دور مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات
دراسة حالة مؤسسة نفطال - بسكرة - الجزائرية

الباحثة/ رحمون رزيقة(*)

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين في مؤسسة سوناطراك – مديرية الصيانة - بسكرة، وشمل مجتمع الدراسة كل إطارات المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين الحوكمة بأبعادها الثلاثة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المستثمرين) وبين الأداء ببعديه (الكفاءة، الفعالية) في المؤسسة محل الدراسة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور كبير ذو دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية والأداء، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام مع القيام بالإفصاح عن المعلومات المهمة التي يعتمد عليها المسريين في اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يولي المسيرين في المؤسسات اهتماما أكبر للمسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية في تحسين صورة المؤسسة. كما أوصت أيضا بضرورة العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين.

الكلمات الدالة: الحوكمة، مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المستثمرين، المسؤولية الاجتماعية، الأداء.

(*)كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر.

résumé:

L'étude visait à identifier le rôle de la gouvernance et la responsabilité sociale dans l'amélioration de la performance des entreprises, par l'enquête des cadres de l'entreprise sonatrach–Biskra.

L'étude a conclu qu'il existe une forte corrélation entre la gouvernance avec ses trois dimensions (les responsabilités du conseil d'administration, la divulgation et la transparence, la protection des droits investisseurs) et la performance avec ses deux dimensions (efficience, efficacité) dans l'entreprise étude de cas.

Les résultats de l'étude ont indiqué la présence d'un grand rôle statistiquement significative entre la divulgation et la transparence،et la performance. Cela est dû à l'organisation qui fonctionne en toute transparence la mise en œuvre des tâches à faire avec la divulgation de l'information importante invoquée par les gestionnaires dans la prise de décision.

L'étude a recommandé la nécessité de prêter attention aux gestionnaires dans les institutions de la responsabilité sociale en raison de leur importance dans l'amélioration de l'image de l'entreprise. Il a également recommandé la nécessité de travailler également sur la mise à jour des cadres juridiques et réglementaires qui assurent une protection à la crise des investisseurs.

Les mots clés: gouvernance, les responsabilités du conseil d'administration, la divulgation et la transparence،la protection des droits investisseurs, la responsabilité sociale, performance.

١. الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال العام والخاص، لما لها من أهمية كبيرة في إدارة المؤسسة وحماية حقوق المستثمرين، كما ارتبطت الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالأزمات المالية والاقتصادية، ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات، فقد أفلس العديد من المؤسسات العالمية في مجموعة من الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية.

ومن ناحية أخرى ساهمت التحديات العالمية المعاصرة والعولمة في زيادة اهتمام المؤسسات بثقافتها التنظيمية ومواردها البشرية، وأصبحت أكثر استجابة لأخلاقيات الأعمال وفي أدائها لمسؤولياتها الاجتماعية التي تتطلب منها إنجاز أعمال مسئوله اجتماعيا تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى في بيئتها الخارجية، بهدف إنجاز توقعات الأداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية عامة واتجاه أفرادها خاصة.

٢,١ إشكالية الدراسة

من أهم ما أفرزته تطورات المحيط الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي تنامي وعي الأفراد في كل البلدان سواء المتقدمة أو النامية في مختلف جوانب الحياة، لذلك أصبحت المؤسسات تواجه تحدي جديد يتمثل في تنامي ضغط جماعات المصالح بما فيهم المستهلكين، مما ألزم عليها زيادة الاهتمام بمتغيرات المحيط وتبني تطبيق الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المؤسسة في النمو والبقاء والاستمرار.

وفي محاولة المؤسسات التوفيق بين التزاماتها اتجاه المحيط وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها تصاغ إشكالية الدراسة التي نطرحها حول مدى التزام

المؤسسات الجزائرية بتطبيق الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، ودورهما في تحسين الأداء على النحو التالي:

ما دور الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات؟

هذا التساؤل يمكن التفصيل فيه لتوضيحه أكثر من خلال جملة من الأسئلة الفرعية تتعلق بأبعاد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

- ما دور الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في تحسين أداء المؤسسات؟

- ما دور المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع) في تحسين أداء المؤسسات؟

٣,١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوعاً معاصراً، حيث تساهم الحوكمة في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية لما لها من أهمية في تقليل المخاطر وبناء الثقة بين المساهمين وحماية استثماراتهم، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في إبراز إيجابيات تطبيق قواعد الحوكمة وقدرتها على التحسين من أداء المؤسسات بالإضافة إلى تبيان مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تطوير الأداء من خلال التزام المدراء بتطبيقها والنتائج التي يمكن تحقيقها على المستوى الفردي والجماعي من حيث القيادة والفعالية، والأداء والولاء للمؤسسة.

٤,١ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية.
- الوقوف على دور الإفصاح والشفافية وتأثره بقواعد الحوكمة.
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ومدى الالتزام بها في المؤسسات الجزائرية.

- الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي تلعبه الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الأداء الإجمالي للمؤسسة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية

٥,١ الدراسات السابقة

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت علاقة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بالأداء وهذه بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لدراستنا سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

١/ دراسة عدنان قباجه (٢٠٠٨) بعنوان: أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من ٢٠ شركة، كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر التغير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها، ممثلا في العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، وتباين سعر السهم اليومي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية حاكمية المؤسسية من جهة وبين العائد على حق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، من جهة أخرى توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحاكمية المؤسسية وتباين سعر السهم اليومي.

٢/ دراسة ماجد إسماعيل أبو حمام (٢٠٠٩) بعنوان: أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطين

لـلأوراق الماليـة، وبلـغ عـدد مجتمـع الدراسـة ١٥٠ مـن مجلـس الإدارة والمـديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كما أن تطور ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيسي على تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها. وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة تعميق المفاهيم والالتزام بالقواعد التي قضت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لقواعد الحوكمة، والعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة بشكل أوسع لدى كافة الأطراف ذات العلاقة، وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس ذلك الأمر، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المجتمع المالي.

٣/ دراسة عمر المناصير (٢٠١٣) بعنوان: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد الحوكمة عن طريق مقارنة إفصاحات شركات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية. وخلصت الدراسة إلى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة الثالثة، بينما جاءت مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة. وفي الأخير وجدت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد الحوكمة ككل على أي من مؤشرات الأداء لشركات المساهمة العامة الأردنية.

٤/ دراسة خالد الطراونة (٢٠١٣) بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية

الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. وبلغ عدد مجتمع الدراسة (٨٤) شركة، أما العينة فتكونت من (٦٥) مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الإبتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية (المسئولية نحو البيئة، المسئولية نحو المستهلكين، المسئولية نحو المجتمع المحلي) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الصناعية الأردنية.

٥/ دراسة (Brown. Caylor. 2004) بعنوان: العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها. "Corporate gouvernance and firm performance" هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك من خلال وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات التي تم الحصول عليها من خدمات حملة الأسهم المؤسساتية، وتشمل هذه المقاييس محصلة قياس ٥١ عامل تشتمل على ٨ فئات للحوكمة، المراجعة، مجلس الإدارة، القانون الداخلي، مدير التعليم، المدير التنفيذي، التعويضات، حقوق الملكية، الممارسات المتقدمة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الربط بين فئات الحوكمة ومقاييس الأداء الستة المعتمدة في الدراسة، كما قامت الدراسة على الربط بين نتيجة الحوكمة وبين كل متغير أساسي باستخدام معامل الارتباط بيرسون وسبيرمان وتم في الأخير ترتيب نتائج الحوكمة من الأعلى إلى الأدنى.

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً أكثر ربحية وأكثر قيمة وتدفع أموالاً أكثر لحملة الأسهم.

٦,١ ملخص الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة يتضح أن معظم هذه الدراسات تناولت دراسة الحوكمة في إطار المؤسسات والمعايير التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة تطبيق قواعد الحوكمة للحصول على معلومات ذات مصداقية وثقة، بالإضافة إلى ذلك فقد اتفقت بعض هذه الدراسات في نتائجها مع دراستنا واختلفت مع دراسات غيرها وهذا يفسر الطبيعة الموقفية للإدارة ومتغيراتها وتطبيقاتها من حيث الزمان والمكان وتغير الظروف، وبنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها أثر كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية أو من ناحية تحديد متغيرات الدراسة وتصميم أداة الدراسة (الاستمارة). وتتميز دراستنا على باقي الدراسات من حيث إنها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو دراسة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بطريقة تبادلية تأثيرية على متغير أساسي هو الأداء، والتعرف على الصعوبات التي تحد من الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة سوناطراك ـ مديرية الصيانة ـ بسكرة ـ الجزائرية.

٧,١ فرضيات الدراسة

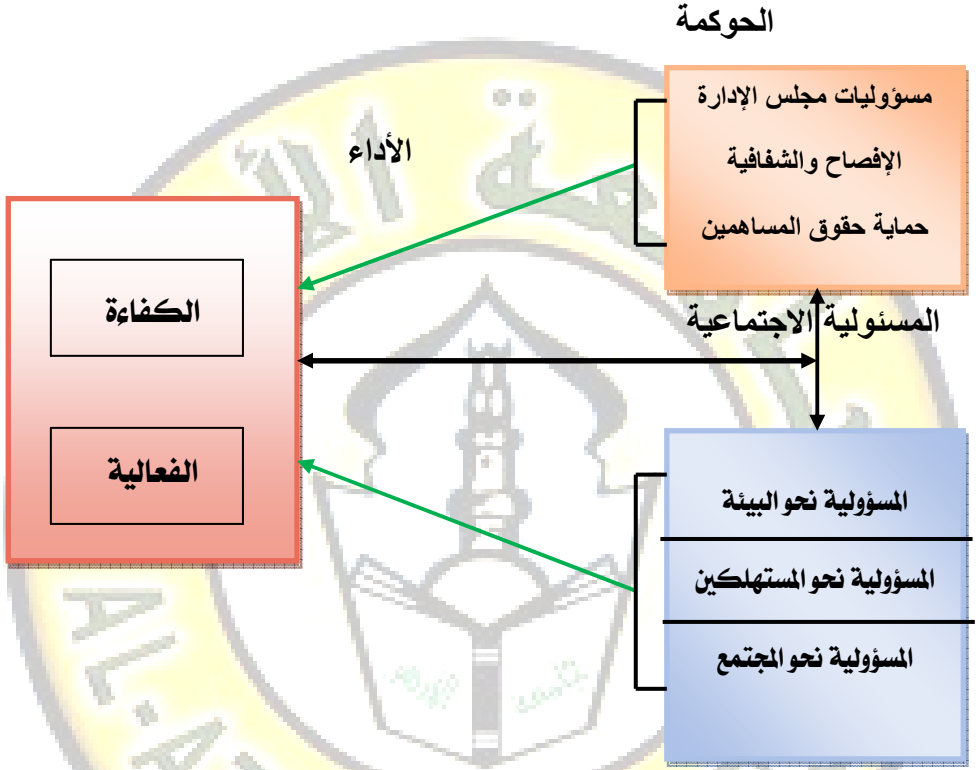
إن الإجابة على تساؤلات الدراسة وانطلاقا من نتائج الدراسات السابقة تكون صياغة الفرضيات لبحثنا على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور الحوكمة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في تحسين أداء المؤسسات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور

المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع) في تحسين أداء المؤسسات.

٨,١ نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

٩,١ التعريف بمتغيرات النموذج

مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

حماية حقوق المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

المسئولية الاجتماعية نحو البيئة: يقصد بها أنواع مبادرات المسئولية الاجتماعية الموجهة نحو البيئة الطبيعية من ماء وهواء وتربة ومخلوقات وتتمثل مؤشراتها بربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة وتقليل المخاطر البيئية ووجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة وإشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة ومكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية.

المسئولية الاجتماعية نحو المستهلكين: ويقصد بها أنواع مبادرات المسئولية الاجتماعية الموجهة نحو المستهلك والتي تؤديها المؤسسات الصناعية، وتتضمن منتجات بأسعار مناسبة وبنوعية جيدة وإعلان صادق وأمين، ومنتجات أمينة عند الاستعمال وإرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال والتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع.

المسئولية الاجتماعية نحو المجتمع: يقصد بها مسئولية المؤسسات الصناعية نحو قضايا تخص المجتمع، بحيث تنظر إلى توطيد العلاقة مع المجتمع باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات الصناعية التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع، وتشمل هذه المؤشرات دعم البنى التحتية واحترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك ومحاربة الفساد الإداري والرشوة ودعم مؤسسات المجتمع المدني ودعم الأنشطة الاجتماعية والمراكز العلمية ومؤسسات التعليم.

٢. الإطار النظري

في هذا الجانب نحاول الإلمام بحيثيات الموضوع من حيث المفاهيم والأهمية والأهداف، لتكوين صورة أكثر وضوح عن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وما يكمن أن تقدمه للمؤسسات من أجل رفع وتحسين أداءها.

١,٢ الحوكمة (المفهوم والأهمية)

تعرض الكتاب والباحثون إلى مفهوم الحوكمة بتعاريف مختلفة وفقاً لاتجاهات كل باحث وسيتم عرض بعضها في ما يلي:

١,١,٢ تعريف الحوكمة

تشير الحوكمة إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة(١).

حسب **(Davis.2005)**(٢) فإن الحوكمة تتألف من كافة الترتيبات القانونية والثقافية والمؤسسية التي تحدد وتنظم النشاط الذي تمارسه المؤسسة علنا، وكذا من لديه حق ممارسة الرقابة عليها، بالإضافة إلى الكيفية التي يتحدد من خلالها الخطر والعائد الذي يمكن أن تحققه أنشطة المؤسسة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** فقد عرفت الحوكمة على أنها: «مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم الحوكمة أيضاً الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف المؤسسة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء»(٣).

كما عرفها **(GOMEZ)** والذي يعود له مصطلح **gouvernement d'entreprise "** و التي تعني نظام للقوانين والإجراءات التي تنظم عمل القطاعات الاجتماعية من جانبين حيث أنه يضع النظام في أعمالهم ويعطيهم الأوامر(٤).

---

(1) Sarkar & Mvjvmdar "Strategic Business Management and Banking – Deep & Deep Publication", newdelhi – India, 2005،p4.

(2) Davis, G.F،(2005)،New Directions in corporate governance, Annu, Rev. Social, p143.

(٣) حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة استخبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ٢٠١٠، ص٩.

(4) L'harmattan, France Renard, J. (2005), la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne, p14.

وفي الأخير يمكن القول أن الحوكمة تجمع بين المجالات الثلاث القانونية، الإدارية والمالية ويتم التركيز على السلوكيات والفروق الجوهرية عند تطبيق الحوكمة من قبل المؤسسات. وفي الواقع أن مجالات الحوكمة الثلاث تعالج القضايا الأخلاقية مثل مبادئ الثقة، تضارب المصالح ...الخ وغيرها التي تهم الباحث في مجال أخلاقيات العمل[1]. ومن خلال التعاريف السابقة تتضح عدة معان أساسية للحوكمة أهمها:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم.

ويلاحظ مما سبق أن مفهوم الحوكمة يركز على موضوع الرقابة على المؤسسات وتصرفات القائمين عليها وتحديد مسؤولياتهم، ويؤكد على أهمية مشاركة الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالمساهمين والموظفين والدائنين وغيرهم وتعزيز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية.

٢,١,٢ أهمية قواعد الحوكمة

زادت أهمية الحوكمة في المؤسسات لزيادة الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية المنشورة لمستخدميها، خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية، حفاظاً على حقوقهم.

(1) Ryan, L.V. Buchholtz, A.K., et Kolb.R.W،(2010)New Directions in corporate governance and finance: implications for business Ethics Research: Business Ethics Quarterly, p.673.

وقد تعاظمت أهمية الحوكمة خاصة في العقدين الآخرين، لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، ويظهر ذلك من خلال الآتي[1]:

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.
- تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم تنافسية المؤسسات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة.
- التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

ومما سبق تكمن أهمية الحوكمة في وضع الأنظمة الكفيلة التي تتجنب تضارب المصالح وتطبيقها في كل مؤسسة، وذلك من خلال جعل الأنظمة إلزامية لكل المؤسسات المدرجة في السوق ومراقبتها لمواجهة أي مظاهر الفساد ولا سيما ما يتصل بإعداد التقارير المالية والإفصاح والشفافية وإتباع معايير ذات جودة عالية في مجال القياس والإفصاح المحاسبي.

٣,١,٢ أهداف الحوكمة

تعمل مبادئ ومعايير الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها[2]:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها.
- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.

---

(١) ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠٠٩م، ص٢٥.

(2) Adrian fares, corporate governance in Egypt from a banking perspective, workshop (2): CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.2003, p:2

- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
- زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى.
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

وتسمح الحوكمة كذلك، بخلق الثّقة بين المتعاملين في زمن الانهيارات والفضائح المالية، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ ومؤسسات[1].

٢,٢ المسؤولية الاجتماعية (المفهوم والأهمية)

تعاظم دور المسؤولية الاجتماعية مع النقد المستمر الذي مارسته الحكومات وجمعيات الضغط على المؤسسات بتبني هذا المفهوم وإدراجه ضمن سياسة المؤسسة، ومع مرور الزمن ترسخ هذا المفهوم لدى مسيري المؤسسات بضرورة أخذ انشغالات المجتمع، باعتبار أن المؤسسة جزء من هذا الأخير، إلا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية كان مقتصرا على بعض الأنشطة ثم تطور هذا المفهوم حتى أصبح سياسة تتبناها المؤسسة عن طريق إعداد برامج اجتماعية بصفة مستمرة تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتهديدات التي تواجهه.

١,٢,٢ تعريف المسؤولية الاجتماعية

بالرغم من صعوبة تحديد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه هناك عدة اجتهادات هادفة إلى تعريفها نذكر منها:

(1) Hervé Alexandre. Mathieu paquerot, Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants, finance Contrôle stratégie, N° 2, volume 3, juin 2000, p.6

عرفها **P. Drucker** بأنها: «التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه»(١).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها: «التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل على العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف»(٢).

وتعرفها المفوضية الأوروبية على أنها: «عملية دمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية لمؤسسات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أسس طوعية»(٣). وتشمل المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع والشامل الالتزام بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة لكنها مترابطة تتمثل بمصالح وحاجات كل من المؤسسات الإنتاجية والعاملين فيها والبيئة الخارجية والمجتمع.

ويشير تعريف المسؤولية الاجتماعية إلى أنه: «التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي ومحاربة الفقر والبطالة والتضخم وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام مؤسسات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع»(٤).

وعليه ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن: **المسؤولية الاجتماعية تتمثل في قيام المؤسسة بجميع نشاطاتها مع المحيطين بها ضمن الإطار الأخلاقي وبشكل تطوعي.**

---

(١) طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط٣، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٠، ص٤٩.

(2) Marie-francoise guyonnaud et frédérique willard،du management environnemental au développement durable des entreprise, ADEME, France, Maras 2004, p.5.

(3) Nadia Albu and others،the implications of corporate social responsibility on the accounting profession the case romania, the bucharest Academey of economic studies, romania, 2011, p.222.

(٤) جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص١٨٥.

٢,٢,٢ أهمية المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرة طوعية للمؤسسة تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

كما أن المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في المؤسسة وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، كذلك فإنها تمثل تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع وانتقالها إلى الحاجات الاجتماعية وتحقيق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة.

وهناك عدة أوجه إيجابية لإدراك المسؤولية الاجتماعية وتتجسد أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمؤسسة.

وهناك فوائد أخرى تجنيها المؤسسة من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع وغيرها.

٣,٢,٢ فهم التداخل بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية يرتبط بشكل صريح أو ضمني بالحديث عن أخلاقيات الأعمال، حيث لا شك في أن هناك علاقة قوية بينهما، والسؤال المطروح هنا يتمثل فيما يلي: هل توجد علاقة تطابق بينهما؟ أم هي علاقة تكامل أم غير ذلك؟

أشار (**Kirrane**)[1] إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، أما (**Daft**)[2] فقد أوضح بأن الأخلاقيات تتعلق بالقيم الداخلية والتي هي جزءاً من البيئة الثقافية للمؤسسة وأيضا بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل (سلبي أو إيجابي) على الآخرين. في حين وصف (**Weihrich and Koontz**)[3] أخلاقيات العمل بأنها كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة والإعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية.

ويمكن القول أن أخلاقيات الأعمال هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم والإجراءات التنظيمية وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده[4]، وهذا ما ينسحب على مفهوم المسؤوليات الاجتماعية، فالمسؤوليات الاجتماعية تشمل سلوكا متوقعا يتجاوز الالتزامات القانونية والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاهية المكونات الرئيسية. فإدراك المسؤوليات الاجتماعية للأعمال ليس لديها التزامات بيئية وقانونية فالأعمال ليست مسؤولة فقط عن مالكيها ولكن عن موظفيها وزبائنها والمجتمع بشكل عام، إضافة

(1) Kirrane, D.E., (1990), Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics, Training and Development Journal, November; p.53.
(2) Daft, Richard L., (2003), Management, South–Western & College Publishing Co., Canada; p139.
(3) Weihrich, Heinz and Koontz, Harold, (1993), Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw Hill Inc., New York, USA; p70.
(٤) المعاضيدي، محمد عصام أحمد، «أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة»، دراسة لآراء عينة من مدرسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (٢٠٠٥)، ص٦.

إلى مجاميع أخرى ونتيجة لذلك فإن زيادة الأرباح يجب أن تكون الهدف الوحيد للأعمال ويجب أن تسود القناعة بأن الأموال المحولة إلى أفعال اجتماعية في المدى القصير سينتج عنها تحسينات في المجتمع تجعل من السهل بقاء الأعمال والتمتع بأرباح طويلة الأمد.

٣,٢ أداء المؤسسات

إن الأداء هو أحد المصطلحات التسيرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم التسيير، حيث تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحسينه كل مسير.

١,٣,٢ تعريف الأداء

ورد مفهوم الأداء في **(Encyclopedic World Dictionary)** بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز[١].

والأداء لغة يقابل اللفظ اللاتيني **"Performare"** التي تعطي كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظ الإنجليزي **"performance"** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Petit Larousse**[٢].

وهناك من ركز على الكفاءة دون الفعالية وعرف الأداء بأنه «النتائج المتحصل عليها» ولكن التركيز على الكفاءة دون الفعالية مثلا، يعني الاهتمام بالنتائج وإهمال التصرف في الموارد، وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل.

(١) صلاح عباس هادي: إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمنظمات والحكومات»، ورقلة، الجزائر، مارس٢٠٠٥.

(٢) عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة بسكرة، العدد٠١، بسكرة، ٢٠٠١، ص٨٦.

ومن هذا المنظور يربط أغلب الباحثين الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة، وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية من جهة أخرى.

ومنه فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة[1].

٢,٣,٢ أبعاد الأداء

يربط الباحثون أحيانا الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة. وسيتم في ما يلي تعريف كل منهما.

- الفعالية:

عرف كل من **Mahoney** و**Steers** الفعالية على أنها «الإنتاجية المرتفعة، والمرونة، وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار»[2]. ويتفق العديد من الباحثين على أن الفعالية تعني مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهذا يعني أن درجة فعالية المؤسسة إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة لها والتي وجدت أصلا لتتحقق. فالفعالية نسبية، حيث إنه من النادر أن يكون لمؤسسة ما هدف واحد فقط، بل إنه غالباً ما يكون هناك أكثر من هدف، وقد تتعارض هذه الأهداف مع بعضها البعض. لذا تتحدد درجة الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، كما تتأثر أيضاً بعامل الزمن، فقد تركز المؤسسة على تحقيق أهداف مباشرة قريبة

(١) عبد المليك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمنظمات والحكومات»، ورقلة، الجزائر، مارس٢٠٠٥، ص٤٨٦.

(٢) عبد الحميد برحومة: الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد١، جانفي ٢٠٠٨، ص٦٠.

الأمد، ويكون ذلك على حساب تحقيق أهدافها المستقبلية. أو قد تضحي بتحقيق بعض أهدافها الحالية في سبيل تحقيق أكثر لأهدافها المستقبلية[١].

- الكفاءة:

عرفت الكفاءة بأنها: «الطريقة المثلى لاستعمال الموارد[٢] ويقصد بها كذلك القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة[٣]. وهناك من يرى أن مفهوم الكفاءة يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية البشرية والفنية والرأسمالية والأولية المتاحة للمؤسسة. حيث إن مفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية[٤]. كما أن الكفاية تعني مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها. فالكفاية نسبية، وقد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة وغير المباشرة. وتتأثر الكفاية أيضا بعامل الزمن، فقد تحظى المؤسسة بنسبة من الكفاية على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاية أكبر على الأمد البعيد أو العكس، فقد تركز المؤسسة على تحقيق الكفاية على الأمد القريب وتتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاية على الأمد البعيد[٥].

(١) سمير أسعد مرشد: مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، ١٩٨٨، ص. ص٢٢٧-٢٢٨.

(٢) قريشي محمد الجموعي: قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٦، ص٨.

(٣) عبد المليك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، مرجع سابق، ص٤٨٦.

(٤) عبد الحميد برحومة: مرجع سابق، ص٦١.

(٥) سمير أسعد مرشد: مرجع سابق، ص. ص ٢٢٧-٢٢٨.

٤,٢ دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات

للحوكمة دور كبير ومهم في تحسين أداء المؤسسات ويظهر ذلك من خلال قواعدها المتمثلة في (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين)، حيث إن الممارسات السليمة للحوكمة تساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، من خلال عدة طرق وأساليب نذكر منها:

- من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

- تؤدي إجراءات الحوكمة إلى تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج بناء على أسس سليمة، مما يساعد المؤسسات على جذب الاستثمارات بشروط جيدة.

- بتبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع الموظفين فإن الحوكمة تساعد على منع حدوث الأزمات.

وفي العلاقة بين الحوكمة والأداء فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء وتتمثل هذه القنوات في الآتي[1]:

- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، ونمو أعلى، وارتفاع في نسب الاستخدام للعمالة.

(١) عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجه، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه، عمان، ٢٠٠٨، ص٥٧.

- تكلفة رأس مال أقل مرتبطة بارتفاع في قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذباً للمستثمرين.
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد، مما يعني أداء أفضل وتعظيماً للثروة.
- خفض مخاطر الأزمات المالية.
- علاقة أفضل مع كل من أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي، والعمالة، وحماية البيئة.

وأخيراً فإن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، لأن ذلك يضمن للأفراد قدراً مناسباً من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم، كما تضمن تلك الآليات قوة وسلامة أداء المؤسسات ومن ثم تدعيم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات والمجتمعات.

٥,٢ دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية دور كبير وإيجابي في تحسين أداء المؤسسات ويظهر ذلك من خلال أبعادها المتمثلة في(المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع)، حيث إن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تحقق فوائد كثيرة منها تحسين العلاقة داخل المؤسسات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملائها من ناحية أخرى، كما تتحسن صورة وسمعة المؤسسات وتصبح قادرة على جذب الاستثمارات، فضلا عن تحسين العلاقة بين المؤسسات والحكومة مما يعود عليها بالنفع. إن التزام المؤسسات ببرامج المسؤولية الاجتماعية يكون له أثر إيجابي على إنتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم، حيث إن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تنتج توفير في التكاليف، انخفاض معدل دوران التوظيف والتعرض لأقل

العقوبات والغرامات وتخفيض الأحكام الصادرة ضد المؤسسات التي تخالف القانون.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق جودة وتميز الأداء من خلال تعزيز تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي بدوره ينعكس على نمو المجتمع. ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما أنها تعتبر عامل مهم في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى. علاوة على ذلك فإن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية تؤدي في الغالب إلى تعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

٣. الجانب التطبيقي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على دور الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة نفطال ـ بسكرة ـ الجزائر، والتي هي محل دراستنا، فإن هذا الجزء يهدف إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)** في التحليل الإحصائي لعينة الدراسة.

١,٣ عرض نتائج الدراسة

نتناول في النقاط الموالية من الدراسة اختبارات صدق الأداة المستعملة، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستمارة، وكذا تحليل اتجاهات الآراء باستخدام اختبارات الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية، وهذا لتحديد استجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة.

١,١,٣ ثبات وصدق أداة الدراسة

الجدول (٠١): معاملات الثبات والصدق

محاور الإستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الحوكمة	١٨	٠,٨٣	٠,٩١١
المسؤولية الاجتماعية	٩	٠,٨٠	٠,٨٩٤
الأداء	١٢	٠,٨٢	٠,٩٠٥
الإجمالي	٣٩	٠,٨٤	٠,٩١٦

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(٠١) نلاحظ أن معاملات الاتساق لمتغيرات الدراسة حصلت على نسبة مقدارها (٠,٨٤) وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل بحيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية وهو(٠,٦٠).

كما يظهر الجدول أن معامل الصدق الإجمالي هو(٠,٩١٦) وهو معامل يشير إلى وجود مصداقية كبيرة لأداة الدراسة المستعملة للقياس أي أن الاستمارة تقيس ما وضعت لقياسه.

٢,١,٣ عرض نتائج الدراسة

قبل الإجابة عن الفرضيات نشير إلى اعتمادنا على سلم ليكارت الثلاثي، حيث كانت فئات درجات السلم كالتالي: (من١ إلى ١,٦٦)غير موافق، (١,٦٧ الى٢,٣٣) غير متأكد، (٢,٣٤الى ٣) موافق، وقد بينت مقاييس الإحصاء الوصفي لمجمل إجابات أفراد العينة النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول(٠٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الأبعـــــــــــــــــــــــاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
مسؤوليات مجلس الإدارة	2,8337	,1896	موافق
الإفصاح والشفافية	2,9091	,1895	موافق
حماية حقوق المساهمين	2,8889	,1876	موافق

الأبعـــــــــــــــــــــــاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
الحوكمة	2,8872	,1457	موافق
المسؤولية نحو البيئة	2,8370	,3148	موافق
المسؤولية نحو المستهلكين	2,9037	,2422	موافق
المسؤولية نحو المجتمع	2,8741	,2686	موافق
المسؤولية الاجتماعية	2,8716	,1995	موافق
الكفاءة	2,8704	,1974	موافق
الفعالية	2,8407	,2585	موافق
الأداء	2,8556	,2157	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول السابق نجد أن بعد الإفصاح والشفافية نالت أكبر موافقة حيث كانت اتجاهات آراء العينة تدل على تواجدها بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٠٩١) وبانحراف معياري (٠,١٨٩٥) أي أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام مع القيام بالإفصاح عن المعلومات المهمة التي يعتمد عليها المسريين في اتخاذ القرارات، يليها بعد حماية حقوق المساهمين والتي جاءت بدرجة موافقة كبيرة أيضا لكن بمتوسط حسابي (٢,٨٨٨٩)، وبانحراف معياري أقل من سابقتها (٠,١٨٧٦) مما يعني أن إطارات المؤسسة محل الدراسة يدركون جيداً أهمية حماية حقوق المساهمين، وفي الأخير نجد أن بعد مسؤوليات مجلس الإدارة كانت اتجاهات آراء أفراد العينة بدرجة كبيرة حيث كان المتوسط الحسابي أقل قيمة (٢,٨٣٣٧) وهذا راجع إلى تذبذب إجابات أفراد العينة حول قضية واجبات وحقوق مجلس الإدارة اتجاه الإدارة والمساهمين، نظراً لصعوبة قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على أحسن وجه وهذا بسبب الضغوط التي يتعرض لها، إضافة إلى محدودية دور مجالس الإدارة في اختيار المدراء التنفيذيين، مما يؤثر بشكل

مباشر على اتخاذ القرارات، الأمر الذي يضعف قدرتهم في المساءلة والمتابعة للمدراء التنفيذيين.

وبصورة عامة فإن ما بينته نتائج التحليل يوضح وجود اهتمام إلى حد ما كبير من جانب المؤسسة بالحوكمة وأبعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي **(٢,٨٨٧٢)** وهو يقع ضمن مجال الموافقة بدرجة كبيرة من طرف الإطارات المستجوبة.

بالنسبة لمدى التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية في أداء أعمالها، وبالنظر إلى نتائج الجدول الموضح أعلاه رقم (٠٢) نجد أن بعد المسؤولية نحو المستهلكين نال أكبر موافقة حيث كانت اتجاهات آراء العينة تدل على تواجدها بدرجة كبيرة إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٠٣٧)، أي أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تقديم منتجات آمنة عند الاستعمال للمستهلكين، يليها بعد المسؤولية نحو المجتمع والتي جاءت بدرجة موافقة كبيرة أيضاً لكن بمتوسط حسابي (٢,٨٧٤١)، وهو يؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بدعم مؤسسات المجتمع المدني، وفي الأخير نجد أن بعد المسؤولية نحو البيئة نالت أقل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٨٣٧٠) وهذا راجع إلى قلة مشاركة المؤسسة في برامج حماية البيئة، إضافة إلى عدم نجاح المؤسسة في ربط الأداء البيئي برسالتها ورؤيتها بشكل جيد.

وبصورة عامة فإن ما بينته نتائج التحليل يوضح وجود اهتمام إلى حد ما كبير من جانب المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع) في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي **(٢,٨٧١٦)**، وهو يقع ضمن مجال الموافقة بدرجة كبيرة من طرف الإطارات المستجوبة. وعليه يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين

ورفع أداء المؤسسات من خلال مقاومة التأثيرات الجانبية عند تنفيذ الأعمال والقيام بالواجبات بطريقة شفافة ومسئولة، أيضا العمل على احترام المدونات الأخلاقية الخاصة بالبيئة.

٣,١,٣ معاملات الارتباط وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لأبعاد الحوكمة مع الأداء ولأبعاد المسؤولية الاجتماعية مع الأداء لتوضيح درجة الدور لكل بعد في تحسين ورفع الأداء بالمؤسسة، وكذلك بالنسبة للمتغير المستقل ككل مع عناصر التابع والعكس.

وكون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبي، إضافة إلى عدم معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman)[1] الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول (٠٣): معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

البيـــــــان		الكفاءة	الفعالية	الأداء
مسؤوليات مجلس الإدارة	معامل الارتباط	,479**	,375*	,455**
	مستوى المعنوية	,000	,01	,002
	N	45	45	45
الإفصاح والشفافية	معامل الارتباط	,588**	,514**	,581**
	مستوى المعنوية	,000	,000	,000
	N	45	45	45

(١) وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي٢٠٠٩، ص ٢٩

www.kutub.info/library/book/4390 جوبلية ٢٠١٠

البيـــــــان		الكفاءة	الفعالية	الأداء
حماية حقوق المساهمين	معامل الارتباط	,497**	,583**	,571**
	مستوى المعنوية	,001	,000	,000
	N	45	45	45
الحوكمة	معامل الارتباط	,521**	,486**	,498**
	مستوى المعنوية	,000	,000	,000
	N	45	45	45
المسؤولية نحو البيئة	معامل الارتباط	,487**	,321*	,447**
	مستوى المعنوية	,001	032	,00
	N	45	45	45
المسؤولية نحو المستهلكين	معامل الارتباط	,544**	,327**	,475**
	مستوى المعنوية	,000	,017	,001
	N	45	45	45
المسؤولية نحو المجتمع	معامل الارتباط	,471**	,386**	,478**
	مستوى المعنوية	,001	,0090	,001
	N	45	45	45
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط	,635**	,417**	,600**
	مستوى المعنوية	,000	,004	,000
	N	45	45	45

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

*** درجة معنوية عند٠,٠٥ ** درجة معنوية عند ٠,٠١**

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء، حيث يتضح لنا أنه من بين

قواعد الحوكمة نجد أن الإفصاح والشفافية احتلت المرتبة الأولى وحققت علاقة ارتباط قوية مع الأداء إذ بلغت قيمة معامل الارتباط(٠,٥٨١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن مؤسسة سوناطراك تقوم بتوفير قنوات اتصال كافية لنشر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أنها تعمل على الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع فئات الأسهم.

أما من جهة علاقة حماية حقوق المساهمين مع الأداء فقد احتلت المرتبة الثانية وكانت لها علاقة ارتباط قوية مع الأداء حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٧١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، ويعود ذلك إلى حرص المؤسسة على معاملة كافة المساهمين بطريقة متساوية وعادلة، كما تعمل أيضا على إشراك المساهمين في التعديلات على النظام الأساسي وبنود التأسيس. وفيما يتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وعلاقتها بالأداء نجد ارتباط إيجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (٠,٤٥٥) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهي قوية وهذا ما يدل على الأهمية البالغة لهذا البعد من خلال بذل أعضاء مجلس الإدارة العناية الكافية للمحافظة على مصلحة المؤسسة وحقوق المساهمين.

من خلال الجدول رقم (٠٣) بينت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء، حيث يتضح لنا أنه من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد أن المسؤولية نحو المجتمع احتلت المرتبة الأولى وحققت علاقة ارتباط قوية مع الأداء إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٧٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يدل على أن مؤسسة سوناطراك تعمل على تقديم مساهمات أو تبرعات لصالح المجتمع المحلي. أما من جهة علاقة المسؤولية نحو المستهلكين بالأداء فنجد علاقة ارتباط قوية إذ بلغ معامل الارتباط **(٠,٤٧٥)** عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بينهما، ويعود ذالك إلى حرص المؤسسة على تقديم منتجات من السهل الحصول عليها من جانب المستهلكين مع سهولة استعمالها بطرق آمنة.

وفي الأخير تبين من نتائج الجدول (٠٣) أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية نحو البيئة والأداء إذ بلغ معامل الارتباط **(٠,٤٤٧)** عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥)، وهذا ما يدل على الأهمية البالغة لهذا البعد من خلال ربط المؤسسة الأداء البيئي برسالتها ورؤيتها، بالإضافة إلى التحلي بأخلاق عالية عند القيام بالأعمال للمحافظة على جمال ونظافة المنطقة وهذا ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة.

٢,٣ اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث سنختبر دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات.

الجدول (٠٤): تحليل نتائج التباين للحوكمة والأداء

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Fقيمة	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	٠,٥١٠	١	٠,٥١٤	٠,٢٦٣	١٥,٣٥٩	٠,٠٠٢
البواقي	١,٥٠٨	٤٣				
الإجمالي	٢,٠١٨	٤٤				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(٠٤) نلاحظ أن معامل ارتباط الحوكمة بالأداء هو ٠,٥١٤ وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة طردية قوية بين الحوكمة والأداء. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو ٠,٢٦٣ وهذا يعني أن ٢٦,٣٪ فقط من التغيرات الحاصلة في الحوكمة سببها الأداء.

وللتعرف على ما إذا كان للحوكمة دور معنوي في تحسين الأداء عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥) تم اختبار تحليل التباين **F**. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات عند مستوى معنوية (α= ٠,٠٥).

H_1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات عند مستوى معنوية (α= ٠,٠٥).

ولدينا **F** المحسوبة هي ١٥,٣٥٩. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو ٠,٠٠٢ وهو أقل من مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥).وعليه هناك دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور ذي معنوية للحوكمة في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥).

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات.

الجدول(٠٥): تحليل نتائج التباين للمسؤولية الاجتماعية والأداء

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمةF	مستوى دلالة الاختبار
الانحدار	٠,٦٤٣	١	**٠,٥٧٣**	**٠,٣٢٩**	**٦,٦٩١**	**٠,٠٠١**
البواقي	١,٣٧٥	٤٣				
الإجمالي	٢,٠١٨	**٤٤**				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ومن خلال الجدول(٠٥) نلاحظ أن معامل ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالأداء هو ٠,٥٧٣ وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بين المتغيرين. أي أن هناك علاقة

طردية قوية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء. كما نلاحظ أن معامل التحديد هو ٠,٣٢٩ وهذا يعني أن ٣٢,٩٪ من التغيرات الحاصلة في المسؤولية الاجتماعية سببها الأداء.

وللتعرف على ما إذا كان للمسؤولية الاجتماعية دور معنوي في تحسين الأداء عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥) تم اختبار تحليل التباين **F**. حيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات عند مستوى معنوية (α= ٠,٠٥).

H_1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات عند مستوى معنوية (α= ٠,٠٥).

ولدينا **F** المحسوبة هي ٦,٦٩١. بما أن قيمة مستوى دلالة الاختبار هو ٠,٠٠١ وهو أقل من مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥). وعليه هناك دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي أن هناك دور ذي معنوية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥).

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الجانب يتم عرض النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة وفي الأخير عرض التوصيات

النتائج النظرية:

١/ يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المؤسسات المعاصرة اليوم، لأن الاهتمام بمصالح المساهمين والاستثمارات أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

٢/ إن تطبيق الحوكمة المؤسسية يحتاج إلى مقدمات لضمان نجاح عملية

الحوكمة مثل: وقف تدخل الإدارة في تعيين المدققين الخارجيين وإعلانهم لتقاريرهم وفي الإفصاح عن آرائهم.

٣/ مفتاح نجاح المؤسسات ونموها يرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى التزام المدراء بتطبيق المسؤولية الاجتماعية فيها وبكيفية إنجاز أعمالهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقوية شعور الانتماء لدى العاملين والرفع من أدائهم.

٤/ المسؤولية الاجتماعية هي تذكير المؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنسب إليه.

النتائج التطبيقية:

١/ أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام للحوكمة بأبعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في المؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة كبيرة، حيث بينت النتائج أن المؤسسة وانطلاقا من تطبيق قواعد الحوكمة تحرص على أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلا ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمور الإدارية، والخبرة وأن يكون ملما بحقوق وواجبات مجلس الإدارة وتجنب عدم حضور المساهمين لاجتماعات الهيئات العامة، بالإضافة إلى توفير المؤسسة المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بما في ذلك الإفصاحات المتعلقة بتعاملات الأطراف ذوي العلاقة مع المؤسسة.

٢/ بينت نتائج الدراسة وجود اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأبعادها (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع) في المؤسسة محل الدراسة بدرجة موافقة كبيرة، حيث بينت النتائج أن المؤسسات وانطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية تحرص على تقديم منتجات آمنة عند الاستعمال، وتعمل على المشاركة في برامج حماية البيئة، كما تحرص على تقديم الدعم المادي وتبرعات لصالح المجتمع المدني.

٣/ أكدت الدراسة أن تبني مفهوم الحوكمة يعزز الإفصاح والشفافية الأمر

الذي يساعد على توفير بيئة جيدة لجذب الاستثمارات والمساعدة في محاربة الفساد، ومنع الأزمات والانهيارات المالية، وهذا يتوافق مع دراسة عمر المناصير(٢٠١٣) والتي خلصت إلى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة مؤسسات الخدمات الأردنية.

٤/ أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع) وبين الأداء ببعديه (الكفاءة، الفعالية).

٥/ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط قوي بين الحوكمة بأبعادها الثلاثة (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) وبين الأداء ببعديه (الكفاءة، الفعالية).

التوصيات:

- العمل على تعزيز ثقافة ممارسة الحوكمة من خلال عقد البرامج التدريبية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيقات الحوكمة.
- العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية الأزمة للمستثمرين.
- ضرورة العمل على إلزام المؤسسة بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقا منفصلاً يتناول الإفصاح عن النتائج الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات.
- ضرورة أن يولي المسيرين في المؤسسات اهتماما أكبر للمسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية في تحسين صورة المؤسسة.
- توعية المستهلك بأهمية دوره في التأثير إيجابيا على المؤسسات من أجل دفعها باتجاه تبني خطط وبرامج المسؤولية الاجتماعية.

المراجـــع

المراجع العربية

- أبو حمام ماجد إسماعيل، (٢٠٠٩)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

- المعاضيدي، محمد عصام أحمد، (٢٠٠٥)، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة لآراء عينة من مدرسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- الجموعي قريشي محمد، (٢٠٠٦)، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

- آل غزوي حسين عبد الجليل، (٢٠١٠)، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة استخبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، الأكاديمية العربية في الدنمارك.

- العامري صالح، الغالبي منصور، (٢٠٠٨)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.

- الفرا وليد عبد الرحمان، (٢٠٠٩)، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الجامعي.
www.kutub.info/library/book/4390 جوبلية ٢٠١٠

- برحومة عبد الحميد،(٢٠٠٨)، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد١.

- جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، عمان، الأردن، ٢٠٠١.

- صلاح عباس هادي،(٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء

منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمنظمات والحكومات»، ورقلة، الجزائر.

– قباجه عدنان عبد المجيد عبد الرحمن،(٢٠٠٨)، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة دكتوراه، عمان.

– مزهودة عبد المليك،(٢٠٠٥)، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول «الأداء المتميز للمنظمات والحكومات»، ورقلة، الجزائر.

– مرشد سمير أسعد، (١٩٨٨)، مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول.

المراجع الأجنبية

- Adrian fares,(2003), corporate governance in Egypt from a banking perspective, workshop(2): CG from a banking perspective (CIPE), Egypt, February 5.

-Davis, G.F., (2005), New Directions in corporate governance, Annu, Rev. social.

-Daft, Richard L., (2003), Management, South–Western & College Publishing Co., Canada.

- Hervé Alexandre ,(2000), Mathieu paquerot, Efficacité des Structures de Contrôle et Enracinement des Dirigeants, finance Contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin .

- Kirrane, D.E., (1990), Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics, Training and Development Journal.

- L'harmattan, France Renard, J. (2005), la gouvernance d'entreprise une approche par l'audit et le contrôle interne.

- Marie-francoise guyonnaud et frédérique Willard, du management environnemental au développement durable des enterprise, ADEME, france, Maras 2004.

- Nadia Albu and others, the implications of corporate social responsibility on the accounting profession the case Romania, the bucharest Academey of economic studies, Romania, 2011.

- Ryan, L.V. Buchholtz, A.K., et Kolb. R.W., (2010) New Directions in corporate governance and finance: implications for business Ethics Research: Business Ethics Quarterly.

- Sarkar & Mvjvmdar, (2005), "Strategic Business Management and Banking – Deep & Deep Publication", newdelhi – India.

- Weihrich, Heinz and Koontz, Harold, (1993), Management: A Global Perspective, International Edition, McGraw Hill Inc., New York, USA.