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,002	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,426**	,628**	,363**	,572**	1,000	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء	Correlation Coefficient	,721**	,760**	,624**	,710**	,813**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,583**	,425**	,306**	,426**	,721**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,006	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,583**	1,000	,252*	,401**	,628**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,025	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,425**	,252*	1,000	,338**	,363**	,624**
		Sig. (2-tailed)	,000	,025	.	,002	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,306**	,401**	,338**	1,000	,572**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,002	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,426**	,628**	,363**	,572**	1,000	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء	Correlation Coefficient	,721**	,760**	,624**	,710**	,813**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,667**	,562**	,312**	,739**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,005	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,667**	1,000	,619**	,492**	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,562**	,619**	1,000	,621**	,884**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,312**	,492**	,621**	1,000	,762**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79
مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	Correlation Coefficient	,739**	,813**	,884**	,762**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ الإفصاح والشفافية
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,763**	,544**	,278*	,311**	,715**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,013	,005	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,763**	1,000	,760**	,423**	,367**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,544**	,760**	1,000	,610**	,399**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,278*	,423**	,610**	1,000	,708**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5						
	Correlation Coefficient	,311**	,367**	,399**	,708**	1,000	,700**
Sig. (2-tailed)	,005	,001	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ الإفصاح والشفافية							
Correlation Coefficient	,715**	,835**	,830**	,738**	,700**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	مسؤوليات مجلس الإدارة	
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,761**	,475**	,671**	,520**	,469**	,783**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة2	Correlation Coefficient	,761**	1,000	,601**	,639**	,601**	,501**	,809**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة3	Correlation Coefficient	,475**	,601**	1,000	,577**	,458**	,432**	,662**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة4	Correlation Coefficient	,671**	,639**	,577**	1,000	,629**	,688**	,865**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة5	Correlation Coefficient	,520**	,601**	,458**	,629**	1,000	,753**	,835**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة6	Correlation Coefficient	,469**	,501**	,432**	,688**	,753**	1,000	,804**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
مجلس مسؤوليات الإدارة	Correlation Coefficient	,783**	,809**	,662**	,865**	,835**	,804**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للمبادئ الحوكمة البيئية.

		Correlations					مبدأ سيادة القانون	
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5		
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,735**	,491**	,471**	,532**	,722**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,735**	1,000	,571**	,664**	,595**	,844**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,491**	,571**	1,000	,681**	,554**	,786**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,471**	,664**	,681**	1,000	,786**	,890**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,532**	,595**	,554**	,786**	1,000	,829**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ سيادة القانون	Correlation Coefficient	,722**	,844**	,786**	,890**	,829**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,794**	,593**	,509**	,311**	,333**	,794**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,005	,003	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,794**	1,000	,585**	,494**	,276*	,310**	,769**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,014	,005	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,593**	,585**	1,000	,635**	,379**	,358**	,765**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,509**	,494**	,635**	1,000	,601**	,507**	,823**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,311**	,276*	,379**	,601**	1,000	,671**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,005	,014	,001	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,333**	,310**	,358**	,507**	,671**	1,000	,652**
		Sig. (2-tailed)	,003	,005	,001	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	Correlation Coefficient	,794**	,769**	,765**	,823**	,647**	,652**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	79	79	79	79	79	79	79

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ الشفافية والمساءلة
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,545**	,510**	,509**	,346**	,737**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,545**	1,000	,466**	,256*	,322**	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,023	,004	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,510**	,466**	1,000	,607**	,602**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,509**	,256*	,607**	1,000	,506**	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,023	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5						
	Correlation Coefficient	,346**	,322**	,602**	,506**	1,000	,733**
Sig. (2-tailed)	,002	,004	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ الشفافية والمساءلة							
Correlation Coefficient	,737**	,680**	,813**	,757**	,733**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	المبدأ الاحترافي أو الوقائي "الحيطة والوقاية"
Spearman's rho	العبارة 1							
	Correlation Coefficient	1,000	,744**	,619**	,451**	,440**	,436**	,782**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2							
	Correlation Coefficient	,744**	1,000	,536**	,498**	,655**	,447**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3							
	Correlation Coefficient	,619**	,536**	1,000	,480**	,445**	,512**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4							
	Correlation Coefficient	,451**	,498**	,480**	1,000	,701**	,408**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5							
	Correlation Coefficient	,440**	,655**	,445**	,701**	1,000	,474**	,799**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
N	79	79	79	79	79	79	79	
العبارة 6								
Correlation Coefficient	,436**	,447**	,512**	,408**	,474**	1,000	,710**	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	79	
المبدأ الاحترافي أو الوقائي "الحيطة والوقاية"								
Correlation Coefficient	,782**	,790**	,754**	,764**	,799**	,710**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ العدالة البيئية
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,649**	,412**	,323**	,441**	,717**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,004	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,649**	1,000	,471**	,451**	,416**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,412**	,471**	1,000	,620**	,240*	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,033	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,323**	,451**	,620**	1,000	,432**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	.	,000	,000
N	79	79	79	79	79	79	
العبارة 5							
Correlation Coefficient	,441**	,416**	,240*	,432**	1,000	,609**	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,033	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ العدالة البيئية							
Correlation Coefficient	,717**	,799**	,725**	,781**	,609**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ التنمية المستدامة
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,676**	,614**	,451**	,376**	,739**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,676**	1,000	,592**	,480**	,550**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,614**	,592**	1,000	,589**	,347**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,002	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,451**	,480**	,589**	1,000	,590**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	79	79	79	79	79	79	
العبارة 5							
Correlation Coefficient	,376**	,550**	,347**	,590**	1,000	,678**	
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ التنمية المستدامة							
Correlation Coefficient	,739**	,852**	,801**	,771**	,678**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

Correlations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	مبدأ احترام اللوائح والقوانين	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,832**	,365**	,460**	,771**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,832**	1,000	,589**	,511**	,847**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,365**	,589**	1,000	,651**	,782**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,460**	,511**	,651**	1,000	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79
مبدأ احترام اللوائح والقوانين	Correlation Coefficient	,771**	,847**	,782**	,840**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	مبدأ احترام حقوق الإنسان	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,649**	,452**	,475**	,577**	,337**	,675**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,002	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,649**	1,000	,577**	,584**	,559**	,407**	,715**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,452**	,577**	1,000	,651**	,650**	,566**	,798**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,475**	,584**	,651**	1,000	,668**	,525**	,803**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,577**	,559**	,650**	,668**	1,000	,632**	,901**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,337**	,407**	,566**	,525**	,632**	1,000	,741**
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ احترام حقوق الإنسان	Correlation Coefficient	,675**	,715**	,798**	,803**	,901**	,741**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,698**	,473**	,461**	,594**	,816**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,698**	1,000	,625**	,562**	,520**	,840**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,473**	,625**	1,000	,567**	,474**	,725**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,461**	,562**	,567**	1,000	,600**	,741**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,594**	,520**	,474**	,600**	1,000	,797**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	Correlation Coefficient	,816**	,840**	,725**	,741**	,797**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,568**	,554**	,525**	,581**	,805**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,568**	1,000	,510**	,379**	,381**	,702**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,554**	,510**	1,000	,653**	,640**	,856**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,525**	,379**	,653**	1,000	,539**	,769**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,581**	,381**	,640**	,539**	1,000	,775**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	Correlation Coefficient	,805**	,702**	,856**	,769**	,775**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,713**	,640**	,516**	,679**	,819**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,713**	1,000	,734**	,614**	,545**	,763**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,640**	,734**	1,000	,540**	,689**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,516**	,614**	,540**	1,000	,697**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	79	79	79	79	79	79	
العبارة 5							
Correlation Coefficient	,679**	,545**	,689**	,697**	1,000	,895**	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة							
Correlation Coefficient	,819**	,763**	,806**	,836**	,895**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	مبدأ الشفافية والمساءلة
Spearman's rho	العبارة 1						
	Correlation Coefficient	1,000	,799**	,499**	,514**	,370**	,750**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2						
	Correlation Coefficient	,799**	1,000	,569**	,682**	,418**	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3						
	Correlation Coefficient	,499**	,569**	1,000	,568**	,520**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4						
	Correlation Coefficient	,514**	,682**	,568**	1,000	,489**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
N	79	79	79	79	79	79	
العبارة 5							
Correlation Coefficient	,370**	,418**	,520**	,489**	1,000	,676**	
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.	,000	
N	79	79	79	79	79	79	
مبدأ الشفافية والمساءلة							
Correlation Coefficient	,750**	,839**	,824**	,793**	,676**	1,000	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمعايير الأداء في المؤسسة.

		Correlations					معيار الامتثال القانوني والأخلاقي	
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5		
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,765**	,440**	,511**	,277*	,667**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,014	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,765**	1,000	,648**	,747**	,378**	,783**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,440**	,648**	1,000	,722**	,591**	,871**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,511**	,747**	,722**	1,000	,532**	,853**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,277*	,378**	,591**	,532**	1,000	,708**
		Sig. (2-tailed)	,014	,001	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
معيار الامتثال القانوني والأخلاقي	Correlation Coefficient	,667**	,783**	,871**	,853**	,708**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,685**	,361**	,500**	,256*	,275*	,716**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,023	,014	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,685**	1,000	,541**	,380**	,214	,232*	,634**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,058	,040	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,361**	,541**	1,000	,388**	,435**	,247*	,641**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000	,028	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,500**	,380**	,388**	1,000	,586**	,597**	,767**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,256*	,214	,435**	,586**	1,000	,747**	,715**
		Sig. (2-tailed)	,023	,058	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,275*	,232*	,247*	,597**	,747**	1,000	,695**
		Sig. (2-tailed)	,014	,040	,028	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	Correlation Coefficient	,716**	,634**	,641**	,767**	,715**	,695**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	معيار إدارة الموارد البشرية	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,652**	,375**	,420**	,341**	,717**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,002	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,652**	1,000	,599**	,512**	,298**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,008	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,375**	,599**	1,000	,591**	,431**	,787**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,420**	,512**	,591**	1,000	,520**	,792**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,341**	,298**	,431**	,520**	1,000	,693**
		Sig. (2-tailed)	,002	,008	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
معيار إدارة الموارد البشرية	Correlation Coefficient	,717**	,760**	,787**	,792**	,693**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	معيار التسوييق ورضا العملاء	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,611**	,661**	,480**	,305**	,366**	,641**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,006	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,611**	1,000	,505**	,360**	,385**	,362**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,000	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,661**	,505**	1,000	,644**	,516**	,289**	,748**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,010	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,480**	,360**	,644**	1,000	,578**	,367**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	.	,000	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,305**	,385**	,516**	,578**	1,000	,615**	,801**
		Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,366**	,362**	,289**	,367**	,615**	1,000	,685**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,010	,001	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
معيار التسوييق ورضا العملاء	Correlation Coefficient	,641**	,710**	,748**	,710**	,801**	,685**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,756**	,637**	,606**	,576**	,851**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,756**	1,000	,739**	,589**	,586**	,847**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,637**	,739**	1,000	,543**	,448**	,761**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,606**	,589**	,543**	1,000	,691**	,833**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,576**	,586**	,448**	,691**	1,000	,804**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79
	معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	Correlation Coefficient	,851**	,847**	,761**	,833**	,804**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	79	79	79	79	79	79

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة	4 العبارة	5 العبارة	6 العبارة	معيار الأداء المالي	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,608**	,596**	,312**	,549**	,557**	,815**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,005	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,608**	1,000	,537**	,474**	,454**	,327**	,723**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,003	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,596**	,537**	1,000	,536**	,384**	,467**	,765**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,312**	,474**	,536**	1,000	,387**	,354**	,630**
		Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	.	,000	,001	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 5	Correlation Coefficient	,549**	,454**	,384**	,387**	1,000	,654**	,767**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	العبارة 6	Correlation Coefficient	,557**	,327**	,467**	,354**	,654**	1,000	,710**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,001	,000	.	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
معيار الأداء المالي	Correlation Coefficient	,815**	,723**	,765**	,630**	,767**	,710**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	79	79	79	79	79	79	79	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ حوكمة الشركات.

Correlations

		مبدأ الضمان	مبدأ حقوق المستثمرين	مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	مبدأ الإفصاح والشفافية	مسؤوليات مجلس الإدارة	حوكمة الشركات	
مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 79	,774** ,000 79	,472** ,000 79	,513** ,000 79	,548** ,000 79	,469** ,000 79	,805** ,000 79
مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,774** ,000 79	1,000 . 79	,607** ,000 79	,512** ,000 79	,547** ,000 79	,524** ,000 79	,842** ,000 79
مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,472** ,000 79	,607** ,000 79	1,000 . 79	,517** ,000 79	,509** ,000 79	,457** ,000 79	,718** ,000 79
مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,513** ,000 79	,512** ,000 79	,517** ,000 79	1,000 . 79	,543** ,000 79	,421** ,000 79	,727** ,000 79
مبدأ الإفصاح والشفافية	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,548** ,000 79	,547** ,000 79	,509** ,000 79	,543** ,000 79	1,000 . 79	,687** ,000 79	,801** ,000 79
مسؤوليات مجلس الإدارة	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,469** ,000 79	,524** ,000 79	,457** ,000 79	,421** ,000 79	,687** ,000 79	1,000 . 79	,759** ,000 79
حوكمة الشركات	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	,805** ,000	,842** ,000	,718** ,000	,727** ,000	,801** ,000	,759** ,000	1,000 .

N	79	79	79	79	79	79	79
---	----	----	----	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ الحوكمة البيئية.

Correlations

		مبدأ سيادة القانون	مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	مبدأ الشفافية والمساءلة	المبدأ الاحترافي أو الوقائي "الحيطة والوقاية"	مبدأ العدالة البيئية	مبدأ التنمية المستدامة	الحوكمة البيئية
مبدأ سيادة القانون	Correlation Coefficient	1,000	,689**	,686**	,534**	,455**	,356**	,748**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	Correlation Coefficient	,689**	1,000	,613**	,516**	,432**	,480**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ الشفافية والمساءلة	Correlation Coefficient	,686**	,613**	1,000	,728**	,610**	,594**	,869**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
المبدأ الاحترافي أو الوقائي "الحيطة والوقاية"	Correlation Coefficient	,534**	,516**	,728**	1,000	,617**	,700**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ العدالة البيئية	Correlation Coefficient	,455**	,432**	,610**	,617**	1,000	,611**	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ التنمية المستدامة	Correlation Coefficient	,356**	,480**	,594**	,700**	,611**	1,000	,763**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
الحوكمة البيئية	Correlation Coefficient	,748**	,746**	,869**	,831**	,778**	,763**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	79	79	79	79	79	79	79

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9): نتائج اختبار الصدق البنائي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركة.

Correlations

		مبدأ احترام اللوائح والقوانين	مبدأ احترام حقوق الإنسان	مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة	مبدأ الشفافية والمساءلة	المسؤولية الاجتماعية للشركة
مبدأ احترام اللوائح والقوانين	Correlation Coefficient	1,000	,725**	,550**	,471**	,507**	,631**	,777**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ احترام حقوق الإنسان	Correlation Coefficient	,725**	1,000	,675**	,562**	,618**	,601**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	Correlation Coefficient	,550**	,675**	1,000	,679**	,687**	,559**	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	Correlation Coefficient	,471**	,562**	,679**	1,000	,625**	,575**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة	Correlation Coefficient	,507**	,618**	,687**	,625**	1,000	,726**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79
مبدأ الشفافية والمساءلة	Correlation Coefficient	,631**	,601**	,559**	,575**	,726**	1,000	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	79	79	79	79	79	79	79

المسؤولية الاجتماعية للشركة	Correlation Coefficient	,777**	,864**	,813**	,771**	,831**	,824**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	79	79	79	79	79	79	79

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ملحق رقم (10): نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور حوكمة الاستدامة الثلاثية.

#### Correlations

		حوكمة الشركات	الحوكمة البيئية	المسؤولية الاجتماعية للشركة	حوكمة الاستدامة الثلاثية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,613**	,621**	,839**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	79	79	79	79
	Correlation Coefficient	,613**	1,000	,787**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	79	79	79	79
	Correlation Coefficient	,621**	,787**	1,000	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	79	79	79	79
	Correlation Coefficient	,839**	,879**	,909**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	79	79	79	79

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (11): نتائج اختبار الصدق البنائي لمعايير الأداء في المؤسسة.

Correlations

		معايير الامتثال القانوني والأخلاقي	معايير الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	معايير إدارة الموارد البشرية	معايير التسويق ورضا العملاء	معايير الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	معايير الأداء المالي	الأداء في المؤسسات الاقتصادية	
Spearman's rho	معايير الامتثال القانوني والأخلاقي	Correlation Coefficient	1,000	,739**	,395**	,360**	,569**	,472**	,724**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,001	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	معايير الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	Correlation Coefficient	,739**	1,000	,515**	,369**	,454**	,446**	,727**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,001	,000	,000	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	معايير إدارة الموارد البشرية	Correlation Coefficient	,395**	,515**	1,000	,588**	,467**	,345**	,707**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,002	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
	معايير التسويق ورضا العملاء	Correlation Coefficient	,360**	,369**	,588**	1,000	,564**	,309**	,710**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	.	,000	,006	,000
		N	79	79	79	79	79	79	79
معايير الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	Correlation Coefficient	,569**	,454**	,467**	,564**	1,000	,704**	,846**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	79	79	79	79	79	79	79	
معايير الأداء المالي	Correlation Coefficient	,472**	,446**	,345**	,309**	,704**	1,000	,730**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,006	,000	.	,000	

	N	79	79	79	79	79	79	79
	Correlation Coefficient	,724**	,727**	,707**	,710**	,846**	,730**	1,000
الأداء في المؤسسات الاقتصادية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	79	79	79	79	79	79	79

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الثبات.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	30

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	32

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	30

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	33

ملحق رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		حوكمة الشركات	الحوكمة البيئية	المسؤولية الاجتماعية للشركة	الأداء في المؤسسات الاقتصادية
N		79	79	79	79
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8711	4,0015	3,8781	3,9828
	Std. Deviation	,54131	,52118	,58921	,52560
Most Extreme Differences	Absolute	,072	,080	,117	,111
	Positive	,045	,049	,047	,067
	Negative	-,072	-,080	-,117	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		,643	,709	1,043	,985
Asymp. Sig. (2-tailed)		,802	,696	,227	,287

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ملحق رقم (14): نتائج وصف المتغيرات الشخصية.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	54	68,4	68,4	68,4
Valid إنث	25	31,6	31,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 25 إلى 35 سنة	17	21,5	21,5	21,5
من 36 إلى 38 سنة	21	26,6	26,6	48,1
Valid من 39 إلى 42 سنة	20	25,3	25,3	73,4
من 43 إلى 54 سنة	21	26,6	26,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	16	20,3	20,3	20,3
جامعي	57	72,2	72,2	92,4
دراسات عليا	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من سنتين إلى 7 سنوات	15	19,0	19,0	19,0
من 8 إلى 10 سنوات	24	30,4	30,4	49,4
من 11 إلى 14 سنة	20	25,3	25,3	74,7
من 15 إلى 30 سنة	20	25,3	25,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

ملحق رقم (15): نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	79	3,8329	,64246	,07228
مبدأ الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية	79	3,8304	,73246	,08241
مبدأ ضمان حقوق المستثمرين من المؤسسات وأسواق الاسهم وغيرهم من الوسطاء	79	3,8709	,61355	,06903
مبدأ دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات	79	3,7975	,67353	,07578
مبدأ الإفصاح والشفافية	79	3,9772	,67633	,07609
مسؤوليات مجلس الإدارة	79	3,9177	,70351	,07915
حوكمة الشركات	79	3,8711	,54131	,06090

ملحق رقم (16): نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبدأ سيادة القانون	79	4,0000	,68538	,07711
مبدأ المشاركة والمسؤولية المشتركة	79	4,0549	,62402	,07021
مبدأ الشفافية والمساءلة	79	3,9089	,62985	,07086
المبدأ الاحترازي أو الوقائي " الحبيطة والوقاية"	79	4,0527	,69519	,07822
مبدأ العدالة البيئية	79	4,0304	,58361	,06566
مبدأ التنمية المستدامة	79	3,9620	,67107	,07550
الحوكمة البيئية	79	4,0015	,52118	,05864

ملحق رقم (17): نتائج اختبار مستوى تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مبدأ احترام اللوائح والقوانين	79	3,7975	,70606	,07944
مبدأ احترام حقوق الإنسان	79	3,8481	,76011	,08552
مبدأ الالتزام بمسائل النزاهة والسلوك الأخلاقي	79	3,9418	,71191	,08010
مبدأ احترام مسألة التنوع والتكافؤ والعدالة	79	3,8633	,71003	,07989
مبدأ المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية المستدامة	79	3,9519	,68179	,07671
مبدأ الشفافية والمساءلة	79	3,8658	,70363	,07916
المسؤولية الاجتماعية للشركة	79	3,8781	,58921	,06629

ملحق رقم (18): نتائج اختبار مستوى تطبيق حوكمة الاستدامة الثلاثية لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
حوكمة الشركات	79	3,8711	,54131	,06090
الحوكمة البيئية	79	4,0015	,52118	,05864
المسؤولية الاجتماعية للشركة	79	3,8781	,58921	,06629
حوكمة الاستدامة الثلاثية	79	3,9169	,49580	,05578

ملحق رقم (19): نتائج اختبار مستوى تطبيق معايير الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معيار الامتثال القانوني والأخلاقي	79	3,9722	,69852	,07859
معيار الابتكار والتطوير والتكنولوجيا	79	3,8270	,65938	,07419
معيار إدارة الموارد البشرية	79	3,9392	,72632	,08172
معيار التسويق ورضا العملاء	79	4,0148	,65164	,07332
معيار الكفاءة والفاعلية وقدرة الشركة على التميز والتكيف	79	4,0911	,67619	,07608
معيار الأداء المالي	79	4,0527	,56585	,06366
الأداء في المؤسسة	79	3,9828	,52560	,05913

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر حوكمة الشركات على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف..

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,676 <sup>a</sup>	,457	,450	,38964

a. Predictors: (Constant), حوكمة الشركات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,858	1	9,858	64,929	,000 <sup>b</sup>
Residual	11,690	77	,152		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), حوكمة الشركات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,441	,319		4,522	,000
حوكمة الشركات	,657	,082	,676	8,058	,000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الحوكمة البيئية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 <sup>a</sup>	,531	,525	,36210

a. Predictors: (Constant), الحوكمة البيئية

b. Dependent Variable: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	11,452	1	11,452	87,339	,000 <sup>b</sup>
Residual	10,096	77	,131		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), الحوكمة البيئية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,041	,317		3,279	,002
الحوكمة البيئية	,735	,079	,729	9,346	,000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ملحق رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,491	,37514

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة

b. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,712	1	10,712	76,115	,000 <sup>b</sup>
Residual	10,836	77	,141		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,544	,283		5,460	,000
المسؤولية الاجتماعية للشركة	,629	,072	,705	8,724	,000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ملحق رقم (23): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والحوكمة البيئية مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769 <sup>a</sup>	,591	,581	,34041

a. Predictors: (Constant), الحوكمة البيئية, حوكمة الشركات

b. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12,741	2	6,371	54,976	,000 <sup>b</sup>
Residual	8,807	76	,116		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), الحوكمة البيئية, حوكمة الشركات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,705	,315		2,238	,028
حوكمة الشركات	,325	,097	,335	3,336	,001
الحوكمة البيئية	,505	,101	,501	4,988	,000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ملحق رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية  
مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751 <sup>a</sup>	,563	,552	,35184

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة, حوكمة الشركات

b. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12,140	2	6,070	49,035	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,408	76	,124		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة, حوكمة الشركات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,060	,301		3,523	,001
حوكمة الشركات	,349	,103	,359	3,397	,001
المسؤولية الاجتماعية للشركة	,405	,094	,454	4,294	,000

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ملحق رقم (25): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية  
مجتمعتان على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 <sup>a</sup>	,584	,573	,34361

a. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة, الحوكمة البيئية

b. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12,575	2	6,287	53,251	,000 <sup>b</sup>
Residual	8,973	76	,118		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant), المسؤولية الاجتماعية للشركة, الحوكمة البيئية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,910	,304		2,991	,004
الحوكمة البيئية	,461	,116	,457	3,972	,000
المسؤولية الاجتماعية	,317	,103	,355	3,084	,003

a. Dependent Variable: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ملحق رقم (26): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر حوكمة الاستدامة الثلاثية (حوكمة الشركات وحوكمة البيئية والمسؤولية الاجتماعية) على الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بولاية الشلف.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,783 <sup>a</sup>	,613	,598	,33339

a. Predictors: (Constant),  
البيئية

b. Dependent Variable:  
المؤسسة الاقتصادية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,212	3	4,404	39,623	,000 <sup>b</sup>
Residual	8,336	75	,111		
Total	21,548	78			

a. Dependent Variable:  
المؤسسة الاقتصادية

b. Predictors: (Constant),  
البيئية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,695	,308		2,253	,027
حوكمة الشركات	,246	,103	,254	2,394	,019
الحوكمة البيئية	,369	,119	,366	3,105	,003
المسؤولية الاجتماعية	,221	,107	,248	2,058	,043

a. Dependent Variable:  
المؤسسة الاقتصادية

## الملحق الخاص بالتزامات المؤسسة الخاصة بمعايير بالايزو

 <p>المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA GROUPE Groupe Industriel des Ciments d'Algérie</p>	<p>نظام ادارة الجودة، البيئة والصحة والسلامة في العمل سياسة الجودة، البيئة والصحة والسلامة في العمل</p>	<p>الترميز : م 1 إصدار : 02 الصفحة : 1/1</p>
--	---	--

من منظور الإستدامة قامت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف بتطبيق نظام إدارة تسيير مدمج يستند إلى معايير المنظمة الدولية إيزو 9001 إصدار 2015، إيزو 14001 إصدار 2015 وإيزو 45001 إصدار 2018. تركز الشركة على إدارة الجودة البيئية، الصحة والسلامة لعمالها بالإضافة إلى إرضاء زبانتها وأطراف العلاقة بها من أجل ضمان استدامة نشاطها.

**تركز أهدافنا الاستراتيجية على المحاور التالية:**

- تحقيق الأهداف الإنتاجية المحددة من قبل المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا.
- الوصول الي الريادة علي الساحة الوطنية وزيادة حصتنا من السوق الدولية.
- تحسين تكلفة الإنتاج.
- تطوير علاقتنا مع الزبائن لتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم.
- الاستمرار في الاستثمار في معدات الإنتاج لتحسين أدائها.
- تخفيض استهلاك الطاقة والمياه في انتاجاتنا.
- تحسين مهارات العمال في مجال الصحة والسلامة والبيئة.
- تقليل معدل خطورة حوادث العمل.
- التحسين المستمر لنظام الوقاية للصحة والسلامة المهنية.

**بصفتي المسؤول الأول للشركة ، أتعهد بما يلي :**

- تحسين نظام الإدارة المدمج لدينا باستمرار.
- الإمتثال لمتطلبات المراجع الثلاث وكذلك الالتزام للتشريعات والتنظيمات المتعلقة في مجال عملنا.
- الإستماع على الدوام لانشغالات الأطراف المهمة ذات الصلة.
- حماية البيئة بما في ذلك الوقاية من التلوث.
- القضاء على المخاطر والتقليل من اخطار الصحة والسلامة المهنية.
- ضمان ظروف عمل آمنة وصحية لمنع الإصابات والأمراض المهنية.
- التشاور وإشراك العمال وممثلهم وفقاً لمتطلبات معيار إيزو 45001 اصدار 2018.
- الإمتثال للمتطلبات المنطبقة على علامة الاتحاد الأوروبي CE .

يجب على كل من بالشركة المساهمة بنشاط في نجاح هذا المسعى والاندماج بشكل مثالي في سياسة الشركة.

**الرئيس المدير العام**  
Président Directeur  
Général  
DINAR KADA

**السلامة**

**Entreprise des Ciments et Dérivés Ciment**  
Direction  
Générale  
B. P. 54  
CHLEF

27 AVR. 2023

Dans une optique de durabilité, l'ECDE a mis en place un système de management intégré basé sur les normes ISO 9001/V2015, ISO 14001/V2015 et ISO 45001/V2018. L'entreprise se concentre sur le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité de ses travailleurs, ainsi que sur la satisfaction de ses clients et des parties prenantes afin de garantir la pérennité de ses activités.

**Nos objectifs stratégiques se concentrent sur les axes suivants :**

- ✦ Atteindre les objectifs de production fixés par le groupe GICA.
- ✦ Devenir leader sur le marché national et augmenter notre part de marché à l'international.
- ✦ Optimiser les coûts de production.
- ✦ Développer notre relation avec nos clients pour mieux répondre à leurs besoins et les satisfaire.
- ✦ Investir continuellement dans notre outil de production pour améliorer ses performances.
- ✦ Réduire notre consommation d'énergie et d'eau pour la production de nos produits.
- ✦ Améliorer les compétences de tout le personnel en matière de santé, sécurité et environnement.
- ✦ Réduire le taux de gravité des accidents de travail.
- ✦ Améliorer continuellement notre système de prévention de la santé et de la sécurité au travail.

**En tant que premier responsable de l'entreprise, je m'engage à :**

- Améliorer constamment notre système de management intégré.
- Respecter les exigences applicables des trois référentiels ainsi que les obligations de conformité à la législation et à la réglementation de notre domaine d'activité.
- Rester en permanence à l'écoute des parties intéressées.
- Protéger l'environnement, y compris en prévenant la pollution.
- Éliminer les dangers et réduire les risques pour la santé et la sécurité au travail.
- Assurer des conditions de travail sûres et saines pour prévenir les traumatismes et les pathologies.
- Consulter et faire participer les travailleurs/représentants des travailleurs conformément aux exigences de la norme ISO 45001/V2018.
- Respecter les exigences applicables au marquage CE.

**Chaque acteur de l'ECDE doit contribuer activement au succès de cette démarche et s'intégrer parfaitement à la politique de l'entreprise.**

Président Directeur  
Général  
DINAR KADA

27 AVR. 2023

**Le Président Directeur Général**



معلومات خاصة بتصريحات الأداء لدى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر



Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF

« E.C.D.E. »

S.P.A. au capital social de : 6.241.000.000 D A : ش.ذ.أ. - رأسمالها الاجتماعي

N° identification Fiscale : 000002090367534 - N° Article d'imposition : 02216243506

N° Registre de Commerce : 00B0903675-00/02



Chlef, le 16/02/2023

## DÉCLARATION DES PERFORMANCES

N °. 0333-CPR-104602

Code d'identification unique du produit type : Ciment Portland EN 197-1 - CEM II/B-L 32,5 N

Usages prévus : Préparation de béton, mortier, coulis et autres mélanges destinés à la construction et à la fabrication de produits de construction

Fabricant :

ECDE, unité de production et commercialisation du Ciment

Zone industrielle OUED SLY -02310 - CHLEF - Algérie

Système d'évaluation et de vérification de la constance des performances : System 1+

Norme harmonisée :

L'organisme notifié de certification du produit 'Afnor Certification' N°0333 a réalisé, selon le système 1+, la détermination du produit type sur la base d'essais de type (y compris l'échantillonnage), l'inspection initiale de l'établissement de fabrication et du contrôle de la production en usine, la surveillance, l'évaluation et l'appréciation permanentes du contrôle de la production en usine et les essais par sondage sur des échantillons prélevés avant de mettre le produit sur le marché, et a délivré le certificat de constance des performances.

Performances déclarées :

Caractéristiques essentielles	performances	Spécifications techniques harmonisées
Ciments courants (sous-familles) constituants et composition	CEM II	EN 197-1 :2011
Résistance à la compression (à court terme et courante)	32,5 N	
Temps de prise	Satisfait à l'exigence	
Stabilité - expansion - teneur en SO <sub>3</sub>	Satisfait à l'exigence Satisfait à l'exigence	
Teneur en chlorure	Satisfait à l'exigence	

Les performances du produit identifié ci-dessus sont conformes aux performances déclarées. Conformément au règlement (UE) n° 305/2011, la présente déclaration des performances est établie sous la seule responsabilité du fabricant mentionné ci-dessus.

Signé pour le fabricant et en son nom par :  
KADA DINAR. LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL  
A CHLEF le 16/02/2023

Président Directeur  
Général  
DINAR KADA



SIÈGE SOCIAL : BP 54 Cité Hammadia Chlef 02000 (W, Chlef) - Algérie

Siège Annexe Zone Industrielle de Oued Sly Chlef. /Tél : (027) 77.84.08/10 - Fax : (027)77.81.60 - E-mail : contact@ecde.dz - Site web : www.ecde.dz





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF  
« E.C.D.E. »



S.P.A. au capital social de : 6.241.000.000 D A : ش.ذ.أ. - رأس مالها الاجتماعي  
N° Identification Fiscale : 000002090367534 - N° Article d'Imposition : 02216243506  
N° Registre de Commerce : 00B0903675-00/02

Chlef, le 22/02/2023

## DÉCLARATION DES PERFORMANCES

N ° 0333-CPR-104603

Code d'identification unique du produit type : Ciment Portland EN 197-1 - CEM I 52,5 N

Usages prévus- Préparation de béton, mortier, coulis et autres mélanges destinés à la construction et à la fabrication de produits de construction

Fabricant :  
ECDE, unité de production et commercialisation du Ciment  
Zone industrielle OUED SLY -02310 - CHLEF - Algérie

Système d'évaluation et de vérification de la constance des performances : System 1+

Norme harmonisée :  
L'organisme notifié de certification du produit 'Afnor Certification' N°0333 a réalisé, selon le système 1+, la détermination du produit type sur la base d'essais de type (y compris l'échantillonnage), l'inspection initiale de l'établissement de fabrication et du contrôle de la production en usine, la surveillance, l'évaluation et l'appréciation permanentes du contrôle de la production en usine et les essais par sondage sur des échantillons prélevés avant de mettre le produit sur le marché, et a délivré le certificat de constance des performances.

Performances déclarées :

Caractéristiques essentielles	performances	Spécifications techniques harmonisées
Ciments courants (sous-familles) constituants et composition	CEM I	EN 197-1:2011
Résistance à la compression (à court terme et courante)	52,5 N	
Temps de prise	Satisfait à l'exigence	
Résidu insoluble	Satisfait à l'exigence	
Perte au feu	Satisfait à l'exigence	
Stabilité - expansion - teneur en SO <sub>2</sub>	Satisfait à l'exigence Satisfait à l'exigence	
Teneur en chlorure	Satisfait à l'exigence	

Les performances du produit identifié ci-dessus sont conformes aux performances déclarées. Conformément au règlement (UE) n° 305/2011, la présente déclaration des performances est établie sous la seule responsabilité du fabricant mentionné ci-dessus.

Signé pour le fabricant et en son nom par :  
KADA DINAR. LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL  
A CHLEF le 22/02/2023

Président Directeur  
Général  
DINAR KADA



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر



Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF

« E.C.D.E. »

S.P.A. au capital social de : 6.241.000.000 D A : شن.ذ.أ. - رأسمالها الاجتماعي

N° Identification Fiscale : 098202010003850 - N° Article d'Imposition : 02216243506

N° Registre de Commerce : 00B0903675



Oued sly , le 22.08.2023

## DÉCLARATION DES PERFORMANCES

N ° . 0333-CPR-104605

Code d'identification unique du produit type : Ciment Portland EN 197-1 - CEM I 42,5 R

Usages prévus : Préparation de béton, mortier, coulis et autres mélanges destinés à la construction et à la fabrication de produits de construction

Fabricant :

ECDE , unité de production et commercialisation du Ciment  
Zone industrielle OUED SLY -02310 - CHLEF - Algérie

Système d'évaluation et de vérification de la constance des performances : System 1+

Norme harmonisée :

L'organisme notifié de certification du produit 'Afnor Certification' N°0333 a réalisé, selon le système 1+, la détermination du produit type sur la base d'essais de type (y compris l'échantillonnage), l'inspection initiale de l'établissement de fabrication et du contrôle de la production en usine, la surveillance, l'évaluation et l'appréciation permanentes du contrôle de la production en usine et les essais par sondage sur des échantillons prélevés avant de mettre le produit sur le marché, et a délivré le certificat de constance des performances.

Performances déclarées :

Caractéristiques essentielles	performances	Spécifications techniques harmonisées
Ciments courants (sous-familles) constituants et composition	CEM I	EN 197-1:2011
Résistance à la compression (à court terme et courante)	42,5 R	
Temps de prise	Satisfait à l'exigence	
Résidu insoluble	Satisfait à l'exigence	
Perte au feu	Satisfait à l'exigence	
Stabilité - expansion - teneur en SO <sub>3</sub>	Satisfait à l'exigence Satisfait à l'exigence	
Teneur en chlorure	Satisfait à l'exigence	

Les performances du produit identifié ci-dessus sont conformes aux performances déclarées. Conformément au règlement (UE) n° 305/2011, la présente déclaration des performances est établie sous la seule responsabilité du fabricant mentionné ci-dessus.

Signé pour le fabricant et en son nom par :  
KADA DINAR. LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL  
A OUED SLY le 22/08/2023

Président Directeur  
Général  
DINAR KADA



SIEGE SOCIAL : BP 54 Cité Hamman Chlef 02000 (W. Chlef) - Algérie  
Siège Annexe Zone industrielle de Oued Sly Chlef. /Tél : (027) 778408/10 - Fax : (027)778160 - E-mail : contact@ecde.dz - Site web : www.ecde.dz



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF  
« E.C.D.E. »



S.P.A. au capital social de : 6.241.000.000 D.A : ش.ذ.أ.ر. - رأسمالها الاجتماعي  
N° Identification Fiscale : 000002090367534 - N° Article d'Imposition : 02216243506  
N° Registre de Commerce : 00B0903675-00/02

Chlef, le 16/02/2023

**DÉCLARATION DES PERFORMANCES**

N °. 0333-CPR-104601

Code d'identification unique du produit type : Ciment Portland EN 197-1 - CEM I 42,5 N SR5

Usages prévus : Préparation de béton, mortier, coulis et autres mélanges destinés à la construction et à la fabrication de produits de construction

Fabricant :  
ECDE, unité de production et commercialisation du Ciment  
Zone industrielle OUED SLY -02310 - CHLEF - Algérie

Système d'évaluation et de vérification de la constance des performances : System 1+

Norme harmonisée :  
L'organisme notifié de certification du produit 'Afnor Certification' N° 0333 a réalisé, selon le système 1+, la détermination du produit type sur la base d'essais de type (y compris l'échantillonnage), l'inspection initiale de l'établissement de fabrication et du contrôle de la production en usine, la surveillance, l'évaluation et l'appréciation permanentes du contrôle de la production en usine et les essais par sondage sur des échantillons prélevés avant de mettre le produit sur le marché, et a délivré le certificat de constance des performances.

Performances déclarées :

Caractéristiques essentielles	performances	Spécifications techniques harmonisées
Ciments courants (sous-familles) constituants et composition	CEM I	EN 197-1 :2011
Résistance à la compression (à court terme et courante)	42,5 N SR5	
Temps de prise	Satisfait à l'exigence	
Résidu insoluble	Satisfait à l'exigence	
Perte au feu	Satisfait à l'exigence	
Stabilité - expansion	Satisfait à l'exigence	
- teneur en SO <sub>3</sub>	Satisfait à l'exigence	
C3A dans le clinker	Satisfait à l'exigence	
Teneur en chlorure	Satisfait à l'exigence	

Les performances du produit identifié ci-dessus sont conformes aux performances déclarées. Conformément au règlement (UE) n° 305/2011, la présente déclaration des performances est établie sous la seule responsabilité du fabricant mentionné ci-dessus.

Signé pour le fabricant et en son nom par :  
KADA DINAR. LE PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL  
A CHLEF le 16/02/2023

Président Directeur  
Général  
DINAR KADA



# Certificat

## Certificate

### Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

Délivré par :  
Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

Délivré à :  
Fabricant  
Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

Produit certifié  
Désignation du ciment selon la norme CEM I 42,5 R

Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIFF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

Numéro du certificat : 0333 - CPR - 104605

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 22/08/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.



Directeur Général  
Julien NIZRI



Date d'émission du certificat  
22/08/2023

# Certificat

Certificate

## Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

### Délivré par :

Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

### Délivré à :

Fabricant  
Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

### Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme CEM I 42,5 R

### Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIF

AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.

### Numéro du certificat :

0333 - CPR - 104605

Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 22/08/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.



Directeur Général  
Julien NIZRI



Date d'émission du certificat  
22/08/2023

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00  
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - www.afnor.org

afnor  
CERTIFICATION





# Certificat

Certificate

## Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

### Délivré par :

Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

### Délivré à : Fabricant

Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

### Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme CEM I 42,5 N-SR5

Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIFF

**AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.**

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104601**

**Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 16/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.**



Date d'émission du certificat  
16/02/2023

Directeur Général  
Julien NIZRI



# Certificat

Certificate

## Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

### Délivré par :

Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

### Délivré à : Fabricant

Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

### Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme CEM II B-L 32,5N

Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIFF

**AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.**

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104602**

**Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 16/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.**



Date d'émission du certificat  
16/02/2023

Directeur Général  
Julien NIZRI



# Certificat

Certificate

## Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

### Délivré par :

Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

### Délivré à : Fabricant

Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

### Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme CEM I 52,5 N

Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIFF

**AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.**

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104603**

**Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 22/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.**

Directeur Général  
Julien NIZRI



Date d'émission du certificat  
22/02/2023



# Certificat

Certificate

## Certificat de constance des performances d'un ciment courant

Délivré conformément au Règlement (UE) 305/2011 du Parlement Européen et du Conseil du 9 mars 2011 (Règlement Produits de Construction ou RPC)

### Délivré par :

Organisme de Certification AFNOR Certification  
Numéro d'identification 0333  
Adresse 11, rue Francis de Pressensé  
F - 93571 LA PLAINE SAINT-DENIS CEDEX

### Délivré à :

#### Fabricant

Nom ECDE -Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-cheliff  
Adresse Zone Industrielle OUED SLY  
DZ-OUED SLY  
ALGERIE

### Produit certifié

Désignation du ciment selon la norme CEM III/A-L 42,5 N

Identification supplémentaire du ciment

Lieu de production du ciment ECH CHELIFF

**AFNOR Certification atteste que toutes les dispositions relatives à l'évaluation et à la vérification de la constance des performances et aux performances décrites dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011 sont appliquées selon le système 1+ et que ce ciment répond aux dispositions de l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011. La conformité est établie conformément à la norme EN 197-2 comme indiquée dans l'annexe ZA de la norme EN 197-1 : 2011.**

Numéro du certificat : **0333 - CPR - 104604**

**Conditions et période de validité du certificat : ce certificat a été délivré pour la première fois le 23/02/2023. Sauf suspension ou annulation, ce certificat demeure valide tant que les conditions précisées dans les spécifications techniques harmonisées ou les conditions de fabrication en usine ou le contrôle de la production des produits ne sont pas modifiés de manière significative.**



Date d'émission du certificat  
23/02/2023

Directeur Général  
Julien NIZRI



# Certificat

Certificate

N° 2021/94534.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## ECDE-ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF -Groupe GICA, SPA

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT PORTLAND.  
MANUFACTURING AND MARKETING OF PORTLAND CEMENT.  
إنتاج وتسويق الإسمنت البورتلاندي

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015 - ISO 45001 : 2018**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE : CITE HAMMADIA ROUTE D'ORAN DZ-02000 CHLEF- ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 94532  
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 94478  
Certificat ISO 45001 : 2018 n° 94533

Certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sous accréditation n° 4-0001  
Certificates ISO 9001 and ISO 14001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2021-09-10

Jusqu'au  
Until

2024-09-09

Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

**Julien NIZRI**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification

Seuls les certificats électroniques, consultables sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), font foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificates only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org) attest in real time that the company is certified. Les accréditations détenues par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org). - Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org).  
AFNOR est une marque déposée - AFAQ is a registered trademark. CERTIF 1313.4. 07-2020.



Flashez ce QR Code pour  
vérifier la validité du certificat

IANOR

www.ianor.dz

## شهادة



N° du certificat: 02/2021

شهادة رقم : 2021/02

Date de délivrance: 28/03/2021

تاريخ الإصدار : 2021/03/28

Date d'expiration: 27/03/2024

تاريخ نهاية الصلاحية : 2024/03/27

سُلِّمَت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Dé livré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Entreprise des Ciments et Derives

شركة الاسمنت شلف

D'ECH-CHELIFF

Production et commercialisation des ciments

إنتاج وتسويق الأسمنت

sise à Cité Hamadia BP 54

مقرها في حي حمادية ص.ب 54 ولاية شلف الجزائر

Wilaya de CHELIFF Algeria.

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciments Portland

NA 442: 2013

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-L 42.5 N



Directeur Général

D. HALES

05 & 07 Rue Abou Hamou Moussa BP144 RP Alger  
Tel: 021 78 21 35 / 78 21 76 Fax: 021 78 21 81

**A RAPPELER DANS TOUTE CORRESPONDANCE**  
N° de dossier 4218297

**Dossier suivi par:** Naesrine BELAID  
DO/  
Tel 00 213 23 57 33 31  
E-Mail : algeria@afnor.org

**ECDE / Entreprise des Ciments et Dérivés  
d'Ech-Cheliff - Groupe GICA, SPA**

CITE HAMMADIA, ROUTE D'ORAN, BP 54, DZ  
02000 CHLEF -ALGERIE

A l'attention de Madame KERROUZI Nacima on sieur  
Alger, le mardi 19 septembre 2023

**Objet :** Décision de Maintien de certification suite à audit S2

Madame,

Nous avons le plaisir de vous informer que, suite à l'audit réalisé du 04/09/2023 au 07/09/2023, AFNOR Certification a émis une décision favorable concernant vos certifications:

Votre certificat, dont la signature électronique certifiée fait foi, Cette signature garantit l'intégrité et l'authenticité de votre certificat. Vous pouvez désormais le diffuser électroniquement à vos clients et partenaires, et l'imprimer si besoin.

**PENSEZ A RENOUELLER VOS CERTIFICATION ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018. L'audit de Renouvellement doit être réaliser 1 à 2 mois avant la date d'expiration de vos certificats soit entre le 09/07/2024 et le 09/08/2024.**

Vous renouvelant nos compliments, nous vous prions d'agrèer, Madame, l'expression de nos meilleurs sentiments.

Nesrine BELAID  
Votre Chargé de Clientèle

**AFAQ AFNOR**  
International Algérie  
44, Cité Zoubir Bir Mourad Rais  
ALGER- (2)  
