

دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة دراسة حالة – بمصنع

اسمنت الفتاح شرق مدينة درنة – ليبيا

أ. سالم عطيه الفريطيس

المحاضر بالمعهد العالي للمهن الشاملة – درنة

د. فؤاد عاشور أبوخطوة

الأستاذ المساعد بجامعة عمر المختار

كلية الاقتصاد درنة

ملخص الدراسة:

التزمت اغلب الدول بتطبيق مفهوم الحوكمة، لما يحقق من مزايا على مستوى كافة الاصعدة الاقتصادية والمالية والادارية، وذلك بهدف حماية اصحاب المصالح والحد من الفساد الاداري والمالي، وبسبب تصاعد أهمية استدامة المؤسسات في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعصف ببيئة الأعمال، مع تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، وبالأداء الاجتماعي للمؤسسة من قبل مختلف الأطراف المعنية، ولقد سعت هذه الدراسة لأن تستكشف دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، بالتطبيق على مصنع اسمنت الفتاح بالقرب من درنة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت المقابلات والملاحظة في الجانب التطبيقي، وتوصلت إلى أن تطبيق الحوكمة، يتطلب وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة، مما يسمح ويسهل عمل آلياتها، وأنه لا دراية للمصنع بمفهوم الحوكمة، وأنه لا يلتزم بإصدار تقارير بيئية حول نشاطه البيئي، واوصت بجعل ميثاق الأخلاق ضرورة بالنسبة لكل مؤسسة، وادراج معايير السلوك الأخلاقي تدريجيا في نشاطاتها، مع ضرورة تنميط المسؤولية الاجتماعية للمصنع، وخاصة ما يتعلق بخلق فرص العمل ، وضمان التأمين الطبي والاهتمام بالأنشطة الترفيهية.

The role of governance in enhancing the performance of a sustainable enterprise

A case study in the cement factory of the east of Derna, Libya

Dr. Fouad Boukhatwa - Assistant Professor at the University of Omar Mukhtar - Faculty of Economics – Derna

M. Salem Al-Freetiss - Lecturer at the Higher Institute of Comprehensive Careers – Darnah

Study Summary:

Most countries have committed themselves to applying the concept of governance to achieve economic, financial and administrative advantages in order to protect stakeholders, reduce administrative and financial corruption, and increase the importance of sustainability of institutions in the economic and financial crises that plague the business environment. , And the social performance of the institution by the various parties concerned. This study sought to explore the role of governance in enhancing the performance of the sustainable institution, applying to the cement factory near Darna. The study used the descriptive approach, adopted the interviews and observations on the practical side, and concluded that the application of governance requires a framework that respects the principles of governance, which allows and facilitates the work of its mechanisms and that it is not aware of the factory in the sense of governance and does not commit to issuing environmental reports on its environmental activities. The Code of Ethics is a necessity for every institution, the gradual incorporation of standards of ethical conduct in its activities, and the social responsibility of the factory, especially the creation of jobs, medical insurance and leisure activities

مقدمة:

التنمية المستدامة هي مصطلح أممي يهدف إلى تطوير موارد الكوكب البشريّة والطبيعيّة ، وتجويد التعاطي الاجتماعي والاقتصادي، بشرط تلبية احتياجات الحاضر دون التدخّل بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصّة بها، وتعدّ التنمية المستدامة من الفرص المميّزة التي تتيح إمكانيّة إقامة الأسواق، وفتح مجال العمل، ودمج المهتمين في المجال المجتمعي، ومنح كلّ فرد الحرية والقدرة على اختيار مسار وطريق مستقبليّ.

وتبرز الحكامة أو حوكمة أو الحاكمية مصطلح جديد في العربية وُضع في مقابل اللفظ الإنجليزي (governance) ، والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة، وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء، وهي تتألف إما من عملية منفصلة، أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة، ويمكن للمرء أن يطبق هذا المفهوم على الدول، وعلى الشركات العامة، وعلى المنظمات غير الهادفة للربح، وعلى المنظمات غير الحكومية، وعلى الشركات الخاصة، وغيرها من الجمعيات، وعلى فرق العمل، وعلى أي عدد من البشر الذين يعملون في بعض الأنشطة الهادفة (كايد، 2003).

وفي دراستنا هذه سنحاول أن نستكشف دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، بالتطبيق على مصنع اسمنت الفتاح بالقرب من درنة، حيث يبرز الدور المحوري والأساسي للمؤسسات الاقتصادية في عملية التنمية المستدامة من خلال تحملها لمسئوليتها الاجتماعية و تحسين أدائها في هذا المجال.

كلمات مفتاحية:

حوكمة المؤسسات—المؤسسة المستدامة -المسؤولية الاجتماعية - أخلاقيات الأعمال.

مشكلة الدراسة :

بعد سلسلة الأزمات المالية التي وقعت في عديد الشركات والمؤسسات العالمية، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، وأزمة شركة Ernon الأمريكية عام 2001م التي كانت تعمل في مجال الغاز، وكذلك أزمة شركة **WorldCom** الأمريكية للاتصالات عام 2002 م (سليمان، 2008). كذلك شركائنا ومؤسساتنا في ليبيا لم تنج من الأزمات الإدارية والمالية؛ التي تعلن عنها كل يوم، تقارير المنظمات الدولية، وتقارير ديوان المحاسبة، وهيئة الرقابة الإدارية، قبل ثورة 17 فبراير وما بعدها أكثر، وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلي الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة. بالإضافة إلي ذلك فإن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف، يضاف الي ذلك نقص الشفافية ونقص الخبرة والمهارة في مجال الإدارة العامة والخاصة على حد سواء.

مما دفع الباحثان القيام بهذه الدراسة في بيئة الأعمال الليبية، وقليلة هي الدراسات في ليبيا التي بحثت دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة من زاويتي متغيري أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، لذا فإن هذه الدراسة ستحاول الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمؤسسة عن طريق دمج أخلاقيات الأعمال ومسئوليتها الاجتماعية في نظام حوكمتها من تحقيق الاستدامة ؟ سنحاول في ثنايا بحثنا هذا الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي مرورا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. ما هي حوكمة المؤسسات؟ ما أهدافها ؟ وما مبادئها ؟ وما مقوماتها؟
2. ما هي التنمية المستدامة؟ وما مزاياها؟ وما معوقاتاها؟
3. ما الدور الذي تقوم به المسؤولية الاجتماعية، في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة؟
4. كيف تساهم أخلاقيات الأعمال في تعزيز ممارسات نظام الحوكمة؟
5. ما مدى التزام مؤسساتنا بأخلاقيات الأعمال، والأداء الاجتماعي بالتطبيق على مصنع اسمنت

الفتاح؟

أهمية الدراسة:

التزمت اغلب الدول بتطبيق مفهوم الحوكمة لما يحقق من منافع ومزايا على مستوى كافة الاصعدة سواء كانت اقتصادية او مالية او ادارية، وذلك بهدف حماية اصحاب المصالح والحد من الفساد الاداري والمالي، نتيجة لذلك ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، وتنبثق أهمية هذه الدراسة من مكانة الحوكمة على المستوى الدولي والمحلي، وبسبب تصاعد أهمية استدامة المؤسسات في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعصف ببيئة الأعمال، مع تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال، وبالآداء الاجتماعي للمؤسسة من قبل مختلف الأطراف المعنية، سواء كانت جهات رقابية، والمتعاملون في الأسواق المالية، أو تنامي الوعي لدى المساهمين وزيادة متطلباتهم، أيضا من احتلال مفهوم حوكمة المؤسسات الصدارة، في العديد من الأبحاث والدراسات والملتقيات، باعتباره مكونا رئيسيا في عملية الإدارة الحديثة، أيضا لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في ضمان شفافية، وصحة وعدالة عملية صنع القرار وتنفيذه، مما قد يجعل لهذه الدراسة أهمية خاصة للمجتمع وبيئة الأعمال والمكتبة الليبية وللباحثين بشكل عام.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في :

1. تبيان مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال.
2. التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة.
3. إبراز أهمية دور أخلاقيات العمل كمحرك أساسي لممارسات الحوكمة.
4. التعريف بالأداء الاجتماعي وبدوره في تعزيز ممارسات حوكمة المؤسسات.
5. التعرف على واقع أخلاقيات الأعمال والأداء الاجتماعي، وحوكمة المؤسسات على مستوى مصنع اسمنت الفتاح بدرنة.

منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يرتبط بالظاهرة محل الدراسة، قصد وصفها وتفسيرها، للوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، وسيتم التطرق بالوصف والتفسير لموضوع الحوكمة ومفاهيم أخرى عديدة مثل التنمية المستدامة، والمؤسسة المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

محددات الدراسة:

تعلقت الصعوبات والمحددات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة بالقسم التطبيقي من البحث حيث:

1. واجهتنا صعوبة التعريف بمتغيرات الدراسة أثناء المقابلات التي قمنا بها على مستوى المصنع، بسبب عدم وجود أطر تنظيمية لمثل هذه المفاهيم وخاصة " حوكمة المؤسسات. "
2. صعوبة جمع المعلومات وإجراء المقابلات، كون الدراسة تزامنت مع الأزمة تمر بها البلاد، مع تحفظ وتكتم الأفراد الذين تمت معهم المقابلات فيما يتعلق ببعض المعلومات الخاصة بالنشاط البيئي والسلامة المهنية.
3. وجود نقص في المعلومات المتعلقة بالمصنع وسياسته في مختلف المجالات التي تعيننا في دراستنا، ويعود السبب في ذلك لعدم إنشاء موقع الكتروني للمصنع حتى فترة تطبيق هذه الدراسة.

الدراسات السابقة :

من أهم الدراسات السابقة التي استطاعا الباحثان أن يتحصلا عليها ما يلي :

1. دراسة المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات 2016 :

الدراسة بعنوان "تطبيقات الحوكمة في الإدارة الليبية"، تناولت المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، ومجالات تطبيق الحوكمة في الحكومة والمصارف والقطاع الأهلي، وتناولت دور المجتمع الدولي، والمنظمات الدولية في تطبيق الحوكمة، وخاصة بعد فبراير 2011، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن قواعد حوكمة مؤسسات الدولة والشركات في ليبيا ما تزال قاصرة، ولا تتسجم مع مستوى أداء العمل وفقا للمعايير الدولية، وأن مفهوم الحوكمة ما يزال محدود الانتشار وأن عددا كبيرا من المدراء وكبار الموظفين لا دراية لهم عنه، واوصت بضرورة تبني استراتيجية للوعي بمفهوم الحوكمة، وتدريب القيادات عليها، وتطوير الوعاء التشريعي للتوافق مع متطلبات الحكومة.

2. دراسة نجوى 2013:

كانت هذه دراسة بعنوان " دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة"، وقد تمثلت أهداف هذه الدراسة في تبيان مكانة وأهمية حوكمة المؤسسات في عملية التسيير، والتأكيد على أهمية الأداء الاجتماعي في عملية تقييم المؤسسات، وتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت في الجانب التطبيقي على الملاحظة والمقابلات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها، أن مؤسسة سونطراك التي طبقت عليها

الدراسة في الجزائر، لم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية، مع التأكيد على التزام المؤسسات بممارسات الحوكمة، وجعل ميثاق الأخلاق ضرورة لكل مؤسسة.

3. دراسة غادر 2012:

كانت هذه الدراسة بعنوان "محددات الحوكمة ومعاييرها"، وقد تناولت حوكمة الشركات في القطاع العام، حيث تتشابه حوكمة القطاع العام، مع حوكمة الشركات في القطاع الخاص، من حيث الإدارة والاشراف والعلاقة مع أصحاب المصالح والتدقيق، ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج، أن الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الادارية والاقتصادية، كما أن الحوكمة نموذج اداري جديد يهدف الى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الادارية، بهدف اعتماد الادارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الادارية، وتفعيل دور اصحاب الملكية، كما أوصت بضرورة تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة مع الجوانب التطبيقية في خمسة جوانب أساسية هي الأهداف، والخصائص، والمقومات، والمحددات، والمبادئ.

4. دراسة الحسن 2012:

هدفت الدراسة إلي الوقوف علي مفهوم التنمية المستدامة، والعوامل التي تساعد علي تحقيق التنمية المستدامة في السودان، وتوصلت الدراسة إلي أن مفهوم التنمية المستدامة قد لقي قبولا واستخداما دوليا واسعا منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي، وأن التنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، وقد أوصي الباحث بضرورة تبني استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة، يشارك في بنائها وإعدادها كل الجهات والمؤسسات وأفراد المجتمع المعنيين بالتنمية المستدامة، والمتأثرين بنواتجها على المدى القصير والبعيد، كما أوصى باستهلاك الموارد باعتدال وكفاءة، ومراعاة الأسعار الأفضل للموارد.

5. دراسة فريد كورتل 2008:

هذه الدراسة عنونت بـ "حوكمة المؤسسات منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة" وهدفت إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات، واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ الحوكمة سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد، في ظل استدامة عملية التنمية الاقتصادية، مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي والتنمية المستدامة، ومن أهم نتائج الدراسة؛ أن الحوكمة اصبحت وسيلة متفق عليها، باعتبارها الأداة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6. دراسة جون سوليفان 2006:

هذه الدراسة كانت بعنوان "أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات"، هدفت هذه الدراسة إلى التطرق للقضايا المتعلقة بحوكمة المؤسسات في اندونيسيا، كما قدمت نظرة عامة عن فلسفة الأخلاق وعلى وجه الخصوص أخلاقيات العمل، وتطرح بعض المداخل المختلفة، والإرشادات من أجل وضع ميثاق أخلاقي للعمل. وقد اعتمدت المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل علاقة الاخلاق بحوكمة المؤسسة، كما توصلت إلى أن الاخلاق متغير اساسي وواحد من الحلول لمشاكل التنمية الرئيسية، وأن تكاليف ابرام التعاقدات مرتفعة في الدول والشركات التي تنخفض فيها المعايير القانونية والتشريعية للعمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

اقيمت الدراسات السابقة في بلدان مختلفة، وركزت على أهمية ودور كل من الحوكمة والتنمية المستدامة، وأكدت أن التنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، وتوصلت إلى أن الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها، وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الادارية والاقتصادية، كما أكدت وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة، واتفقت هذه الدراسة؛ مع دراسة نجوى 2013م، ودراسة المنظمة لليبية 2016م، أن مفهوم الحوكمة ما يزال محدود الانتشار، لدى عدد كبير من المدراء وكبار الموظفين في ليبيا والجزائر، غير أنه لم تتناول دراسة ليبية سابقة - على حد علم الباحثان - موضوع هذه الدراسة. مما يجعل هذه الدراسة مهمة لبيئة الأعمال الليبية، حيث تكون مؤسساتنا احوج فيه إلى اخلاقيات العمل والأداء الاجتماعي. وقد استفادا الباحثان منها في تكوين النظرية، وفي التعرف على منهجيتها في البحث، وفي العلاقات بين متغيراتها، ومن نتائجها وتوصياتها.

المبحث الأول: التنمية المستدامة - تعريفها، وإمكانية تطبيقها، ومعوقاتها.

مقدمة:

تعمل التنمية إلى تبديل الهياكل الاجتماعية، وتعديل الأدوار والمراكز، وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب، بعد رصدها وتوجيهها، نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية، وبناء دعائم الدولة العصرية، وذلك من خلال تكافل القوى البشرية، لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة، تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة (الزهراني، 1426هـ). أما التنمية المستدامة فهي مصطلح أممي يهدف إلى تطوير موارد الكوكب البشري والطبيعية، وتجويد التعاطي الاجتماعي والاقتصادي، بشرط تلبية احتياجات الحاضر دون التدخل بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة بها (السنبل، 2011:33)، وتعدّ التنمية المستدامة من الفرص المميّزة التي تتيح

إمكانية إقامة الأسواق، وفتح مجال العمل، ودمج المهمشين في المجال المجتمعي، ومنح كل فرد الحرية والقدرة على اختيار مسار وطريق مستقبلي.

تعريف التنمية المستدامة:

أورد (Fowke & Prasad: 1996) أكثر من ثمانين تعريفا مختلفا، وفي الغالب متنافسا وأحيانا متناقضا، ومن أهم تلك التعريفات وأوسعها انتشارا ذلك الوارد في تقرير بروندتلاند، والذي عرف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (WCED 1987: 843). وعرفت بأنها : " السعي الدائم لتطوير نوعية الحياة الإنسانية مع الوضع في الاعتبار قدرات النظام البيئي " (فيانا، 1994: 18). وهي تنمية تراعي حق الأجيال القادمة في الثروات الطبيعية للمجال الحيوي لكوكب الأرض، فأولوياتها هي تلبية احتياجات المرء من الغذاء والسكن والملبس وحق العمل والتعليم والحصول على الخدمات الصحية وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياته المادية والاجتماعية. وهي تنمية تشترط ألا نأخذ من الأرض أكثر مما نعطي (العوضي، 2003).

إمكانية تحقيق التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة عملية مجتمعية مكتملة الأدوار، تتم بشكل متناسق كما يلي (السيد، 2005:35):

1. دور الفرد في التنمية المستدامة: إن التنمية في فلسفتها مفهوم أخلاقي، فهي تعتمد على تغير في أنماط السلوك بحيث يتحمل الفرد مسؤولية الشعور بالآخرين، وكذلك بمن سيأتي بعده، أي كان موقعه في المجتمع.
2. دور الأسرة في التنمية المستدامة: الأسرة هي المعلم الأول لمبادئ التنمية المستدامة من حيث صقل وزيادة الوعي والإدراك للحرص على الآخرين كما نحرص على أنفسنا، يتمتع الجميع فيهب عيش مقبول ومريح.
3. دور المجتمع: شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في دور وقدرات ومشاركات تنظيمات المجتمع المدني، الأمر الذي يسلط الضوء على ضرورة أن تعمل الحكومات والمنظمات الدولية على تمكين وتعزيز مشاركة هذه التنظيمات في نشاطاتها في المسائل البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، وتفويض السلطة للمجتمع لكي ينمي نفسه بنفسه ويستطيع أن يواصل أمور التنمية، وأن يكون متقهماً لكل جوانبها.
4. دور القطاع الخاص: السياسات الاستثمارية والتنموية للقطاع الخاص تعمل على الإنتاج النظيف وتقليل التلوث، وتؤمن الاستمرارية لهذه الاستثمارات، وتوفر الدعم الشعبي والرسمي، وتكون رسالتها

اجتماعية تدعم المجتمعات المحلية بشكل مادي ومعنوي يجعل منها بنية وركيزة من ركائز تطوير المجتمعات والنهوض بأفرادها.

5. الدور الحكومي : لتحقيق التنمية المستدامة، يجب أن تكون سياسات الحكومة وما يتبعها من خطط ذات شمولية وتكامل، لا تتعارض وقوانين وتشريعات مؤسسة أو وزارة مع غيرها، وأن تكون في مجملها ضمن إطار وضع هذه السياسات، مراعاة لجوانب ومناحي التنمية المستدامة، فلا يتم فصل الجانب البيئي والاجتماعي عن الخطط الاقتصادية، ولا الاقتصاد يفصل عن العمل البيئي والاجتماعي. كذلك يقع على عاتق الجهاز الحكومي العناية بالوضع الداخلي للتنمية، وأن يكون منسجم مع التوجيهات العالمية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال المشاركة في الاتفاقيات والمواثيق الدولية، من خلال وضع استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة.

6. دور القانون في حماية التنمية المستدامة وتدعيمها :المقصود هنا وجود آليات قانونية مفعلة كجزء من الجهاز الرقابي، فقوانين الاستثمار والتنمية الاجتماعية، وقوانين العمل والعمال، وما بين البيئة وأنظمتها، يجب أن تتكامل في رؤية قانونية تمكن رجل القانون على كافة المستويات من ضبط العملية التنموية، ودفعها للأمام بقوانين عصرية تؤكد النهج الشمولي للتنمية. هذا الدور يتطلب وجود مؤسسات قانونية، مدركة لأهمية هذه التنمية، ومؤهلة بكوادرها لتطبيق القوانين وتفعيلها لضمان الوصول إلى الهدف.

معوقات التنمية المستدامة:

رغم الجهود العالمية والمحاولات الجادة لتحقيق مطلب التنمية المستدامة ، إلا أنه لا تزال تلك المحاولات قاصرة إلى حد كبير، وذلك لعدد من الأسباب، التي من أهمها وأبرزها(ريحان،2002:11) ما يلي:

1. الزيادة المطردة في عدد سكان العالم، إذ تشير الإحصائيات إلى أن ما يزيد على ستة مليارات شخص يسكنون هذه الأرض، أو ما يمثل نحو نسبة 140 في المائة خلال الـ 50 عاما الماضية، كما يتوقع أن يبلغ عدد سكان العالم بحلول عام 2050 تسعة مليارات نسمة، مما سيضاعف من تعقيدات التنمية المستدامة.

2. انتشار الفقر المدقع في العالم، إذ تشير الإحصائيات إلى أن خمس سكان العالم مضطرون للعيش على أقل من دولار واحد في اليوم، هذا إضافة إلى أن نحو 1.1 مليار شخص لا تتوافر لديهم مياه الشرب المأمونة، وأن مياه الشرب الملوثة، وعدم كفاية الإمدادات من الماء، يتسببان في نحو 10 في المائة من جميع الأمراض في البلدان النامية. مع عدم الاستقرار في كثير من مناطق العالم ، الناتج عن غياب السلام والأمن الدوليين.

3. مشكلة الفقر في بعض دول العالم، التي تزداد حدة مع الأمية، وارتفاع عدد السكان والبطالة، وتراكم الديون وفوائدها، والاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية، واستمرار الهجرة من الأرياف إلى المناطق الحضرية، وانتشار ظاهرة المناطق العشوائية، وتفاقم الضغوط على الأنظمة الإيكولوجية، وعلى المرافق والخدمات الحضرية، وتلوث الهواء وتراكم النفايات، وتعرض مناطق من العالم بصفة عامة لظروف مناخية قاسية، وخاصة انخفاض معدلات الأمطار عن المعدل العام السنوي، وارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف، ومعدلات البخر والنتح، مما أدى إلى تكرار ظاهرة الجفاف وزيادة التصحر.

4. محدودية الموارد الطبيعية وسوء استغلالها، بما فيها النقص الحاد في الموارد المائية وتلوثها، وندرة الأراضي الصالحة للاستغلال في النشاطات الزراعية المختلفة، وتدهور نوعيتهما، ونقص الطاقة غير المتجددة في بعض أقطار العالم، وعدم موائمة بعض التقنيات والتجارب المستوردة من الدول المتقدمة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في بعض دول العالم النامي، ونقص الكفاءات الوطنية القادرة على التعامل معها.

المؤسسة المستدامة وأصحاب المصالح:

تعرف المؤسسة المستدامة على أنه "تلك المؤسسة السابقة للأعمال التي تعكس تبنيها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي" (سليمان، 2008:8). ولقد أصبح السوق اليوم يعمل على الحكم على المنتجات والمنتجين من خلال مدى احترامهم للالتزامات الاجتماعية والبيئية، حيث أصبحت القيم الاجتماعية والإنسانية والمدنية تشكل أحد مكونات المنتج، ويعتبر أصحاب المصالح والحوار معهم من ضمن تلك القيم الاجتماعية والمدنية التي يستوجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، حيث عرف أصحاب المصالح على أنهم الأفراد والجماعات التي من الممكن أن تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر خلال المدى القصير والمتوسط والبعيد، باستراتيجيات ونشاط المؤسسة خلال قيامها بتحقيق أهدافها، كما يمكن اعتبار أصحاب المصالح كمالكين للثروة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والبيئية، حيث يعتبرون أنه من الشرعية تنمية تلك الثروة من خلال نشاط المؤسسة. والتقسيم التالي (الحسن، 2002:33): يوضح أصحاب المصالح الذين تهتم بهم المؤسسة المستدامة وهم:

1. أصحاب المصالح التقليديون: العملاء والزبائن، والإداريون، والعاملون، والنقابات، وشركاء الأعمال، والبائعون والموردون والمقاولون من الباطن، والمنافسون والمجتمع المالي (سوق مالي، بنكي)..... الخ.

2. اصحاب المصالح الملحقون: الجمعيات الصناعية والهياكل المهنية (محامون، أطباء...) وصغار المساهمين والحكومة، والمشرعين والمنظمين والإعلام والصحافة، والجهات السياسية وجمعيات المستهلكين و.....إلخ.

3. أصحاب المصالح الجدد(المجتمع المدني): المنتخبون، والرأي العام، والجمهور والمنظمات غير الحكومية (ONG)، والمجتمع المحلي، والمؤسسات الدينية، والجمعيات الخيرية، وجماعات الضغط والتأثير والمجتمع المحلي، والعالمى والمؤسسات العلمية.....إلخ.

مزايا المؤسسة المستدامة :

إن بروز التنمية المستدامة قد ترجم ثورة عميقة في الاستراتيجيات والطرق كمزايا للمؤسسة كما يلي(العيسوي، 2003:38):

1. الزيادة من جاذبية المؤسسة : فالمؤسسة المستدامة تجذب المساهمين من خلال ضمان الشرعية التي تقدمها لهم وذلك عن طريق تحسين نوعية العلاقة التي تربطها بالموردين والممولين الذين تعمل على اختيارهم على أساس مدى احترامهم لحقوق الإنسان والأطفال. وجذب رجال الأعمال، والعملاء ، والمستهلكين من خلال تقديم منتجات سليمة، وخدمات آمنة، ومن خلال السلوكيات الأخلاقية. مع تطوير أداء المستخدمين من خلال مساعدتهم على تحقيق قدرتهم على التميز والابتكار.

2. تحسين أداء المؤسسة: المؤسسة المستدامة تستفيد من الفعالية نتيجة التحكم في التكاليف والابتكار، وربح المال والوقت ،من خلال المعرفة المطورة وأخذها بعين الاعتبار الحوار الجيد مع الاطراف الآخذة ، ومن ثم تقليص النزاعات والخلافات. وتحسين أدائها في السوق المالي، وتخفيض معدل الحوادث نتيجة تطبيق أسس الاحتياط والحذر بالاعتماد على سيناريوهات استعجاليه التي تقع عند التعرض للأزمات ضمن مختلف الجوانب.

3. ضمان استمرارية المؤسسة: أن تقوم المؤسسة بالتوقع بالقواعد الجديدة فيما يخص الجوانب الاجتماعية والبيئية بالاتجاه أبعد من القوانين الموجودة كما يمكنها المساهمة في وضعها. الاهتمام بالمستقبل ففي حالة وقوع أزمة يمكنها العمل على الحد من الآثار السلبية لتلك الأزمة عليها. المساهمة بشكل فعال في حماية المحيط المحلي والعالمى من خلال تقليل المخاطر الناتجة عن نشاطها والاهتمام أكثر بمكونات والنتائج العضوية لمنتجاتها.

المبحث الثاني: الحوكمة وعلاقتها بأخلاقيات الأعمال والأداء الاجتماعي

مقدمة:

أصبحت الحوكمة " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصا بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997م، وأزمة شركة Ernon التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2007م، وكذلك أزمة شركة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002م، وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلي الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة.

تعريف الحوكمة:

لا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح"، أي أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين، والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد (عبدالقادر، 2012).

أهداف ومزايا حوكمة الشركات:

إن من أهم أهداف ومزايا حوكمة الشركات ما يلي (عبدالقادر، 2012: 45):

1. تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، وزيادة قيمتها، وتعظيم أرباحها، مع زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
2. فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية، وتدعيم المساءلة المحاسبية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة، وضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
4. تقويم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة، ورفع درجة الثقة فيها.

5. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.

مقومات ومحددات حوكمة الشركات :

فيما يلي الدعائم التي يجب توافرها لضمان تطبيق حوكمة الشركات في الوحدة الاقتصادية وهي:

1. توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
2. وجود لجان أساسية - منها لجنة المراجعة - تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
3. وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
4. فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
5. تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

تقابل هذه المقومات، محددات خارجية: تشمل الأنظمة والتشريعات والأجهزة الرقابية، ومعايير المحاسبة، ومعايير المراجعة، والمؤسسات المالية والأسواق، ومحددات داخلية: تشمل المساهمون، ومجلس الإدارة، والمديرون، وأصحاب المصالح، والمراجعة، وطرق الإفصاح المحاسبي، التي تمثل ضوابط لضمان فعالية تطبيق الحوكمة.

مبادئ حوكمة الشركات:

تمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل المنظمة الدولية، وبورصة الأوراق المالية بنيويورك، وبنك التسويات الدولي (BIS)، ولكن أكثرها قبولاً واهتماماً، وأيضاً أسبقها صدوراً، علاوة على أنها حازت اهتمام الباحثين والكتاب، هي المبادئ الصادرة عن (OECD) 1999م (غادر، 2012 : 10) وهي:

أ. مبدأ حماية حقوق المساهمين: ويتحقق من خلال تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم، وحضور الجمعية العامة، والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على المعلومات المختلفة وممارسة الرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية، والحصول على حقوقهم في الأرباح.

ب. مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة: ويتحقق من خلال المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات، وفي المعاملة المتكافئة من المساهمين، والإفصاح عن المصالح الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين، والدفاع عن الحقوق القانونية، والتعويض عن حالات التعدي على حقوقهم.

ج. مبدأ دور أصحاب المصالح : ويتحقق من خلال التعاون بين أصحاب المصالح، وإدارة الوحدات الاقتصادية/ والمشاركة في المتابعة والرقابة على أداء الوحدات الاقتصادية، وضمان حصولهم على المعلومات الملائمة والكافية والموثوق فيه، والمحافظة على حقوقهم، والحصول على التعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

د. مبدأ الإفصاح والشفافية: ويتحقق ذلك من خلال دقة الإفصاح والتوقيت الملائم للإفصاح وشمولية الإفصاح ومراجعة المعلومات المفصّل عنه، وتوفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.

هـ. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: ويتحقق ذلك من خلال ضمان المسؤولية تجاه الوحدة الاقتصادية والمساهمين، وتوفير المعلومات الكافية والموثوق فيها، والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، والالتزام بالقوانين وتحقيق مصالح كافة الأطراف، واتخاذ القرارات ومتابعة المهام والوظائف الأساسية بالوحدة الاقتصادية.

تعريف أخلاقيات الأعمال:

تعرف أخلاقيات الأعمال على أنها : "مجموعة من القوانين الأخلاقية تمكن العاملين بالمؤسسة من معرفة ما هو متوقع منهم، كما تحث الموظفين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارات على التفكير واتخاذ القرارات، من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة، ويتقارب مفهوم أخلاقيات الأعمال مع مفاهيم أخرى ذات صلة، مثل السلوك الأخلاقي : وهو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية. ومع مفهوم الأخلاقيات الإدارية التي هي: المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المديرين في العمل(سوليفان،2009:22).

دور أخلاقيات الأعمال في تفعيل نظام الحوكمة بالمؤسسة:

المصفوفة التالية تعرض السيناريوهات المحتملة التي يواجهها أصحاب المصالح في المؤسسة، في حالة وجود بيئة مؤسسية قوية أو ضعيفة على مستوى حوكمة المؤسسات، وعلى مستوى مبادئ وأخلاقيات الأعمال.

شكل (1-2) مصفوفة الأطر الأخلاقية والمؤسسية للحوكمة

الإطار المؤسسي لحوكمة المؤسسات	الأطر الأخلاقية	
	ضعيفة	قوية
قوي	ضعيفة	قوية
التركيز على التمتع بالمبادئ والقيم	التركيز على التغلب المؤسسي	التركيز على تحسين أطر حوكمة المؤسسات
التركيز على نشر أفضل الخبرات العملية		

المصدر: جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات، ص4

إنما يحكم وضع وتطبيق حوكمة المؤسسات إنما هي المبادئ والأخلاقيات التي تسود داخل المؤسسة، ولذلك ستجد المؤسسات صعوبة في الإلتزام بالقواعد المنظمة للحوكمة، إذا لم يواكب ذلك تحسين المناخ المؤسسي الخارجي (القوانين والتنظيمات الكلية في الدولة)، ما يعني أن وجود معايير سليمة لحوكمة المؤسسات لا يضمن بيئة خالية من الفساد، وغالبا ما يكون الفساد المكشوف مظهرا من مظاهر ضعف ممارسات الحوكمة، ويكون السلوك المناخي للأخلاقيات هو السبب في ذلك، ولكن ومن زاوية أخرى يمكن النظر إلى الفساد المكشوف باعتباره علامة إيجابية، تشير إلى كفاءة اجراءات كشف ومنع الفساد، ومع ذلك إذا تم تعزيز قواعد الحوكمة بالقيم والسلوكيات النابعة من مرجعية الأخلاقيات، فإن الفساد في هذه الحالة هو الاستثناء وليس القاعدة.

مجالات تأثير أخلاقيات الأعمال :

تساهم أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في ضبط علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح كما يلي (لبال، 2012:27):

1. علاقة المؤسسة مع المالكين: يتوقع المالك أن يحصل على عائد على الاستثمار، كما أن مدراء الأعمال التنفيذيين لهم واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الاستثمار.
2. علاقة المؤسسة مع العمال: يتطلب الأمر اتخاذ قرارات تتسم بالعدالة، كما يتوجب تعزيز مصالح العاملين التي تتعلق؛ بالمكافأة، وفرص العمل، وأمن العمل، وتحسين ظروف العمل الكلية.
3. علاقة المؤسسة بالزبائن: التي تبرز من خلال توقعاتهم التي تهتم بشراء السلع والخدمات، وعندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء، فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة هذه المؤسسة.
4. علاقة المؤسسة بالمجتمع : يبرز الواجب الأخلاقي اتجاه المجتمع من خلال الوضع الشرعي للمنظمة كفرد للمجتمع، وعندما تدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقاتها المختلفة، لكي تكون جزءا فاعلا في المجتمع.
5. علاقة المؤسسة مع الموردين: عندما تتعامل المؤسسة مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة.

دمج أخلاقيات الأعمال ضمن ممارسات المؤسسة:

يتطلب دمج أخلاقيات الأعمال ضمن الممارسات الحوكمية للمؤسسة، التدرج وفق مراحل وخطوات، ويمكن تحديد هذه الخطوات بدءا من مجرد الإلتزام بهذه الأخلاقيات، مروراً بتطبيق

برامجها، وصولاً إلى التزام القيادة بتلك البرامج وتحديثها ووضع معايير تكون مرجعاً لها، بالإضافة إلى متابعة ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها. هذه الخطوات تبدأ أولاً؛ بالمفاضلة بين المبادئ التنظيمية والمبادئ الأخلاقية، وثانياً بالتشاور مع أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بميثاق الأخلاقيات، وثالثاً باعتماد مجلس الإدارة للميثاق وتطبيقه، وأخيراً مراقبة آليات تطبيق الميثاق. ويعود غياب الدليل عن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المالي للمؤسسات، إلى النظرة التي تعتبر المبادئ والأخلاقيات عاملاً غير ملموس في الأداء المالي، وأنها مجرد ممارسة للصواب أكثر من كونها عملية حسابية تؤدي إلى جني الأرباح، إلا أن هناك محاولات عديدة لاستنتاج القيمة المالية التي تعود على المؤسسات من إتباع سلوك أخلاقي رفيع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتطبيق السليم للحكومة، ومن بين هذه المحاولات دراسة "مارجو ليسولشن" سنة 2002 حيث أسفرت دراستها على أنه خلال الفترة من عام 1973م إلى 1997م، ظهرت دراسة أكاديمية حول علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالأداء الاقتصادي. وفي مرحلة لاحقة سنة 2007 تم إثبات أن المؤسسات التي تقوم ببرامج للتدريب على كيفية تطبيق مدونة القيم والمبادئ، تفوقت في أدائها المالي عن تلك التي لم تذهب أبعد من إعلان التزامها بقيم وأخلاقيات الأعمال.

دور أخلاقيات الأعمال في محاربة الفساد بالمؤسسة:

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد على أنه: "إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة"، ومع تصاعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي، برزت الحاجة إلى إنشاء هيئات وطنية ودولية تعمل على وضع وترسيخ مجموعة من المبادئ الهادفة للقضاء على ظاهرة الفساد، ومن أهم المبادئ المنصوص على العمل بها هي إدراج متغير الأخلاق داخل العمل في المرافق، والإدارات العمومية، والمؤسسات الخاصة، وهو ما يعرف بأخلاقيات الأعمال؛ في هذا المجال يمكن تسليط الضوء، على الأهمية البالغة، والدور الحاسم الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في الحد من هذه الممارسات السلبية عن طريق وضع معايير للشفافية ومحاسبة الأفراد وتهيئة آليات لتفعيلها. وقد أوضحت دراسة عن ممارسة الأعمال الخاصة، قام بها البنك الدولي على أكثر من 100 بلد، مدى ارتباط تعدد التشريعات الخاصة بالأعمال والتعقيدات الإجرائية في السلطة القضائية بارتفاع مستويات الفساد (سوليفان: 2009).

ماهية وعناصر المسؤولية الاجتماعية:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، نذكر منها، تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة: "المسؤولية الاجتماعية هي الإلتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في

التنمية". كما عرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة " المسؤولية الاجتماعية هي الإلتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل". أما تعريف الغرفة التجارية العالمية: فقد نص على أن، "المسؤولية الاجتماعية هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية" وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا (السيد،2005:61).

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث " Carool " يشير إلي أربعة عناصر:

1. المسؤولية الخيرية : التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعيتها.
2. المسؤولية الاخلاقية: مراعاة المؤسسة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي إلى أن تعمل بحق وعدل.
3. المسؤولية القانونية: من خلال الامتثال للقوانين، لأن القوانين مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع.
4. المسؤولية الاقتصادية : كون المؤسسة تحقق ربحا، فإن هذا يمثل قاعدة أساسية بالمتطلبات الأخرى.

ادراج المعايير الاجتماعية والحوكمية في عمليات تصنيف وتقييم المؤسسات:

غدت الإلتزامات الاجتماعية الأخلاقية والبيئية، أمرا أساسيا لنجاح أي مشروع، ويتمثل الدور الإيجابي للمؤسسات في المجتمع في ممارستها لنشاطاتها بشكل مسؤول ونزيه، تقوم فيه بتوفير فرص العمل والثروات للمجتمع، إلى أن أصبح أداؤها في هذا المجال، جزءا هاما لقياس أدائها بشكل عام وقدرتها على الاستمرار والعمل بكفاءة، ويتم ذلك بطرق عديدة وباستخدام وسائل وأدوات مختلفة والتي من بينها: المؤشرات البورصية التي أصبحت تؤسس على معايير غير مالية، مثل المعايير الاجتماعية والأخلاقية ، ومنها مؤشر ستاندرد آندبورز /حوكمة للعالم العربي سنة 2011 ، ومعيار الدخل الثابت، والمواصفة القياسية الدولية أيزو 26000 ، وصناديق المسؤولية الاجتماعية التي تمثل مصدرا هاما في تمويل الاقتصاد وغيرها مما لا يتسع المجال لذكرها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا المبحث والذي خصصناه للدراسة التطبيقية، أن نقدم مصنع اسمنت الفتاح الذي هو- محل الدراسة- ثم التعرف على واقع الممارسات الأخلاقية، والحوكمية، والأداء الاجتماعي للمصنع:

منهجية الدراسة التطبيقية

من اجل انجاز هذه الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على منهجية معينة يمكن إيجازها فيما يلي:

1.الدراسة التطبيقية : تم انجازها خلال 8 أيام في الفترة الممتدة من 2018/4/10 م إلى 4/17/2018 م.

2. طرق جمع المعلومات: لقد تم الاعتماد أساسا على أسلوب المقابلة الموجه والنصف موجهة، فيجمع المعطيات والمعلومات المتعلقة بمصنع اسمنت الفتاح ونشاطه، بالإضافة إلى أساليب أخرى، تمثلت في الملاحظة المباشرة، والزيارة الميدانية لعدد من ادارات وأقسام ووحدات المصنع ، وتحليل المحتوى بالاعتماد على المجالات والمنشورات الصادرة عن المصنع، والاطلاع على بعض الدراسات والتقارير عن المصنع.

3. الأطراف المعنيون وسير المقابلات : الجداول في الملاحق توضح أماكن إجراء المقابلات مع الأشخاص الذين تمت معهم، وصفاتهم الوظيفية والمدد الزمنية المخصصة للمقابلات.

4. محاور المقابلات : اشتملت على اخلاقيات الأعمال، نظام الحوكمة، والأداء الاجتماعي، ومرفق جدول مع الملاحق يوضح التفاصيل.

نبذة تاريخية عن مصنع اسمنت الفتاح:

انشئ مصنع اسمنت الفتاح سنة 1978م، بالقرب من بلدة مرتوبة شرق مدينة درنة، عند الكيلو متر (19) على الطريق الساحلي باتجاه مدينة طبرق، وقد بلغت تكاليفه الاستثمارية(66.000.000) مليون دينار، بطاقة انتاجية(1) مليون طن سنويا من الإسمنت البورتلاندي العادي، وهو واحد من ثلاثة مصانع تمتلكها الشركة الليبية للأسمنت، ويعد أحد القلاع الصناعية على طريق الاكتفاء الذاتي، حيث يقوم بتوفير 40% من احتياجات السوق المحلي تقريبا، من احدى السلع الاساسية للتنمية الاقتصادية في ليبيا، وهي مادة الاسمنت اللازمة للتطور العمراني والانشائي، وقد حقق 110% من الطاقة الإنتاجية في عام 2010م، وهو ينتج حاليا 35 ألف طن شهريا، بنسبة 50% من طاقته الإنتاجية، بسبب أزمة الكهرباء وبرنامج طرح الأحمال المعمول به في ليبيا، ويعاني المصنع من مشاكل فنية

تؤدي إلى أعطال متكررة، ولافتقاره إلى الصيانة اللازمة، وإلى قطع الغيار وإلى الطوب الحراري، التي تحتاج إلى فتح اعتمادات بالعملة الصعبة، لا تتوفر لدى المصرف المركزي في ليبيا.

الهيكل التنظيمي: يتكون الهيكل من مدير عام المصنع، الذي تتبعه عدد (2) مكاتب استشارية، و(4) مكاتب فنية، و(8) ادارات تخصصية، يتفرع من هذه الإدارات عدد(30) قسم ووحدة ومكاتب إدارية-ملحق الهيكل التنظيمي للمصنع - التي تمثل كافة الوظائف التنفيذية والاستشارية والفنية والخدمية التي تتطلبها طبيعة المشروع، يمتاز الهيكل بقصر خط السلطة، وبصغر نطاق الإشراف، اللذين يسهلان عملية الرقابة، وبوضوح العلاقات التنظيمية- من يتبع من- غير أن مسؤوليات ومواصفات شاغل الوظيفة لكل وظيفة غير محددة بدقة، وهناك مسميات لوظائف لا تتطابق مع ما تقوم به الوظيفة من مهام، مع وجود ازدواجية في المهام بين بعض الوحدات.

أولاً- الممارسات الحوكمية على مستوى مصنع اسمنت الفتاح:

على مستوى مصنع اسمنت الفتاح، وجد مصطلح "الحكومة" قدرا كبيرا من الغموض، غير أن تعريفه من خلال آلياته وخصائصه، قد مكننا من رصد بعض الممارسات في هذا المجال.

1. دور مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة إحدى أهم الآليات الداخلية لممارسة الرقابة على قرارات المؤسسة، ويضع مصنع الفتاح والمصانع الأخرى، لمتابعة وإشراف ورقابة مجلس إدارة شركة الاسمنت الليبية، ولمكتبها الإقليمي المتواجد بالأردن، من خلال نظام الربط الإلكتروني (Outlook)، حيث يتواصل مع المستوى الأول من المديرين مباشرة، ويصدر تعليماته لهم ويتلقى تقاريرهم منهم إلكترونياً.

2. منافسة سوق المنتجات: تعتمد تنافسية الأسواق، والمؤسسات العاملة في نفس حقل الصناعة على التميز في تقويم منتجاتها، وبما أن مصنع اسمنت الفتاح يعتبر وحدة إنتاجية فقط، فإن الوظيفة والسياسات التسويقية تتولاها إدارة الشركة المسؤولة عن الوضع التنافسي (DMIM)، وهي تتنافس مع نوعين من المنافسين؛ المنتج الليبي الذي تنتجه الشركة العربية للإسمنت القائم مقرها بزليتن، والتي تمتلك مصنع اسمنت واحد عاطل عن العمل حالياً، ومع المنتج المصري الذي يدخل عبر الحدود البرية، غير أنه لا تتوفر شروط المنافسة الكاملة في السوق الليبي، بالنظر إلى سيطرة سماسرة كبار يحجزون كميات كبيرة من المنتج، ثم يتحكمون في بيعه بسعر مرتفع عن تكلفته الفعلية، مما اضطر الشريك النمساوي في فترة سابقة برفع سعر الإسمنت أحياناً، وتارة بتخفيض كمية المعروض منه، ليتقاسم هامش الربح مع السماسرة. ويتم تسويق المنتج للزبائن مباشرة - مكيس في عبوات 50 ك وسائب- وفي الأونة الاخيرة يتعرض المصنع للعطلات المفاجئة،

تتراوح ما بين اسبوع واسبوعين بسبب تعطل الافران او طاحونة الاسمنت. وهو حاليا يعمل على تلبية طلبات سابقة للزيائن منذ العام 2016.

3. الرقابة المحاسبية: تتم بواسطة مكتب مراجعة تابع لمدير المصنع، ومدير حسابات، ورئيس قسم التكاليف وجميعهم يتم تعيينهم من طرف الشركة، يتمثل الدور الرقابي لهؤلاء في ضبط الحسابات والتكاليف وامساك الدفاتر وفي الحفاظ على الدورة المستندية المعتمدة، وفقا لمفاهيم المحاسبية المتعارف عليها، وصرح بعض من قابلناهم أن المصنع كان يمتلك كوادر متخصصة يتميزون بالكفاءة والخبرة.

4. الرقابة البيئية: يتوفر بمصنع اسمنت الفتاح نوعين من الرقابة البيئية، رقابة بيئية داخلية: وهي اختصاص قسمي الأمن والبيئة، اللذان يقومان بعملية الرقابة بصفة دورية كل ثلاثة أشهر وفق ما تنص عليه القوانين الليبية في التخلص من النفايات والأدخنة والغبار، ورقابة بيئية خارجية: وهي رقابة من طرف الدولة من خلال لجان تفتيش مكلفة من الوزارة المختصة للحفاظ على الموارد البيئية وصحة وسلامة المواطنين، التي تقوم بدوريات فجائية الغرض منها مراقبة مدى حرص المصنع القيام بالإجراءات المتعلقة بطرق توضع المخزون، والتخلص من النفايات، ويتعامل المصنع مع نوعين من النفايات، نوع صلب يطلق عليه "بايباس" (bypass)، في صورة حبيبات أو كرات اسمنتية صغيرة، يتم التخلص منها برميها في منطقتي المسلقون التي تبعد (20) كلم جنوب المصنع جهة الصحراء، ونوع من غبار الإسمنت المنبعث عن عادم المصنع الذي أضر بالبيئة الزراعية والمنطقة السكنية القريبة من المصنع، واجبرت إدارة الشركة في عام 2010 إلى تركيب فلاتر خاصة منعت تسربه.

5. رقابة الجودة: تمر عملية تصنيع الإسمنت في مصنع الفتاح، بمجموعة من المراحل: التكسير، والطحن، والخلط، والحرق، والطحن مرة أخرى، ثم التعبئة، وكل المواد الأولية للتركيب الكيميائية، من حجر جيرى، وطينة، والطفلة، والجبس،... الخ، متوفرة بمناطق قريبة من المصنع، وتخضع جميعها للتحاليل بمعامل ومختبرات خاصة طبقا للمواصفات العالمية، ويصنع الإسمنت بالطريقة الجافة لما لها من ميزات فنية واقتصادية.

6. الشفافية والوضوح والعدالة: تحرص إدارة المصنع على شفافية المعلومات، وضمان وضوحها والمعاملة العادلة للعمال، إذ يتم نقل المعلومات عن طريق الاستدعاءات الشخصية، فيما إذا كانت دورة تدريبية إلزامية لأشخاص بعينهم في مكان وزمان معينين مثلا، أو أن ترسل الإدارة تعليمات للأقسام، إذا كان الأمر عاما واختياريا. ولا يوجد بالمصنع سوى عدد وحيد من مجلة " الشركة " إحدى وسائل نشر المعلومات التي تم إصدارها في فترة سابقة، اعطت المجلة صورة عن الإنجازات

التي تم تحقيقها في تلك الفترة، وتتسم سياسة المصنع بالعدالة فيما يخص فرص التعيين وفي الترقّيات، حيث تتم الاجراءات بشفافية وبطريقة قانونية.

7. عقود الشراكة: تعد الشراكة احدى الأساليب الفعالة للرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات إذ تمكنها من تطوير المعرفة العلمية واكتساب التكنولوجيا الحديثة، كما تلعب دورا هاما في تجسيد الآليات الفعالة للحوكمة من خلال تطوير أنظمة الرقابة وأساليب العمل وأتمتته، وقد خاضت الشركة تجربتين؛ أولها بأثناء عقد شراكة مع شريك نمساوي "شركة أسامر"، لم تحقق التطوير المستهدف، ألغت التعاقد معه عام 2015، وآخرها مع شريك ليبي، وكلا التجربتين عانت من ظروف بيئة الأعمال الليبية، التي تعاني من ضعف الإدارة، وسوء التنظيم، غير أن الشريك الجديد ربط مواقع العمل بمقر الإدارة في الأردن بشبكه "Outlook" وخدمة "Skype"، كما استقدم خبير موارد بشرية من الأردن للمساهمة في إعادة هياكل الشركة، وتنظيم علاقات العمل لتحقيق التغيير المطلوب.

ثانيا- الممارسات الأخلاقية على مستوى مصنع اسمنت الفتاح:

تسعى إدارة المصنع على تكريس الممارسات الأخلاقية في المصنع من عدة أوجه، خاصة في تعاملات العمال في ما بينهم، وفي تعاملات الإدارة مع العمال، أما فيما يخص التعاملات مع الزبائن، فقد تبين أن المصنع يتعامل مع الزبائن مباشرة، سواء من خلال البيع للجهات التي تحمل تراخيص بيع مواد البناء، أو للمواطنين الذين لديهم رخص بناء، أو لغيرهم من اصحاب رؤوس الأموال المضاربين الذين يتحكمون في رفع سعر الإسمنت، والمصنع لا يتوفر لديه ميثاق للسلوك، بحيث يكون كل فرد على دراية بمجموع الحقوق والواجبات المنوطه، ويجتهد كل موظف بنفسه بالاطلاع على قوانين الوظيفة العامة كي يتعرف على طبيعة المخالفات، والعقوبات المقابلة لها واجراءاتها القانونية، ويتم حل بعض الخلافات بشكل ودي من طرف المدير على اعتبار أن العاملين في المصنع أسرة واحدة، ومنجهة أخرى تبرز مشكلة العمالة الزائدة، التي نشأت بفعل انخفاض إنتاجية المصنع، وبسبب الوضع السياسي الذي ألم بالبلاد، وللتعامل مع الوضع الراهن تم اتخاذ التدابير التالية:

1. يصرف للعاملين نصف مرتباتهم فقط التي كانوا يتقاضونها قبل الأحداث، على وعد بزيادتها مع زيادة الإنتاج.

2. تطبيق برنامج الراحة الوظيفية حيث عند بلوغ الموظف 59 سنة، يبقى في بيته، وتصرف له كامل مرتباته حتى بلوغه الستين ثم يحال إلى التعاقد .

3. تطبيق برنامج التقاعد الاختياري لمن يرغب فيه، مقابل صرف مرتباته، وأي مستحقات لسنتين مقدما، بالاتفاق مع مصرف معين، ويتم صرف (5000) نقدا، منها (2000) بصك مقابل سلع بدون فوائد.

ثالثاً - تقييم الأداء الاجتماعي لمصنع اسمنت الفتاح :

من خلال المقابلات التي تمت على مستوى المصنع، تجدر الإشارة إلى أنه يحسب لمصنع اسمنت الفتاح أنه أنقذ الشركة من الانهيار والإفلاس، لما تعرضا مصنعي الهواري وبنغازي للتوقف عن العمل، لوقوعهما في مسرح الاشتباكات المسلحة التي دارت رحاها خلال السنوات، 2014، 2015، 2016م وما يزالان متوقفين عن العمل لتعرضهما لأضرار بليغة، كما تعرض مصنع اسمنت الفتاح أيضا للتوقف عن العمل لمدة خمسة أشهر عام 2011، إلا أن أفراد فريق الأمن الصناعي بالمصنع، قاموا بحماية المصنع وحافظوا عليه من الاعتداءات والسرقات، مما حافظ على أدائه الاجتماعي نسبيا، ومكنه من العمل مجددا، وكان التقييم كما يلي :

1. مجال المساهمات العامة: أثرت الظروف التي تمر بها البلاد على الأداء الاجتماعي للمصنع، حيث صاحبته وقف التعيينات لتخفيف العبء على الهيكل التنظيمي، وتقليص عدد العمال المؤقتين، والفنيين الأجانب في الصيانة والكهرباء، ويذكر أنه كانت هناك فرص أكبر لتوظيف العنصر النسائي، والمتخرجين من الجامعة.
 2. جهود تثبيت العمال : كانت قوته العمومية تضم (362) فردا، ثم وصلت إلى (780) عند توقيع العقد مع الشريك الجديد، وحاليا يضم المصنع (506) بينهم (3) مغتربين و(25) امرأة و (58) من العمال الأجانب.
 3. جهود توظيف العنصر النسائي: تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا كبيرا في تمكين المرأة التي فرض نفسها كعنصر فعال في بيئة الأعمال في كل المجتمعات، ويوظف المصنع عدد (25) امرأة من مجموع (506) فردا.
 4. جهود التوظيف حسب الشهادات: يسعى مصنع اسمنت الفتاح، في اطار سياسة التوظيف المتبعة من طرف الشركة الليبية للإسمنت، الى رفع مستوى شروط التوظيف، بإعطاء الاولوية للتوظيف على اساس التخرج من الجامعة وفقا لاحتياجاته الفعلية من الكوادر المتخصصة من الإداريين والمحاسبين والمهندسين وغيرهم.
 5. مجال الموارد البشرية: تعكس مساهمة مصنع اسمنت الفتاح في مجال الموارد البشرية مدى تبنيه لمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال من خلال ما يوفره من تغذية لمن يبقى في موقعه مناوبا، وصرف كروت شحن وإلى:
- أ. نقل العاملين : كان المصنع يوفر (4) حافلات لتغطية النقل لكافة عماله، ولكن فيما بعد تم الغاءها، وصرف تعويضا عنها (بدل وقود)، وتضم حظيرة المصنع عدد (6) سيارات مخصصة لمدرء الإدارات وللمهام الخاصة.

- ب. السكن : في مجال السكن الوظيفي، يمتلك مخيم سكني يضم قسم خاص للعائلات يضم (104) وحدة سكنية، و(25) وحدة للمؤهلين العزاب، وعنابر تتسع لـ(100) من العاملين العاديين، مخصصة للعاملين الوطنيين من خارج الحدود الإدارية للمدينة والاجانب.
- ج. التدريب: نفذ المصنع منذ تأسيسه برامج تدريب داخلية وخارجية تقتصر على الفنيين في الصيانة والهندسة الصناعية أم الآن فهي نادرة جدا، ولم تتوفر لدى المصنع أية احصائية في هذا الخصوص.
- د. المنح والأجور: يخضع العاملون في مصنع الإسمنت لقانون رقم (12) لسنة 2010م بشأن علاقات العمل، الذي نص في بعض موادها أن لبعض الجهات الحق في وضع جدول مرتبات خاص بهم، وللمصنع جدول خاص للمرتبات، على أساس المؤهل والخبرة ودرجة أهمية أو خطورة الوظيفة، إضافة إلى المكافآت الخاصة للمتميزين.
- هـ. النشاطات الترفيهية: وتشمل الرحلات للمناطق السياحية، والنشاط الرياضي، وحفلات التكريم، وكان للمصنع إنجازات سابقة في هذا المجال، وقد شهدت هذه النشاطات ركودا في السنوات الأخيرة، كما أصبحت الأنشطة الرياضية والتكريم والإعانات الاجتماعية تتم من قبل النقابة، أو تقام بتطوع العمال ومبادرتهم الشخصية.
- و. توفير الأمن: يتم توفير الأمن في المصنع من أجل الحفاظ على الأموال والناس، ويشمل قسمين: قسم الأمن الصناعي، ويهتم بحماية المنشآت، وقسم الصحة والبيئة والسلامة، الذي يشمل ميدان الوقاية، والتدخل السريع في الحالات المستعجلة، والحريق وتسرب المواد الكيماوية، والانفجاريات. غير أن الملاحظ أن أفراد الأمن في القسمين، غير مؤهلين في مجالهم، مما قد يشكل خطرا عليهم في حالة وقوع حادث، إلا أن المصنع لم يسجل أي نوع من هذه الحوادث الخطيرة، فيما عدا فترة الأحداث، وحمائتهم للمصنع بالأساليب التقليدية المتعارف عليها.
- ز. الرعاية الصحية : كان المصنع في السابق يتعاقد مع عيادات خاصة لعلاج العاملين وذويهم من الدرجة الأولى، لكنه حاليا يتكفل بصحة العمال عن طريق توفيره عيادة طبية عادية، وسيارة إسعاف لحالات الطوارئ.
- ح. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية : المصنع يخلف مادة (البايباس) التي يتخلص منها برميها بعيدا عن المصنع، والغبار الخارج من عوادم المصنع الناتج من عملية التصنيع وقد عولجت بتركيب فلاتر خاصة، كما أن المصنع يوفر كافة معدات السلامة الأمنية للعاملين حسب مواقعهم، من ملابس وبدلات خاصة ونظارات وكمامات وقبعات وأحذية، وهو يتعاقد مع شركة بستنة خاصة تقوم بزيادة الرقعة الخضراء حول المصنع.

ط. مجال مساهمات المنتج : للمصنع مساعي في سبيل رفع جودة منتوجه بهدف ارضاء المستهلك في (SMQ)، وسبق للمصنع أن تحصل على (شهادة الأيزو 26000)، في وقت لا يطبق فيه مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

استنتاجات الدراسة:

فيما يلي أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي:

1. يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات، وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة مما يسمح ويسهل عمل ألياتها، لتستفيد المؤسسة في نهاية الأمر من خصائص ومميزات الحوكمة، المتمثلة في: الشفافية، الإفصاح، العدالة، المسؤولية، والمساءلة، والتي تعتبر أساسا وضمانا للممارسات السليمة في أداء أي مؤسسة.
2. لا تبذل ليبيا الجهود اللازمة من أجل تطبيق الحوكمة، ويحاول المجتمع الدولي مساعدتها، إلا أن ذلك غير كاف في ظل عدم وجود إرادة وطنية تنشُد التغيير، بما يتطلب إطار مؤسسي متين وأنظمة داعمة لذلك.
3. لا وجود للتعارض بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، والأداء الاجتماعي للمؤسسة، إذ أن كل منهما يكمل الآخر بطريقة تخدم أهدافها على المدى الطويل والمتوسط، بما يؤكد إمكانية الجمع والتوفيق بين الأداءين.
4. لا دراية لمصنع اسمنت الفتائح بالحوكمة، ولا بالجهود المبذولة بشأنها، في وقت أصبح أداء المؤسسات في مجال الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، معيارا ومؤشرا ذا أهمية في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة.
5. عدم توصل مصنع اسمنت الفتائح لوضع ميثاق للأخلاق، كما لا يمتلك كتيب يوضح النظام الداخلي الذي يبين حقوق وواجبات العمل، وتقتصر ممارسات الحوكمة في المصنع على الرقابة المحاسبية، ورقابة الجودة، والبيئة، كما يحرص على شفافية وعدالة انتقال المعلومات، كما أن جهوده في مجال التنمية المستدامة محدودة.
8. لم تكن الشراكة التي أبرمتها الشركة مع الشريك النمساوي " اسامر " فعالة، بينما الشراكة مع الشريك الليبي كانت دافعا وحافزا للتطوير وتحسين أدائه، وخاصة في أتمتة العمل، ونظم المعلومات والموارد البشرية والجودة.

9. كل الجوانب التي لمسناها في عمليات؛ التوظيف، توفير النقل، الرعاية الصحية، التدريب، الأجور والمنح، شهدت تراجعاً كبيراً ، والنشاطات الاجتماعية الترفيهية غابت تماماً، بما يعني تراجع المسؤولية الاجتماعية عموماً.

10. لا يلتزم المصنع بإصدار تقارير بيئية حول نشاطه البيئي، والجهود التي يبذلها المصنع في مجال التقليل من آثاره البيئية تكتسي طابع الالتزام بموجب القانون الليبي، ولا توجد أي مبادرات تطوعية من جهته.

11. لا يسجل المصنع في مجال المساهمات الخيرية والتطوعية أي نوع من مثل هذه الممارسات.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. جعل ميثاق الأخلاق ضرورة بالنسبة لكل مؤسسة، وإدراج معايير السلوك الأخلاقي تدريجياً في نشاطاتها، مع التأكيد على التزام المصنع بممارسات الحوكمة، وذلك بخلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.

2. صارت الأدوار التي يقوم به الأداء الاجتماعي وأخلاقيات الأعمال، معايير أو مؤشرات ذات أهمية في عملية تقييم وقياس أداء المؤسسة، بما يفرض تنميط المسؤولية الاجتماعية للمصنع انطلاقاً من خلق فرص العمل والتوظيف، وتوفير النقل، والرعاية الصحية، والتدريب، والأجور والمنح، والاهتمام بالأنشطة الترفيهية والخيرية.

3. نشر الوعي بأهمية حوكمة المؤسسات، عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتعميم النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها المؤتمرات والندوات العلمية حول الحوكمة، ومتابعة موثيق مبادئ ومعايير الحوكمة العربية والدولية.

4. خلق قنوات مرافقة ومتابعة من قبل الدولة للمؤسسات التي يتم خوصصتها، أو استثمارها، أو عمل عقود شراكة معها - كما في مصنع درنة- من أجل ضمان استمرارية عملها على أساس متين من حوكمة المؤسسات.

5. خلق حوافز وطرق تشجيعية من قبل السلطات المختصة، من أجل تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، كاستحداث جوائز ومنح الامتيازات، والدعم المادي والمعنوي.

7. يجب تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة مع الجوانب التطبيقية؛ توفير المناخ الديمقراطي الآمن، الضامن للممارسات السليمة؛ الشفافية، الإفصاح، العدالة، المسؤولية، والمساءلة، في أداء المصنع وفي أي مؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع العربية:

1. بن عويده، نجوى(2012)، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، دراسة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
2. الحسن، عبدالرحمن محمد(2011)، "التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها"، بحث مقدم لملتقى "استراتيجية الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة" جامعة المسيلة 15 - 16 / 11 / 2011، المسيلة :السودان .
3. ربحان ، ريمان محمد(2002) تنمية المجتمعات الجديدة - التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة ، رسالة دكتوراه ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة .
4. الزهراني ، سعود بن حسين (1426هـ)، مشكلات التنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية خلال فترة التخطيط التنموي ، الطبعة الثانية ، الباحة ، النادي الأدبي في الباحة: السعودية.
5. السكارنة، بلال خلف(2010)، الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن.
6. السنبل، عبد العزيز(2001)، دور المنظمات العربية في التنمية المستدامة، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض: السعودية.
7. سليمان، محمد مصطفى(2006) ، حوكمة الشركات، معالجة الفساد الإداري والمالي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية:مصر .
7. سوليفان، جون (2009)، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات(أدوات مكافحة الفساد: في مبادئ إدارة الأعمال وآداب مكافحة المهنة وحوكمة الشركات)، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع.
8. السيد، ابراهيم عبد الجليل(2005)،المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال برنامج مؤسسات الأعمال للتنمية المستدامة ، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الرابع للتنمية البيئية، البحرين .
9. عبد القادر، حسين(2012)،الحكم الراشد في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبي بلقاييد، تلمسان: الجزائر .
10. العيسوي،ابراهيم(2003)، التنمية في عالم متغير :دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، دار الشروق ،القاهرة : مصر .
11. العوضي ، سعاد عبد الله (2003)، البيئة والتنمية المستدامة ، الجمعية الكويتية لحماية البيئة، الكويت .
12. فيانا ، ميلو فانيا (1994)،التنمية المتواصلة ، قراءة في السكان والاستهلاك والبيئة - الجمعية المصرية للنشر والمعرفة - القاهرة .
13. غادر، محمد ياسين(2012)، الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الأول "العولمة ومحدداتها"، جامعة جنان ، طرابلس : لبنان.
14. فريد، كورنيل (2008)، حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، أيام 16 و 15 أكتوبر دمشق : سوريا.
15. الكايد، زهير (2003) ، "الحكمانية: قضايا وتطبيقات"، مجموعة النيل العربية، الطبعة 18، القاهرة: مصر
16. لبال، نصر الدين(2012)، "دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة" ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.

ثانياً. المراجع الاجنبية:

- 1- Fowke R and Prasad D, 1996. Sustainable development, cities and local government. *Australian Planner* 33
- 2 - WCED, 1987, (World Commission on Environment and Development), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press.

تاريخ الدخول

1. زمن اعداد الدراسة
2. زمن اعداد الدراسة
3. زمن اعداد الدراسة
4. زمن اعداد الدراسة
5. زمن اعداد الدراسة

ثالثاً: مواقع الكترونية :

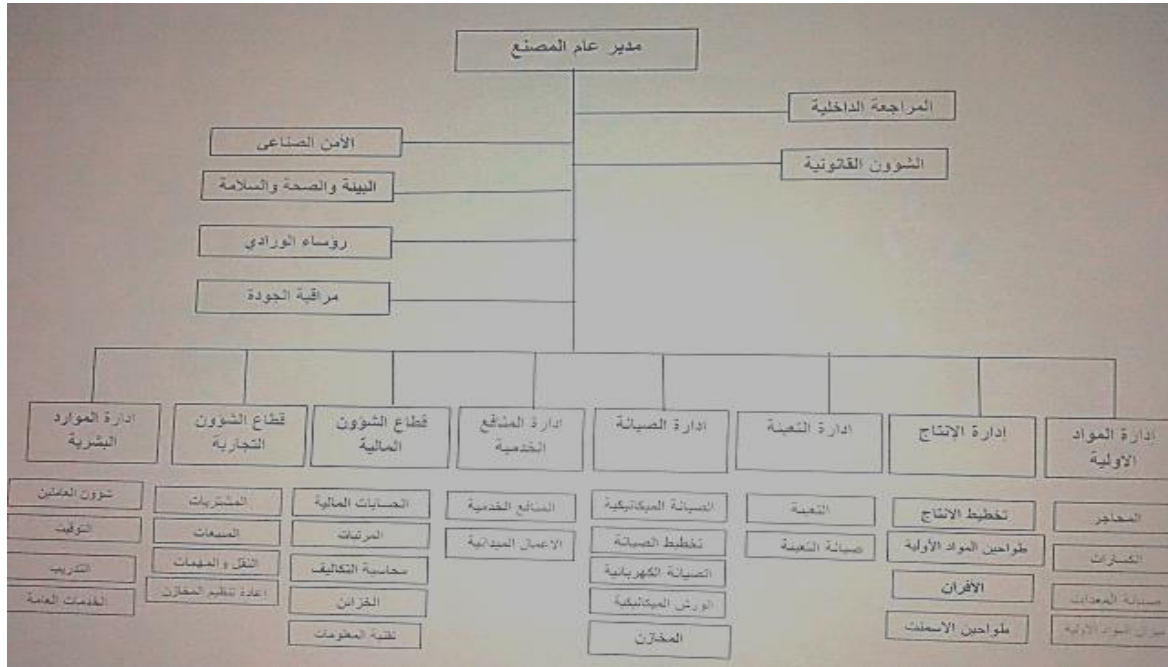
- 1.بورصتى القاهرة والإسكندرية ، دليل حوكمة الشركات. www.egyptse.com
2. أحمد شوقي، نظم حوكمة الشركات ، مجلة الأهرام الإلكتروني ، العدد:28. www.digital ahram.org
3. www.cipe.org
4. www.nacdoline.org
5. www.encycogov.com

لملاحق

1. الهيكل التنظيمي :

فيما يلي نسخة من الهيكل التنظيمي لمصنع اسمنت الفتاح بدرنة، الذي استلمه الباحثان من ادارة الموارد البشرية، ويقول أحد المسؤولين أنه معد خصيصا لطلاب الجامعات والمعاهد الذين يزورن المصنع للقيام ببحوث التخرج على المصنع، علما بأنهم لا يملكون غيره.

(الهيكل التنظيمي لمصنع اسمنت الفتاح)



2. المقابلات :

فيما يلي جدول يوضح المسؤولين الذين تم مقابلتهم بالمصنع وصفاتهم الوظيفية:

الصفة الوظيفية	المستوى التنظيمي	الصفة الوظيفية	المستوى التنظيمي
مدير الإدارة	ادارة المنافع الخدمية	مدير الإدارة	ادارة الموارد البشرية.
مدير الإدارة	10.ادارة الشؤون التجارية	مدير الإدارة	ادارة الإنتاج .
مدير الإدارة	11. إدارة الشؤون المالية.	مدير المكتب	مكتب المراجعة الداخلية.
مدير الإدارة	12. قسم الحسابات.	مدير المكتب	مكتب الشؤون القانونية.
رئيس القسم	13. قسم العاملين.	مدير المكتب	مكتب البيئة والصحة والسلامة
رئيس وحدة	14. قسم التدريب.	مدير المكتب	مكتب الأمن والصيانة.
رئيس وحدة	15. قسم التكاليف.	مدير المكتب	مكتب مراقبة الجودة.
رئيس القسم	16. قسم المبيعات.	مدير الإدارة	ادارة الصيانة.

ثالثا. المحاور:

كانت أسئلة المقابلات موجهة نحو معرفة واقع المصنع، فيما يخص ممارساتها لأخلاقية والحوكمة والاجتماعية، ولذا فقد تم تقسيم محاور المقابلات إلى ثلاثة محاور كما يبينه الجدول التالي:

المحور	الموضوع
الأول	أخلاقيات الأعمال: النظام الداخلي للمصنع
الثاني	نظام الحوكمة: 1. دور مجلس الإدارة. 2. منافسة الأسواق. 3. الرقابة المالية. 4. الشفافية، الوضوح العدالة. 5. عقود الشراكة.
الثالث	الأداء الاجتماعي: 1. مجال المساهمات العامة. 2. مجال الموارد البشرية. 4. مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية. 5. مساهمة المنتج.

رابعا. سير المقابلات :

الجدول التالي يبين كيفية سير المقابلات فيما يخص عددها والزمن المخصص لها.

الزمن (د)	عدد المقابلات	المستوى التنظيمي	الزمن (د)	عدد المقابلات	المستوى التنظيمي
(60)	(3)	9. ادارة المنافع الخدمية	(60)	(3)	1. ادارة الموارد البشرية.
(40)	(2)	10. ادارة الشؤون	(30)	(2)	2. ادارة الإنتاج .
(35)	(2)	التجارية	(30)	(2)	3. مكتب المراجعة الداخلية.
(20)	(1)	11. إدارة الشؤون المالية.	(20)	(1)	4. مكتب الشؤون القانونية.
(20)	(1)	12. قسم الحسابات.	(40)	(2)	5. مكتب البيئة والصحة
(10)	(1)	13. قسم العاملين.	(15)	(1)	والسلامة
(15)	(1)	14. قسم التدريب.	(45)	(2)	6. مكتب الأمن والصيانة.
(30)	(2)	15. قسم التكاليف.	(10)	(1)	7. مكتب مراقبة الجودة.
		16. قسم المبيعات.			8. ادارة الصيانة.