

## الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

" العلاقة و الأهداف "

د. بن ساسي الياس جامعة ورقلة

أ.إيمان بن عزوز جامعة ورقلة

imane665@gmail.com

### ملخص :

بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر و نتيجة للظروف الاقتصادية و السياسية في العالم ،ظهرت توجهات اقتصادية جديدة فرضت نفسها على المؤسسات أبرزها مفهومي الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية اللذين أحدثا ضجة و تغيير كبيرين على كافة الأصعدة و ليس فقط على الصعيد الاقتصادي ، تهدف هذه الورقة إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بكل من الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لمعرفة أهداف هذين المفهومين و كذا فهم العلاقة التي تربط بينهما وقد خلصت الدراسة إلى أن كلا من الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية يشتركان من حيث الهدف المتمثل في المحافظة على حقوق أصحاب المصالح و المساهمة في التنمية المستدامة أما العلاقة التي تربطهما فتتمثل في أن المؤسسة التي تطبق مبادئ الحوكمة لا بد لها من تبني برنامجا للمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات الدالة : حوكمة المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية، المجتمع، البيئة،العمال، حماية المستهلك، أصحاب المصالح، المساهمين.

### Résumé

Après les événements du 11 septembre et comme résultat des circonstances économiques et politiques sont apparues des nouvelles tendances économiques comme répercussions sur les entreprises permis d'elles les conception : la gouvernance et la responsabilité sociale de l'entreprise économique (RSE) qui ont fait une grande influence sur tous les plants surtout sur le plant économique. Cette carte tend a donner un aperçu sur les termes de gouvernance et la (RSE) ,et ce pour connaitre les objectifs de ces dernier termes et la relation qui les entourent. cette étude a finit par une déduction que la gouvernance et la responsabilité sociale en le même but en matière de la protection des intérêts des parties prenantes et la participation au développement durable. En ce qui concerne la relation qui les liée ce manifeste sur l'entreprise qui applique les principes du gouvernance doit prendre en compte un programme de responsabilité sociale.

**Mots clé : la gouvernance, la responsabilité sociale, la société, l'environnement, les travailleurs, protection du consommateur, Les parties prenantes, les actionnaires.**

## مقدمة

حاز البحث في الإشكاليات المتعلقة بالحوكمة و المسؤولية الاجتماعية على اهتمام العديد من الباحثين و ذلك لكونهما تساهمان بطريقة مباشرة في دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و كذا المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، و هاهي المؤسسات اليوم في كافة الدول المتقدمة و النامية تطالب بتطبيق مبادئ الحوكمة و اعتماد برامج للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بعدما كانت النظرة السائدة في أوساط رجال الأعمال أن تبني المسؤولية الاجتماعية لا يعود بالنفع على المؤسسات و أنها مجرد تكاليف من شأنها أن تقلل من أرباح المؤسسة، و عليه يمكن اعتبار حوكمة المؤسسات بما فيها المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مجموعة من المبادرات تجاه مختلف أطراف أصحاب المصالح بهدف إيجاد تصور جماعي للعمل و تبادل المصالح بعيدا عن الاهتمام بمصلحة المؤسسة لوحدها و عليه تبرز معالم الإشكالية التالية: إلى ما تشير حوكمة المؤسسات ؟ و ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟ ما علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية؟ وما هو الهدف من تطبيق كليهما في المؤسسة الاقتصادية؟

### 1. الإطار العام لحوكمة المؤسسات

#### 1. مفهوم حوكمة المؤسسات :

بعد أن أصدرت الو.م.أ مصطلح الخصخصة لمعظم دول العالم ،ظهر مصطلح جديد أخذ حيزا كبيرا من الأبحاث و الدراسات و هو ما يطلق عليه ب Corporate Governance و قد تم تعريبه إلى الحوكمة أو الإدارة الرشيدة للمؤسسات ، وقد ظهرت حوكمة المؤسسات بسبب حدة الصراع بين أطراف الوكالة ، انفصال الملكية عن الإدارة و ازداد الاهتمام بها بعد سلسلة أحداث الفشل التي ضربت أكبر الشركات المقيدة في أشهر أسواق المال العالمية .

#### تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية :

حوكمة المؤسسات هي "النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسة حيث يصف و يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات كمجلس الإدارة و المساهمين و ذوي العلاقة و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتقييم و مراقبة الأداء" <sup>ii</sup> .

#### تعريف معهد المدققين الداخليين :

"العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، مراقبة مخاطر المؤسسات، و التأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف و المحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيه" <sup>iii</sup> .

#### 2. خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بعدة مميزات نذكر منها ما يلي<sup>iv</sup> :

- **الانضباط:** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل.

- **الشفافية :** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن تركز على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.

- **الاستقلالية:** و التي تتحقق من خلال :

\* وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.

\* وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.

\* وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

- **المساءلة :** تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة المؤسسة أمام جميع المساهمين، و تقدم إرشادات لمجلس إدارة المؤسسة في كيفية وضع إستراتيجية المؤسسة ومراقبة الإدارة.

- **المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة و تعنى أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة و التي تتضمنها اللوائح و القوانين و أيضا تشجع على التعاون المشترك بينها و بين تلك الأطراف.

- **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة و تعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

- **المسؤولية الاجتماعية:** المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

### 3. مبادئ حوكمة المؤسسات :

هناك 06 مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لترسيخ قواعد الحوكمة و التأكيد على أهميتها في دعم الأداء الاقتصادي و يمكن تلخيص هذه المبادئ كالاتي<sup>v</sup> :

- **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات :**

"ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

- **احترام حقوق المساهمين :**

يجب أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين :**

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

#### - تفعيل دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات :

ينبغي أن يعترف نظام حوكمة المؤسسات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.

#### - ضمان الإفصاح و الشفافية :

ينص هذا المبدأ على الآتي: ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة المؤسسة.

#### - ضمان مسؤوليات مجلس الإدارة :

ينبغي على حوكمة المؤسسات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه المؤسسات ومساهميها.

#### 4. حوكمة الموارد المشتركة :

##### تعريف الموارد المشتركة :

تعرف الموارد المشتركة بأنها " تلك الموارد الطبيعية المملوكة لعدد كبير من الأفراد، و استغلال هذه الموارد غالبا ما يخلق التنافس و هذا الأخير يؤدي إلى مشاكل الإفراط و الاستنزاف، مما ينتج عنها تدهورها وتدميرها من بين أنواع هذه الموارد : المراعي، أحواض المياه الجوفية، البحيرات نظم الري، مصائد الأسماك الغابات.....الخ"<sup>vi</sup>.

من خلال التعريف نلاحظ أن الموارد المشتركة متشابهة مع السلع الخاصة في معيار التنافس أي زيادة مستخدم يقلل من العدد الإجمالي للوحدات المتوفرة للمستفيدين الآخرين من المورد المشترك و متشابهة مع السلع العامة في معيار إمكانية استبعاد المستفيدين أي عدم القدرة على منع شخص من الاستفادة من المورد المشترك و هذا ما يجعل إدارتها جد معقدة <sup>vii</sup> .

### تعريف حوكمة الموارد المشتركة :

يمكن تعريف حوكمة الموارد المشتركة بأنها " مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الحماية و الاستدامة للموارد المشتركة من خلال إشراك المستخدمين الفعليين لها عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة"<sup>viii</sup> .

### مبدأ حوكمة الموارد المشتركة :

تهدف حوكمة الموارد المشتركة إلى العثور على أفضل الطرق لإدارة هذه الموارد و لأجل ذلك اتجه الاقتصاديون إلى اتجاهين مختلفين : الفئة الأولى ترى بضرورة تدخل الدولة في إدارة هذه الموارد وذلك من خلال الضرائب أما الفئة الثانية فتدعو إلى الملكية الخاصة أي تملك الموارد للأفراد .

### الاتجاه الأول : ضرورة تدخل الدولة أو السوق لإدارة الموارد المشتركة

و يرى أنصار هذا الاتجاه أن أفضل إستراتيجية لحماية هذه الموارد و تحسينها هي إستراتيجية التنظيم المباشر التي تتمثل في قيام الدولة بفرض قوانين و لوائح من خلال فرض الضرائب<sup>ix</sup> .

### الاتجاه الثاني : الاتفاقات المحلية للموارد المشتركة

تعرف الاتفاقات المحلية للموارد المشتركة بأنها " عقد بين القرويين و الحكومة لتنظيم الموارد المشتركة بمختلف أنواعها يتم توقيعه من قبل ممثلي القرى و الحكومة ويعطي للمستخدمين الفعليين الحق في تطبيقه وفق الشروط المحددة فيه"<sup>x</sup> .

أثبتت **Elinor OSTROM<sup>xi</sup>** أن الإدارة الذاتية للموارد المشتركة قادرة على ضمان استدامتها و قد وجدت من خلال تجاربها أن المنظمات الجماعية الجديدة التي استعملت الاتفاقات المحلية لهذا النوع من الموارد تحسنت بشكل ملحوظ ، وتؤكد أنه في حالة إدارة الموارد المشتركة من قبل المستخدمين الفعليين فإنهم يقومون بتطوير آليات في اتخاذ القرار للتعامل تجاه تضارب المصالح بينهم مما يؤدي إلى نتائج ناجحة ، كما ترى أن إشراكهم في المسؤولية على مراقبتها و الأرباح تعتبر الطريقة الأجدى و الأكثر فعالية من فرض لوائح حكومية يصعب الإشراف على تنفيذها من قبل الدولة

و غالبا ما تكون القواعد المفروضة غير فعالة لأن الحكومة لا تملك المعلومات الكافية، كما تنبه **OSTROM** إلى أن الشخصيات القيادية التي تحظى باحترام واسع داخل المجتمعات المحلية مثل عمداء القرية لها دور مهم جدا في استغلال الموارد المشتركة بطريقة تضمن استدامتها و أن تماسك المجتمعات و زيادة الثقة و التواصل و الاحترام بينها هو السر وراء نجاحها في إدارة الموارد المشتركة .

ومع ذلك تعترف **OSTROM** أن هذا ليس الحل دائما خاصة عندما تكون الموارد المشتركة بين الأفراد المحليين و السلطات حيث تنشأ صراعات تشوه عملية سن القوانين و المرجح أن هذه القواعد المشتركة غير

فعالة، فهذه المبادئ قد تتغير من مكان إلى آخر و في نفس المكان من وقت لآخر (حسب الأوضاع) لأنها تتبع من الحالة الواقعية و العملية و ذلك لأن الفاعلين يفكرون جماعة في الظروف المادية و السياق العام<sup>xii</sup>.

## II. الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

### 1) مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

سنحاول استعراض بعض التعاريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لبعض من المنظمات الدولية منها البنك الدولي و الاتحاد الأوروبي و كذا مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة.

#### تعريف البنك الدولي :

"يقصد بالمسؤولية الاجتماعية الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين و أسرهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات و للتنمية الاقتصادية"<sup>xiii</sup>.

#### تعريف الاتحاد الأوروبي :

"المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها و في تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي"<sup>xiv</sup>.

#### تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة :

"المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين و أسرهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل"<sup>xv</sup>.

نجد أن كل من هذه المفاهيم الثلاث للمسؤولية الاجتماعية تتمحور حول فكرة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة لكل أصحاب المصالح ( من حملة أسهم، و مؤسسات، و موردين، و موزعين، و عملاء و أيضا العاملين و أسرهم، و البيئة المحيطة و المجتمع المحلي و المجتمع ككل).

### 2) الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

نجد من خلال التتبع للجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية أن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن و ذلك لتداخل الأحداث و تأثيراتها المتبادلة، أي أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية فرض نفسه نتيجة تطورات و ظروف اقتصادية مرت عبر الزمن و عليه سنحاول تلخيص هذه الأحداث كالآتي<sup>xvi</sup> :

### الثورة الصناعية و الإدارة العلمية :

كانت الثورة الصناعية في بداياتها فوفرة المياه و المساحات الشاسعة و الموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث و المشاكل البيئية الأخرى ، كما كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين حيث تشغيل الأطفال و النساء لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية و أجور متدنية فكان يرى أن مسؤولية المؤسسة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به وتقديم السلع و الخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال<sup>xvii</sup>، أي أن المستفيد الأول هم المالكون و لا اهتمام بالعاملين أو المجتمع أو البيئة فكان الهدف الرئيسي للمؤسسات في تلك المرحلة هو تعظيم الأرباح .

### العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة :

سرعان ما اكتشفت المؤسسات أنها لا تستطيع أن تحقق الكفاءة العالية بدون العاملين و هنا تركز الاهتمام على العناصر المادية للعمل من أجل توفير ظروف مادية أفضل للعاملين لغرض زيادة الإنتاج و بذلك زيادة أرباح المالكين .

### الاهتمام بمتطلبات المستهلك :

و لأن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاحها في السوق حيث الزبون فيه هو الملك أو السيد كان لا بد للمؤسسة من تحسس حاجات الزبائن و تطلعاتهم في المنتجات و الخدمات أولاً و فيما بعد في الاستراتيجيات و السياسات و في قيم المؤسسة و كانت هذه هي المراجعة من أجل الزبائن<sup>xviii</sup> .

### مرحلة لفت الانتباه إلى أصحاب المصالح :

و هنا كان للاشتراك دور بارز في إثبات ضرورة تحمل المسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين منهم الموردين (الذين يتعاملون مع المؤسسة التي تشتري النسبة الأكبر من إنتاجهم)، الدولة (أدت أزمة الكساد الكبير إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة)، البيئة (كانت البداية لحصول تلوث في الجو نتيجة توسع الإنتاج أي حصل استنزاف واسع للموارد الطبيعية مما يتطلب المحافظة على البيئة).

### مرحلة جماعات الضغط :

تتمثل في جماعات حماية المستهلك ، حماية البيئة ، جمعية أطباء بلا حدود ، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة ، عن حقوق الطفل، جمعيات السلام الأخضر فرضت هذه الجماعات نفسها حيث أصبحت تشكل ضغطاً على الحكومات مما ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر<sup>xix</sup> .

### مرحلة سن قوانين خاصة بالمسؤولية الاجتماعية :

تميزت هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد و بروز ظواهر مثل العولمة و التخصص و انتشار شبكة الانترنت و ازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات و نمو قطاع الخدمات نتج عن ذلك قيم جديدة و جرائم و

انتهاكات جديدة ظهرت في انهيار بعض المؤسسات العملاقة (مثل إنرون) بسبب عدم التزامها بالمسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي و أصولها الحقيقية الأمر الذي ألحق أضراراً بالغة بالمالكين و المستهلكين و المجتمع على ككل .

### (3) الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها<sup>xx</sup> :

**العولمة :** أصبحت العديد من المؤسسات ترفع شعار المسؤولية متعددة الجنسية الاجتماعية ، حيث ركزت في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، و أنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين و بأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

**تزايد الضغوط الحكومية و الشعبية :** من خلال التشريعات التي تتادي بضرورة حماية المستهلك و العاملين و البيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات و بخلاف ذلك قد تتعرض المؤسسة للمقاطعة و الخروج من السوق بشكل عام.

**الكوارث و الفضائح الأخلاقية :** حيث تعرضت الكثير من المؤسسات الكبرى لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

**التطورات التكنولوجية المتسارعة :** التي فرضت على المؤسسات ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات و تطوير مهارات العاملين، و ضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات و المعرفة، و زيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

### (4) المزايا المترتبة على التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية

من بين المزايا التي تعود على المؤسسات تتمثل فيما يلي<sup>xxi</sup> :

- **تحسين صورة المؤسسة :** و التي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، و النجاح في تقديم الخدمات و الثقة المتبادلة بين المؤسسات و أصحاب المصالح و مستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية و اهتمامها بالاستثمار البشري. و هذا يسهم بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها؛

- **تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي :** خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك. و تتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة و الذي أُطلق عام 1999 ويُعنى بترتيب المؤسسات العالمية وفقاً لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية و للاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي؛



- **جذب الإطارات الكفوة** : حيث يمثل التزام المؤسسات لمسئوليتها الاجتماعية عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة ؛

- **بناء علاقات قوية مع الحكومات** : مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي؛

- **رفع قدرة المؤسسات على الابتكار**: بما أن برامج المسؤولية الاجتماعية ليست موحدة لدى كل المؤسسات الاقتصادية في كل أنحاء العالم، فإن ذلك سيشرح هذه المؤسسات على تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية و ابتكار نشاطات اجتماعية و بيئية جديدة لم تتبناها باقي المؤسسات المنافسة ؛

### **5) عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية :**

تتركز عناصر المسؤولية الاجتماعية حول أربعة محاور أساسية قد تزيد أو تنقص في بعض الأبحاث عن ذلك و لكن من خلال قراءتنا لعدة دراسات وجدنا أن أهم هذه العناصر تتمثل في<sup>xxii</sup> : **الموارد البشرية، البيئة و الموارد الطبيعية، حماية المستهلك، المجتمع .**

#### **- مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع :**

يقصد بالمجتمع هنا ؛ المجتمع المحلي، الدولة، جماعات الضغط، الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة بما فيهم النساء، الشباب، كبار السن و الأطفال و تكمن مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها من خلال ممارسة كافة الأنشطة التي تدعم توطيد العلاقة مع هذا المجتمع و توجد عدة أنشطة يمكن للمؤسسة من خلالها توطيد هذه العلاقة كتشغيل المعاقين والعجزة، إساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانة لأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، .....الخ و كل هذا يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية و تحقيق الرفاهية للمجتمع.

#### **- مسؤولية المؤسسة تجاه العمال :**

لا نقصد بالعمالين هم الفنيون فحسب بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين و فنيين و فئات أخرى ، حيث أن لهم مصلحة في المؤسسة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى عدد كبير من المؤشرات<sup>xxiii</sup> التي تمس كافة الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع و ظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً، تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي المساعدة في إعادة التأهيل،.....الخ و يمثل هذا المجال مجالاً داخلياً من مجالات المحاسبة الاجتماعية.

#### **- مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة و الموارد الطبيعية :**

بما أن لأي مؤسسة مخلفات و نفايات فإن من واجبها أن تتحمل مسؤولية بيئية تجاه البيئة التي تنشط فيها نظراً لما تسببه من أضرار على البيئة مثل تلوث المياه، و الهواء، و التربة، و التلوث الصوتي،....الخ و أن تعمل على المحافظة على سلامة البيئة و كذا الموارد الطبيعية التي تستفيد منها .

- مسؤولية المؤسسة تجاه حماية المستهلك :

و تضم كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك، و المحافظة على هذا الرضا من خلال : الإدلاء بكل المعلومات حول المنتج من تاريخ الإنتاج إلى فترة الصلاحية، المكونات، الابتعاد عن الإعلانات المضللة للترويج عن منتجاتها و الصدق أثناء الدعاية و الإشهار، الالتزام بالمقاييس والأوزان المقررة للمنتجات .

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأبحاث أضافت المسؤولية الإنسانية ، المسؤولية القانونية المسؤولية الاقتصادية ، المسؤولية التطوعية ، المسؤولية الأخلاقية و من خلال البحث و الدراسة في الموضوع وجدنا أن كل هذه العناصر يمكن إدراجها ضمن أحد هذه المحاور الأربعة المذكورة أعلاه أما بالنسبة للمسؤولية الأخلاقية فإنه لدينا وجهة نظر خاصة سنوجزها في العنصر الموالي.

- المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة الاقتصادية :

حتى تتمكن المؤسسة من تحمل مسؤولية تجاه المجتمع و العاملين و البيئة و المستهلك لا بد أن تكون لديها مسؤولية أخلاقية تجاه هذه العناصر الأربعة فالدافع من وراء تحمل المسؤولية تجاه هذه العناصر لا بد أن يكون دافعا أخلاقيا أولا قبل أن يكون دافعا ربحيا أي أن الغرض الرئيسي منه هو الربح بهدف تحسين صورة المؤسسة في نظر المجتمع و بالتالي رفع قيمة أسهمها في السوق المالي فمثلا<sup>xxiv</sup> إذا ما أجبرت المؤسسة على سحب منتجاتها من السوق نظرا لسوء فيها فإن ذلك لا يعني التزاما بالمسؤولية الاجتماعية . و لكن إذا ما بادرت بسحبها هي مباشرة و من ذاتها فإن ذلك يبوب ضمن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية . فالطوعية و المبادرة هي ما تشير إليه المسؤولية الاجتماعية ظاهرا و باطنا.

و نلاحظ من خلال هذا المثال أن سحب المؤسسة لمنتجاتها من السوق للعب الذي لحقها نابع من مراعاتها لأخلاقيات معينة لا بد لها أن تلتزم بها تتمثل هذه الأخلاقية هنا في ضرورة حماية المستهلك من الضرر الذي قد يلحق به نتيجة اقتناء المنتج و من هنا أرى أن المسؤولية الاجتماعية هي في أصلها مسؤولية أخلاقية مع التأكيد دائما على أن هذا هو رأي شخصي لا علاقة له بأدبيات الدراسة.

(6) حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية :

وكما تم ذكر أن للمسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا كما سبق توضيحها فإن بعض الدراسات كانت ضد توجه المؤسسة الاقتصادية نحو القيام بالأعمال الاجتماعية و<sup>xxv</sup> تنطلق الحجج أو الآراء المعارضة لقيام المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية ، يكون هذه المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة و المتمثل بتحقيق الربح . و بالتالي فهي تتسجم تماما مع الأفكار المنطلقة من المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية و التي تعارض وجود هدف يفوق أو يوازي الهدف الأحادي للمؤسسة و هو تحقيق الأرباح ، و امتدادا إلى ذلك فإن الأرباح المحققة لا تعود أساسا إلى المديرين إنما هي من حق المالكين و المستثمرين و

بالتالي فهم يقررون كيفية إنفاق الأموال و استثمارها بالشكل الذي يحقق لهم نموا في رأس المال و قبل أن تتفق تلك الأرباح نحو القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية و بنفس المعنى تقريبا يشير ميلتون فريدمان إلى أن "المؤسسات لا تملك النقود لكي تعطيها لأي شخص كان ، بل إنها تعود إلى العاملين و الموظفين و حملة الأسهم"<sup>xxvi</sup> و عليه فإنه يمكن حصر الآراء المعارضة لقيام المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية كالاتي<sup>xxvii</sup>:

#### - انتهاء هدف تحقيق أقصى الأرباح :

هذا هو جوهر الرؤية التقليدية حيث المؤسسات يجب أن تهتم بالأهداف الاقتصادية و تترك ما هو اجتماعي لمؤسسات المجتمع الأخرى.

#### - التكاليف :

إن أغلب الأنشطة المسؤولة اجتماعيا يجب أن يتحمل تكلفتها شخصا ما و المؤسسات قد تمرر هذه التكلفة إلى الزبائن من خلال الأسعار الأعلى .

#### - الأهداف الرئيسية للمؤسسة :

تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمؤسسة إذا تم القيام بالنشاطات الاجتماعية لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة<sup>xxviii</sup> .

و كرأي شخصي أرى أنه بالرغم من أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية برنامجا للمسؤولية الاجتماعية إلا أنه لا يمكن أن نصب المؤسسة الاقتصادية كأخصائي اجتماعي يحاول البحث عن المشكلات الاجتماعية ومعالجتها، و لكن لا بد لنا من حصر هذا الدور الاجتماعي حيث يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمساهم رئيسي في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و ليس كمسؤول أول عن حل المشكلات الاجتماعية لأن هذا الدور مخول فقط للدولة باعتبارها راع مسؤول عن الرعاية.

#### (7) أهمية المواصفة الدولية الأيزو 26000 في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية :

#### تعريف الأيزو 26000:

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

#### أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية الأيزو 26000 في المؤسسات الصناعية:

تتمثل أهداف مواصفة الأيزو 26000 فيما يلي<sup>xxx</sup>:

### أولا : على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

- مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، و في نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية و البيئية و القانونية و ظروف التنمية الاقتصادية.
- تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية و التحسيس بأهميتها و مكاسبها للمؤسسات.

### ثانيا: على مستوى الأداء البيئي و الدور التنموي:

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، و الحفاظ على الإنسان و الحيوان و البيئة، و الاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل : حقوق الإنسان و قوانين حماية البيئة.
- نشر مفاهيم و ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية و التعليمية و التثقيفية و برامج البحث العلمي في الجامعات.

### ثانيا: على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصلحة:

- الالتزام بحقوق كل من العاملين و المستهلكين و الموردين، و تحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، و تتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة.
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف و منح المساعدات و الهبات لمؤسسات المجتمع المدني، و المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

- تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فان كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة و نقاديه.

### أهم الإرشادات و التوجيهات التي تقدمها الأيزو 26000 للمؤسسات :

تقدم الأيزو 26000 توجيهات لجميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل بأسلوب مسئول اجتماعيا بتقديم إرشادات بخصوص<sup>xxx</sup> :

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- خلفية واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- المواضيع والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- دمج وتنفيذ وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة بأسرها ومن خلال سياساتها وممارساتها ضمن مجال نفوذها.
- تحديد أصحاب المصلحة والتعامل معهم.

▪ تبادل الالتزامات، والأداء و المعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

### III. العلاقة بين الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

حوكمة المؤسسات وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا بالنسبة للموضوعات المحورية الأخرى . فالمؤسسة التي تهدف لأن تصبح مسؤولة اجتماعيا يجب أن يكون لديها نظاما لحوكمة المؤسسات يمكن المؤسسة من توفير إشراف عام و وضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية<sup>xxxii</sup> .

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي جزء من التزام المؤسسة بتطبيق حوكمة الشركات كما جاء في مبادئ حوكمة المؤسسات فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين و الدائنين و العملاء و الموردين و المجتمعات المحلية و تعتبر مراعاة المعايير البيئية و الاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد . و عليه فإن مفهوم حوكمة المؤسسات يتسع في معناه ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة و يضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات تجاه مجتمعها .

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة المؤسسات لا يضم المؤسسات الاقتصادية و أسواق المال فحسب ، بل يمتد ليشمل كل المؤسسات و وحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد و الهيئات و المؤسسات بالمجتمع ، فحوكمة المؤسسات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد و المجتمع ككل .

xxxiii

### خاتمة

من خلال الدراسة النظرية لكل من الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية وجدنا أن حوكمة الشركات تتصف بعدة مميزات كما ذكرنا سابقا ومن بين أهم هذه المميزات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية و الحفاظ على بيئة نظيفة من أجل البقاء و التطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، ولاشك في أن هناك حاجة إلى مجهودات كبيرة لنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية و ثقافة العطاء التنموي بين المؤسسات و الشركات الكبرى . و هذه الثقافة يجب أن تنتشر من خلال إبراز الواجب الأخلاقي و الوطني الذي يحتم على المؤسسات أن يقوموا به و أيضا من خلال وضع القوانين المحفزة للمؤسسات و التي تجعل من عطائهم حافزا لإنجاح و ترويج أنشطتهم التجارية.

### الهوامش و الإحالات :

أ. جمعة هوام ، حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص 808.

ii. تقرير التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا: الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا ، البنك الدولي ، واشنطن ، 2003 ، ص 03 .

- iii. The institute of internal auditors: The lessons that lie beneath, Tone at the top, USA, 2002, p2.
- iv. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، ملتقى منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012،
- v. جمعة هوام ، مرجع سابق ، ص 811 .
- vi. Elinor OSTROM, GARDNER Roy, and James M. WALKER, Rules, Games and Common-Pool Resources, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press,1994 , p.07.
- vii. Elinor OSTROM, ibid , p 07 .
- viii. Elinor OSTROM ,Governing the Commons "The Evolution of Institutions for Collective Action", 1990, P.61 .
- ix. Garrett Hardin, The tragedy of the commons , Science, n° 162, 1968
- x. . Elinor OSTROM ,Governing the Commons"The Evolution of Institutions for Collective action",ibid.
- xi. حاصلة على شهادة نوبل قدمت مجموعة من المبادئ ترى أنه بتطبيقها يتم إدارة الموارد المشتركة إدارة فعالة .
- xii. إلياس بن ساسي، عائشة بخالد، حوكمة الموارد المشتركة "حالة نظام الفقارة"، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011، ص 564، 573، 570 .
- xiii. World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania, Working Paper, 2005.
- xiv. Commission of the European Communities, Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper, Industrial Relations and Industrial Change, Employment and Social Affairs, 2001.
- xv. WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) , Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1999.
- xvi. طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل ، الطبعة الثانية،الأردن، 2008 ، ص 54 .
- xvii. حسين عيد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول العربية .
- xviii. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 228 .
- xix. طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ، ص 59
- xx. حسين عيد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات : التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، معهد التخطيط القومي، جوان 2011 .
- xxi. نهال المغريل،ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية،ورقة عمل رقم138، 2008،ص5
- xxii. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة -دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة / فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2007، ص 239 ، 281.
- xxiii. طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ، ص 87 .

- xxiv. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية البيئية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2000 ، ص 277.
- xxv. ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار وائل،الأردن، 2009، ص 53 .
- xxvi. Milton Friedman , "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," The New York Times Magazine, 1970.
- xxvii. نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، ص 214 .
- xxviii. ثامر ياسر البكري، مرجع سابق ، ص 54 .
- xxix. مجموعة العمل الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق ، ص 04 .
- xxx. وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)، الجزائر، ص
- xxxii. شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: الأيزو 26000 ، نشرة تعريفية.
- xxxiii. دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية ، المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، سويسرا، 2010 ، ص 21 .
- xxxiiii. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2012 ، ص ص 192 ، 91 .

#### المراجع :

#### المراجع العربية :

- 1.جمعة هوام ،حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة،2011.
- 2.تقرير التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا: الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط و شمال افريقيا البنك الدولي ، واشنطن ، 2003.
- 3.صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، ملتقى منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 2012
- 4.إلياس بن ساسي، عائشة بخالد، حوكمة الموارد المشتركة "حالة نظام الفقارة"، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011.
- 5.طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل ، الطبعة الثانية ،الأردن، 2008.
- 6.حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول العربية .
- 7.نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 8.حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات : التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، معهد التخطيط القومي، جوان 2011 .
- 9.نهال المغربل،ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر بعض التجارب الدولية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية،ورقة عمل رقم138، 2008.

10. يوسف محمود جربوع، مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة -دراسة استكشافية لآراء المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة العامة في قطاع غزة /فلسطين-، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2007 .
11. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية البيئية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2000 ، ص 277.
12. ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار وائل،الأردن، 2009، ص 53
13. وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)، الجزائر .
14. شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: الأيزو 26000 ، نشرة تعريفية.
15. دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية ، المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، سويسرا، 2010.
16. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2012.

#### المراجع الأجنبية :

- 17.The institute of internal auditors: The lessons that lie beneath, Tone at the top, USA, 2002.
- 18.Elinor OSTROM, GARDNER Roy, and James M. WALKER, Rules, Games and Common-Pool Resources, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1994 .
- 19.Elinor OSTROM,Governing the Commons "The Evolution of Institutions for Collective Action", 1990.
- 20.Garrett Hardin, The tragedy of the commons , Science, n° 162, 1968.
- 21.World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia and Romania, Working Paper, 2005.
- 22.Commission of the European Communities, Promoting a European framework for corporate social responsibility, Green Paper, Industrial Relations and Industrial Change, Employment and Social Affairs, 2001.
- 23.WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) , Meeting changing expectations: Corporate social responsibility, 1999.
- 24.Milton Friedman , "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," The New York Times Magazine, 1970.