

التآزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات: دراسة استكشافية باستخدام أنفيفو
The synergy between CSR and CG: An exploratory study using Nvivo

لطيفة بكوش

Latifa Bekkouche

جامعة الوادي (الجزائر)، مخبر الاقتصاد السياسي للتنمية الاقتصادية وتحديات السياسة للدول العربية والافريقية،

latifa-bekkouche@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/02/16 تاريخ النشر: 2021/02/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التآزر بين توجهي المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات: نظريا، من خلال مراجعة ومسح مختلف الأدبيات وتجريبيا، عن طريق التحقيق في تصور هذه العلاقة بتحليل محتوى البيانات الكيفية لتقارير شركة معادن السعودية وموقعها الإلكتروني بالاستعانة ببرنامح أنفيفو 12 مستخدمين التحليل الكيفي والكمي. لقد خلصت الدراسة إلى وجود تآزر بين هذين التوجهين من خلال المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية وخرائط المعرفة كمقاربات تحليل النصوص. كلمات مفتاحية: مسؤولية اجتماعية لشركات، حوكمة شركات، تآزر، مقاربات تحليل نصوص. تصنيفات JEL: M41، M14، G39.

Abstract:

The aim of this study is to explore the synergy between the two approaches of CSR and CG: theoretically, through reviewing and surveying various literature and empirically, by investigating the perception of this relationship by analyzing the content of qualitative data for Saudi Ma'aden reports and its website using the Nvivo program using qualitative and quantitative analysis. The study concluded that there is a synergy between these two approaches through lexical approach, linguistic approach and cognitive mapping as textual data analysis approaches.

Keywords: Corporate social responsibility (CSR), Corporate governance (CG); Synergy; textual data analysis approaches.

JEL Classification Codes: M41, M14, G39.

1. مقدمة:

أدت تطورات النظريات الحديثة في مجال إدارة الأعمال إلى ظهور نوعين بارزين من الممارسات الهامة: فمن جهة، نجد المسؤولية الاجتماعية التي تعد نظرية أخلاقية بأن أي كيان (منظمة أو فرد) يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل؛ فالمسؤولية الاجتماعية هي واجب عليه القيام به للحفاظ على التوازن بين الاقتصاد والنظام الإيكولوجي. بما أن المقايضة موجودة دائما بين التنمية الاقتصادية بالمعنى المادي ورفاهية المجتمع والبيئة؛ فإن المسؤولية الاجتماعية تعني الحفاظ على التوازن بين الاثنين على مستوى المنظمات الأفراد. قد تكون هذه المسؤولية سلبية، عبر الامتناع عن الانخراط في أفعال ضارة اجتماعيا (Sreenivasulu, 2013, p. 31). من جهة أخرى، حوكمة الشركات التي تمثل السياسات الداخلية الشاملة للنظام، العمليات والأشخاص وتخدم احتياجات أصحاب المصلحة بتوجيه ومراقبة أنشطة الأعمال مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة. فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام بقوانين السوق الخارجية والتشريعات والثقافة التي تشمل ضمانات للسياسات والعمليات (Orumwense, 2012, p. 173).

تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين الخدمات التي تقدم للمجتمع، خلق فرص عمل حقيقية، دفع الأجور العادلة، ضمان سلامة العاملين والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية القائمة (الشهري، 2010، صفحة 44). يرجع مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى القرن الثامن عشر؛ عندما تناو لها آدم سميث بالإشارة إلى أن احتياجات المجتمع سوف تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات الاقتصادية والمجتمع (أبوغنيم، 2013، الصفحات 48-49). وقد عرفها الاتحاد الأوروبي أنها مفهوم تقوم مؤسسات القطاع الخاص بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي (منظمة العمل العربية، 2018، صفحة 10). أما أهمية حوكمة الشركات فتتمثل في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما تفعيل دور الجمعيات العامة، وحماية دورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح (غياط و رجال، 2012، صفحة 200). لهذا عبرت حوكمة الشركات عن مجموعة القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة وحمله الأسهم والأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة كحملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، العملاء والمجتمع (Haidar, 2009, pp. 2,4).

هناك اتجاهان لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، الأول يرى ضرورة وجود إطار تنظيمي لها وإلزام مؤسسات القطاع الخاص بضوابط تنظيمية متمثلة في قوانين وتعليمات تصدرها الدولة. الثاني يرى بأنها

نشاط تطوعي لا يتطلب هذه الضوابط. على الرغم من أن الالتزام بما يؤدي إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، إلا أنه مازالت هناك وجهات نظر متعارضة حول تبنيها للمزيد من الدور الاجتماعي نظرا لصعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية أولا وثانيا أنه يؤدي إلى زيادة الإنفاق ما يؤثر على تكلفة المنتج ويخفض منقدرة على المنافسة. كما أنخرق قاعدة تعظيم الأرباح انعكس سلبا على النمو والاستمرارية لأن قدرات كل مؤسسة محدودة وتجاوزها يعرض للخطر(منظمة العمل العربية، 2018، الصفحات 10-11). هذا ما يمس بمبادئ حوكمة الشركات التي تشمل: ضمان وجود أساس لوضع إطار فعال للحوكمة؛ الحفاظ على حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتكافئة بينهم، دور أصحاب المصلحة في أساليب وممارسات الإدارة بالمؤسسة، الإفصاح، الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة(منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004، الصفحات 1-12).

ضمن نظرية الشرعية (*Legitimacy theory*)، (CSR & CG) هما مفهومان مرتبطان بشكل معقد يحددان التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الاجتماعية والسياسية الداخلية والخارجية، يعتبران المتطلبات الأساسية للنمو المستدام. كما يُنظر إلى كليهما بأهميتهما بمنحان فوائد طويلة الأمد تضمن استمرارية الأعمال (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008, p. 446). منهاطرحتفرضيةالتأزيربين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات فحسب (Williams, 2018, p. 785) لن يكون أي تحليل لنظم حوكمة الشركات مكتملاً دون مراعاة ضغوط النظر للمؤسسة كمواطنة ومسؤولة. في حين يشير (Choi, Lee, & Park, 2013, p. 460) الى أن بعض الباحثين يرون أن المسؤولية الاجتماعية هي ممارسة يستخدمها المديرون الذين يشاركون في السلوك الانتهازي؛ مما يؤثر على حوكمة الشركات. يمكن لهذا أن يوحد جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها غير المالية حيث يرى (Dubey, Rani, Kumar, & shinde, 2015, p. 7) أن يركز كل من (CSR & CG) على الممارسات الأخلاقية في الأعمال والاستجابة لأصحاب المصلحة والبيئة المحيطة. يضيف (Amoako, 2017, p. 171) أنهما تشتركان في نفس الغرض ويحضر نفس الفوائد التي تعود على المؤسسة، عندما يكون المجدين. على هذا الأساس طرحت الاشكالية التالية:

هل يوجد تآزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات؟

يحاول هذا العمل البحث في الاجابة على هذه الاشكالية بطرح الفرضيات التالية:

■ **الفرضية الاولى:** يوجد تآزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، تم تقسيمها الى:

- الفرضية الثانية: تأثير المسؤولية الاجتماعية على حوكمة الشركات؛
- الفرضية الثالثة: تأثير حوكمة الشركات على المسؤولية الاجتماعية.

إن هدفنا الرئيسي هو دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على حوكمة الشركات ودراسة تأثير حوكمة الشركات على المسؤولية الاجتماعية لتوضيح التآزر بينهما وأهميته لإحداث توافق بين ممارساتهما بما يضمن تنفيذهما دون الإضرار بالطرف المستفيدة من أحدهما على حساب الطرف الأخر، لهذا تحاول هذه الدراسة معرفة التآزر الذي يعني التفاعل المتبادل بينهما. تم دعم الإطار التصوري لهذا العمل بدراسة حالة تستخدم المنهج الاستكشافي وقائمة على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الكيفية التي تم جمعها من التقارير السنوية لشركة معادن السعودية وموقعها الإلكتروني. أُعتمد على تحليل المحتوى كأداة للبحث وبرنامج أنفيفو، ودراستي (بن ساهل (أ)، 2016) (بن ساهل (ب)، 2017) لتعرف على طريقة معالجة وعرض التآزر بين متغيرات الدراسة والاستعانة بدراسة (Fallery & Rodhain, 2007) و(شرقي و بريكة، 2016) في التحليل. كما أن للموضوع مجموعة من الدراسات السابقة الواردة ومرتبة زمنيا على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- دراسة (بن الساسي و بن عزوز، 2013): تهدف إلى استعراض المفاهيم المتعلقة بكل من (CSR) و (CG) أهدافهما وفهم العلاقة التي تربط بينهما وقد خلصت إلى أن كلا من (CSR) و (CG) يشتركان من حيث الهدف المتمثل في المحافظة على حقوق أصحاب المصالح والمساهمة في التنمية المستدامة أما العلاقة بينهما فتتمثل في أن تطبيق مبادئ (CG) يستوجب تبني برنامج ل (CSR)؛
- دراسة (Amoako, 2017): تهدف الى تقييم كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على حوكمة الشركات، وتأثيرهما معا على وأداء المؤسسة والميزة التنافسية في خمس شركات بغانا باستخدام المقابلة كأداة بحث. واهم ما توصلت له من نتائج أن (CSR) و (CG) يتداخلان ويتشاركون نفس الغرض؛
- دراسة (Williams, 2018): تستعرض هذه الدراسة بعض الأدلة التجريبية المهمة على النتائج المالية لتنفيذ الشركات لمبادرات مسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك آثارها على الابتكار والثقة والرعاية الاجتماعية. أختتمت بتحليل كيفي يربط هذه المبادرات بأهداف الشركة وأصحاب المصلحة؛

- دراسة (Zaman , Nadeem , & Carvajal, 2020): تهدف إلى استكشاف العلاقة بين (CG) و(CSR) باستخدام المقابلة كادة بحث مع كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات المدرجة في بورصة نيوزيلندا. توصلت الدراسة الى أن اغلبيتهم يقدرون التقارب المتزايد بين(CG) و(CSR) ويعتقدون أنه اذا كان إطار عمل (CG) قويا سيؤدي إلى ممارسات أكثر استدامة ل(CSR).

2. التعاضد بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

يعود معنى كلمة (*synergie/synergy*) في قاموس المعاني للغة العربية إلى التآزر والتعاون والتضافر والتفاعل المتبادل، وحسب قاموس التراث الأمريكي، يشير معنى كلمة (*synergy*) إلى التفاعل بين عاملين اثنين أو أكثر أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرهما المشترك أكبر من مجموع آثارهما الفردية. تسييريا، يقصد بها الأثر الناتج عن حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة ومجالات أعمال في داخل المؤسسة أو مع مؤسسات أخرى في نفس ميدان الصناعة. على أساس هذا المعنى، نحاول معرفة كيف تكون الآثار التفاعلية التي ينتجها المزج بين الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ومبادئ حوكمة الشركات أكبر من مجموع آثارهما فرديا، والذي يمكن المؤسسة من ضمان أفضل مواجهة لجميع التحديات التي تشهدها في إطار تغيرات البيئة المحيطة. خصوصا أن فيهما نوع من تضارب المصالح على الأقل ظاهريا. حيث تعمل الحوكمة بشكل أساسي على الحفاظ على حقوق المساهمين، في حين تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحمل تكاليف إضافية قد تكون غير إجبارية من اجل مراعاة مصالح أطراف داخلية وخارجية. لهذا وجب التجميع بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات للاستفادة القصوى منهما دون الإضرار بالآخر. عموما، يؤكد عدد من الباحثين على وجود علاقة تفاعلية بينهما، رغم خصائصهما وأهدافهما المختلفة (بن ساهل (أ)، 2016، صفحة 635) (الحناق، 2006، صفحة 4) (وتلخيصا لما سبق).

1.2 التقارب بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

ترى (Rahim, 2013, pp. 22-23) أن تعقيدات المستهلكين في الستينيات، الحركة البيئية في السبعينيات والاهتمام المتزايد بالتأثيرات الاجتماعية للأعمال في التسعينيات؛ قد ساعدت المسؤولية الاجتماعية في الوصول إلى قلب حوكمة الشركات. لذا فإن التقاطع بينهما نتيجة: (1) الحافز الاجتماعي العالمي لتشمل القوائم المالية التكاليف الخفية والاجتماعية؛ (2) عدم الثقة في مؤسسات اقتصاد السوق و(3) المطالب المستمرة لضمان التنمية المستدامة والتي تعد أهم العوامل الحالية التي تدعمها: "النزعة الاستهلاكية" و"فضائح الشركات". هذان العاملان يرتبطان ارتباطا وثيقا بالمنافسة ويعملان كمحرك ينار

الذي تستطيع المؤسسة إثبات مسؤوليتها تجاه الآخرين. بالنسبة لحوكمة الشركات، يساهم هذا التقاطع بتسوية التوتر بين ارتباط الحوكمة بالمساهمين وفوائد الأطراف الآخرين والتي أصبح متناغمة مع اهتمامات اللجان المنتخبة في الحوكمة. أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، ينشئ هذا التقاطع لأن استراتيجية الشركات تجعل أهدافها أكثر شفافية وقابلية للتحقيق، وتظهر مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمعات والبيئة وتراعي مصالح الآخرين كالموظفين والمستهلكين عند اتخاذ قرارات طويلة الأجل.

تضيف (Rahim, 2013, pp. 22-23) أن هذا التقارب قد حفز الحجج بين المدافعين عن التنظيم والمدارس المؤيدة للأعمال التجارية حول طريقة عمل المؤسسة لتكون مسؤولة اجتماعياً. بالنسبة إلى المدافعين المؤيدين للتنظيم، يكون الخيار عادة في أن التنظيم يجب أن يعدل واجبات أعضاء مجلس الإدارة لتشمل التزام المديرين للنظر في المسؤولية الاجتماعية في صميم الاستراتيجية. في حين أن المعارضون للأعمال التجارية يخالفون المدافعين عن هذه الفكرة ويجادلون بأن إقحام المديرين في ذلك قد يعطل إدارة قوانين الحوكمة ويلحق الضرر بالاتفاقية الاجتماعية والسياسية. ومع ذلك، فإنهم يشيرون إلى أن المديرين مسؤولون عن ضمان أن تعمل الشركات بطريقة مسؤولة اجتماعياً أثناء سعيها لتحقيق أقصى ربح في الأجل الطويل بما يتوافق مع القيود التنظيمية ويستجيب للضغوط التنافسية. لكن التقارب المحتملين (CSR & CG) يصهر حجج هذين التوجهين، ويمهد الطريق لكي تكون حوكمة الشركات مدفوعة بالمعايير الأخلاقية والحاجة إلى المساءلة، وتمكن المسؤولية الاجتماعية من تكييف الممارسات السائدة في مجال الأعمال. وسّع هذا التقارب تدريجياً من المعنى الضيق لحوكمة الشركات بأن تركيز الوكالة على أخلاقيات الشركات والمساءلة يعتمد على "business judgment" الخاص بحوكمة الشركات لضمان هذه المساءلة. لقد لخصت (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008) هذه العلاقة في الشكل رقم (1).



Source: (Jamali, Safieddine, & Rabbath, 2008, p. 456).

2.2 صلة الوصل بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

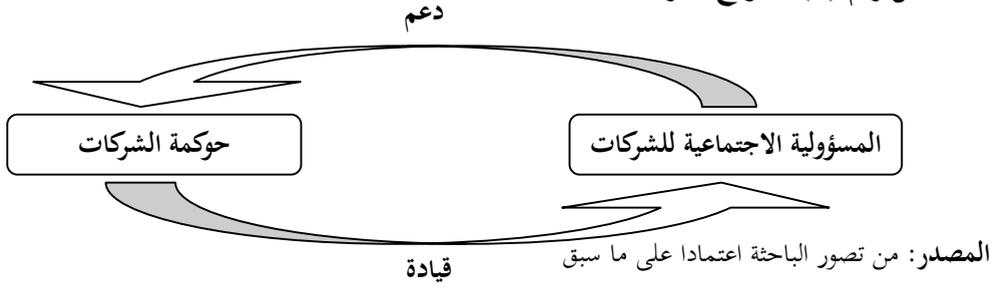
رغم ما تقدم، إلا أن العلاقة بين (CSR & CG) أكثر تعقيداً بعض الشيء لأنال(CSR) لهافوائد محتملة في المدى الطويل لأداء المؤسسة. بالتالي، فإن أولئك الذين لديهم مصلحة طويلة الأجل بالمؤسسة قد يفضلونها. في المقابل، إذا كانت آليات الحوكمة تركز على المدى القصير، فمن المرجح أن تفوق تكاليف المسؤولية الاجتماعية فوائدها (Arora & Dharwadkar, 2011, p. 138). يشير (Amoako, 2017, p. 171) إنها تدور حول تلبية الاحتياجات المجتمعية بالقواعد الفعالة ونظام لسياسات وبالتالي يؤثر مجلس الإدارة عليها بمعتقداته. كما تحقق نتائج سليمة اعتماداً على دوافع المؤسسة، البيئة الزمنية، الثقافة، المكان وهي الإطار العام للحوكمة. بالتالي يجلب الالتزام بال(CSR) ميزة تنافسية تعزز صورة المؤسسة، تزيد حصتها السوقية وتحقيق ولاء العملاء مما يحقق آثاراً ايجابية كزيادة الأرباح نتيجة ارتفاع المبيعاتما يدفع مجلس الإدارة لممارستها باستمرار هذه وجهة نظر مؤيدو ال(CSR). من ناحية أخرى يجب أن يكون هنا كمجموعة من السياسات والقواعد يفرض إتباعها لتعزيز الحوكمة؛ لأنها تولد اهتمام المستثمرين وثقتهم؛ خصوصاً عندما يكون هنا كتدفق مستمر ومرتفع من الأرباح والتأكد من أن أموالهم آمنة. بذلك يمكن إدراك التداخل بين (CSR & CG)؛ فتعظيم الربح يوسع الحصة السوقية، يولد ثقة

المستثمرين ويخلق ولاء العملاء وسمعة جيدة للمؤسسة، هذا ما يوضحه الشكل رقم (1).

تعد حوكمة الشركات وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعياً، فالمؤسسة التي تهدف لان تصبح مسؤولة اجتماعياً يجب أن يكون لديها نظاماً لحوكمة الشركات يمكنها من توفير وضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية هي جزء من التزام المؤسسة بتطبيق حوكمة؛ حيث جاء في مبادئها أنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب

المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين، الدائنين، العملاء، الموردين والمجتمعات المحلية وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية. عليه فإن مفهوم حوكمة الشركات يتسع في معناه ليشمل حماية الأطراف المختلفة ويضم المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات تجاه مجتمعتها، وهو منظور مجتمعي تنموي لتحقيق التنمية المستدامة لاقتصاد والمجتمع ككل (بن الساسي و بن عزوز، 2013، صفحة 14). لذا يمكن تصور نموذج تآزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات كما يلي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



3. الطريقة والأدوات

1.3 تحديد المنهج:

بناءً على الدراسات السابقة وإشكاليتنا، تظهر أهمية المزج بين (CSR & CG) لإظهار التكامل بينهما. لقد أنتهج في ذلك المنهج الاستكشافي والذي يبرز في كيفية اكتشافه بكل مفهوم نظري للبحث عن التفسير والفهم لإبراز قيمة أفضليات التآزر بين (CSR & CG). بعيداً عن هدف التعميم، انطلاقاً من الفرضيات المطروحة تم محاولة إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول أهمية هذا التآزر بينهما وإيضاحاً لآثار التي تعود على المؤسسة منه (بن ساهل (أ)، 2016، الصفحات 639-640). لقد أعتد لبولوج ذلك على تقنية "دراسة الحالة" التي تقوم على جمع بيانات شاملة عن حالة فردية أو عدد محدود من الحالات بهدف فهم أعمق للظاهرة المدروسة عن ماضيها وعلاقتها بوسائل وأدوات متعددة منها المقابلة أو الاستبيان أو دراسة الوثائق بتحليل محتواها وذلك دون قصد تعميم النتائج (عليان و غنيم، 2000، صفحة 46). لتحليل الظاهرة بعمق، تم في هذا البحث دراسة حالة شركة معادن السعودية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركة معادن السعودية التي تأسست في 1997 وأوكلت إليها مهمة تطوير الثروات المعدنية، وكانت مملوكة للدولة قبل طرح 50٪ من أسهمها في 2008. أما عينة الدراسة فهي محتوى الموقع الإلكتروني لسنتي 2019-2020 والتقارير السنوية لـ (معادن، 2011-2012) باللغة العربية والانجليزية التي اختيرت لاحتوائها على تفصيل كثيرة حول (CSR & CG) المطبقة لحد الان ذلك لتحليل محتوى محور الحوكمة والالتزام والمخاطر ومحور التميز والاستدامة لمعرفة التآزر بين (CSR & CG).

3.3 تحليل المحتوى: على ضوء إشكالية البحث وفرضياته أتضح أن دراسة الوثائق وتحليل المحتوى هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة التي تمت في حدود ما تم الحصول عليه من بيانات تم جمعها من التقارير

السنوية. تحليل المحتوى هو تقنية غير مباشرة تطبق على مادة مكتوبة، مسموعة أو سمعية بصرية، تصدر عن أفراد أو جماعات أو تتناولهم، والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي، وإنها تسمح بالقيام بسحب كمي أو كفي وهي من الأدوات المطبقة في تحليل المعطيات الثانوية (النجس، 2003، صفحة 218)؛ يتم دون اتصال مباشر بالمؤسسة باختيار عدد من الوثائق التي تحوي معلومات مرتبطة بموضوع البحث كالسجلات والتقارير (دويدري، 2000، صفحة 215). لقد تم تطبيقه لوصف كمي هادف ومنظم لمحتوى الظاهرة ومعرفة ما قيل أو كتب عنها؛ حيث يعتمد على الرصد التكراري المنظم لوحدة التحليل بالحصص الكمي ل: (1) الكلمة: لفظ معين له دلالة الفكرية؛ (2) الموضوع: جملة أو أكثر تؤكد مفهوما معينا؛ (3) المفردة: هي الوحدة المستخدمة في نقل المعاني والأفكار مثل تقرير مقال فيلم؛ (4) الشخصية: خصائص وسمات محددة ترسم شخص بعينه أو فئة من الناس أو مجتمع و (5) الوحدة القياسية: طول مقال، عدد الصفحات أو المقاطع فيه، أو مدة النقاش (العساف، 2006، الصفحات 235-241).

نظرا لصعوبة مقابلة الباحثين تمت الدراسة عن بعد من خلال التعبيرات الاتصالية الصادرة عنهم وهي التقارير ذات أهمية كبرى لأنها وسيلة للاتصال الكتابي بين المؤسسة ومختلف الجهات الأخرى وأداة لنقل المعلومات لهم. لذا فالبيانات التي تم تجميعها مقتصرة على الدليل الوثائقي (علاق، 2009، الصفحات 85-92) (ابراش، 2008، صفحة 196) المتمثل في تقارير معادن وموقعها وتم اللجوء لهذه الأداة ليسر الحصول عليها وقلة تكاليفه بالولوج إلى موقعها الرسمي على شبكة الانترنت. ونظرا لاستخدام أنفيغو في ظل تحليل المحتوى فان هذا البحث يندرج ضمن الدراسات التي تعتمد على التحليل الكمي للظاهرة (شلي، 1997، صفحة 213) بالإضافة إلى التحليل الكيفي؛ كما يعد من أشهر وأفضل البرامج في هذا المجال (العنزي و عيسى، 2017، صفحة 39)، لأنه يساعد في تنظيم وتحليل البيانات غير الرقمية، ويسمح بتحديد وجود دلالة إحصائية مع البيانات النوعية (ستوت، 2012، صفحة 5).

4.3 طبيعة البحث: يتعامل الباحث مع البيانات كيفية وكمية، لقد استخدمنا البيانات الكيفية المعبر عنها بالألفاظ والتي يمكن تحويلها إلى بيانات كمية (أحمد، 2011، صفحة 143) بأساليب تحليل البيانات النصية التي تسعى لاكتشاف المعلومات "الأساسية" فيه بأربع مقاربات يتيحها أنفيغو واعتمدت الثلاثة الأولى في الدراسة (Fallery & Rodhain, 2007, pp. 2-5) و (شرقي و بركة، 2016، الصفحات 104-110). فيعطي تكرار جميع المفردات لكل محتوى على حدة (المقاربة المعجمية)، يربط محتوين مختلفتين ودلالات ألفاظها وحساب معامل الارتباط بينها (المقاربة اللغوية)، يستخرج رسوم بيانية تربط التصورات المختلفة عند تحليل محتوى بمصطلح واحد (الخرائط المعرفية) ويتيح تفصيل تحليل المحتوى بعقد في شكل فئات ويستخرج معطياتها (المقاربة الموضوعية) (شرقي، 2016، الصفحات 220-221).

4. مناقشة النتائج وإختبار فرضية الدراسة

1.4 نتائج المقاربة المعجمية (*L'approche lexicale*): هدفها وصف عما نتحدث حيث تستند إلى الإحصاء الترددي الذي يقصد به تكرار أثر المفردات والتشابه بين الكلمات المستخدمة. وبما أننا نبحث عن التآزر بين (CSR & CG) نُحِثُّ عن تكرار مصطلحات الحوكمة في فقرات المسؤولية الاجتماعية وتكرار مصطلحات المسؤولية الاجتماعية في فقرات الحوكمة في تقارير معادن. يتضح ذلك من الجدول (1) الذي يتحقق من الفرضية الفرعية الأولى والجدول (2) يتحقق

الجدول رقم (1) تكرار مصطلحات المسؤولية الاجتماعية في فقرات الحوكمة

Mot	N	Mots similaires
Report	528	report, reported, reporting, reports
shareholders	729	shareholder, shareholders, shareholding, shareholdings
Risks	656	risk, risks
Rights	579	right, right', rights, rights'
Social	91	social, socially
Ethics	81	ethical, ethically, ethics
Laws	353	law, lawful, laws
Economic	199	economic, economical, economically, economics
Legal	193	legal, legally
Liability	384	liabilities, liability
Employees	321	employee, employees, employees'
Responsible	290	response, responsibility, responsible, responsibly, responsive
environmental	215	environmental, environmentally
environment	108	environment, environments
Committed	102	commit, commitment, commitments, committed, committing
Sustainable	67	sustain, sustainability, sustainable, sustainably, sustained
Customs	84	custom, customer, customers, customers', customs

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج أنفيو 12.

من الفرضية الفرعية الثانية. تظهر نتائج الأول أن عدة مصطلحات للمسؤولية الاجتماعية تكررت بكثرة في فقرات حوكمة الشركات مما يدل على تبادل. فمثلا تكرر مصطلح المسؤولية 290 مرة وتكرر مصطلح اجتماعي 91 مرة. أما مصطلح بيئي فتكرر 215 مرة، ومصطلح بيئة فتكرر 108 مرة. كذلك الأمر ل: أخلاق، قوانين، اقتصادي، قانوني، مسؤولية، الموظفين، مستدام، ملتزم، تكررت: 193، 199، 353، 384، 321، 67، 102 مرة. تظهر نتائج الثاني أن هناك عدة مصطلحات للحوكمة تكررت بكثرة في فقرات المسؤولية الاجتماعية مما يدل على تبادل بينهما. فمثلا تكرر مصطلح الحوكمة 40 مرة، ومصطلح "أبلغ عن" 151 مرة. أما مصطلح مخاطر فتكرر 48 مرة. كذلك الأمر لمصطلحات: تدقيق، مراقبة، لجنة، الربحية، العادل، شفاف، مستقل، مراجعة، محاسبة، مجلس، المدير التنفيذي، إلتزام، الثقة، مكاسب، حق التي تكررت: 22، 13، 12، 9، 4، 5، 6، 7، 16، 5، 5، 4، 4 مرة.

الجدول رقم (2): تكرار مصطلحات الحوكمة في فقرات المسؤولية الاجتماعية

Mot	N	Mots similaires
report	151	report, reportable, reported, reporting, reports
committed	87	commits, commitment, commitments, committed, committing
Risk	48	risk, risks
governments	40	governance, governor, governing, government, governments
Meet	35	meet, meeting, meetings, meets
stakeholders	30	stakeholder, stakeholders
leadership	34	Leadership
results	30	result, resulted, resulting, results
Meet	35	meet, meeting, meetings, meets
Review	28	review, reviewed, reviewing, reviews
Audit	22	audit, audited, auditing, audits
sessions	22	session, sessions
driving	21	drive, driving
consult	17	consult, consultant, consultants, consultation, consulting
accounting	32	account, accountability, accountable, accountants, accounting

giving	14	give, giving
control	13	control, controlled, controls
committee	12	committee, committees
profitability	9	profit, profitability
budget	8	budget, budgeted, budgeting
responsible	69	responses, responsibilities, responsibility, responsible, responsive
Fair	4	fair, fairly
transparent	5	transparency, transparent
Independently	6	independent, independently
Right	8	right, rights
employees	212	employee, employees, employees'
strategy	72	strategies, strategy
Deal	7	deal, dealing, dealings, deals
hazard	7	hazard, hazardous, hazards
revised	7	revise, revised, revision
supervision	6	supervise, supervision
discipline	6	discipline, disciplines
Ceo	5	Ceo
council	5	Council
adherence	5	adhere, adhered, adherence
confidence	4	Confidence
Gain	4	gain, gains

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج أنفيغو 12.

2.4 نتائج المقاربة اللغوية (*L'Approche Linguistique*): الهدف منها وصف "كيف" نتحدث، المقاربة "لغوية" لأنها تسمح بإدراك مستويين من الخطاب ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي من قال

ماذا؟، لكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة عملية كيف؟ مع أيأثر؟ تم تحديد لتشابه النصي في الجدول (3) بمعامل الإرتباط (Pearson) الذي يبين درجة تشابه محتوى

الجدول رقم (3): معامل التشابه النصي بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\الحوكمة	Nœuds\المسؤولية الاجتماعية	0.527378

المصدر: مخرجات برنامج أنفيو 12.

الجدول رقم (4): تماثل العقد حسب معامل التشابه النصي (Pearson)

Nœud A (حوكمة الشركات)	Nœud B (المسؤولية الاجتماعية)	C. de corrélation de Pearson
Nœuds\ممارسات الحوكمة	Nœuds\الصحة والسلامة والبيئة	0.580351
Nœuds\ممارسات الحوكمة	Nœuds\التزامنا نحو موظفينا	0.577527
Nœuds\ممارسات الحوكمة	Nœuds\التزامنا نحو المجتمع	0.513065
Nœuds\علاقات المساهمين	Nœuds\التزامنا نحو موظفينا	0.436175
Nœuds\علاقات المساهمين	Nœuds\التزامنا نحو المجتمع	0.393234
Nœuds\علاقات المساهمين	Nœuds\الصحة والسلامة والبيئة	0.385753
Nœuds\وثائق الحوكمة	Nœuds\التزامنا نحو موظفينا	0.25654
Nœuds\وثائق الحوكمة	Nœuds\الصحة والسلامة والبيئة	0.250908
Nœuds\وثائق الحوكمة	Nœuds\التزامنا نحو المجتمع	0.248314
Nœuds\النظام الأساسي	Nœuds\الأخلاقيات	0.240201
Nœuds\ممارسات الحوكمة	Nœuds\الأخلاقيات	0.224649
Nœuds\علاقات المساهمين	Nœuds\الأخلاقيات	0.170435
Nœuds\وثائق الحوكمة	Nœuds\الأخلاقيات	0.132774
Nœuds\النظام الأساسي	Nœuds\التزامنا نحو موظفينا	0.092137
Nœuds\النظام الأساسي	Nœuds\التزامنا نحو المجتمع	0.077966
Nœuds\النظام الأساسي	Nœuds\الصحة والسلامة والبيئة	0.07478

المصدر: مخرجات برنامج أنفيو 12.

النص ودلالته واعتمده لان التآزر وفقا ل(قاموس المعاني، 2020) هو الترابط أيضا. وفقا للجدول (3) قدر هذا المعامل ب: 0.53 أي أن علاقة ارتباط متوسطة وموجبة وبذلك يثبت التآزر بين (CSR & CG) تعد هذه القيمة مقبولة جدا لأن كلى المفهومين يخدم أساسا أطراف ذو مصالح متضاربة لذا يمكن إعتبارها علاقة قوية وتفاعل وارتباط قوي. يوضح الجدول (4) وجود ارتباط بين فقرات (CSR & CG) خاصة بين فقرة ممارسات الحوكمة وفقرات المسؤولية الاجتماعية (الصحة والسلامة والبيئة، التزامنا نحو موظفينا، إلتزامنا نحو المجتمع) الذي فاق معامل الارتباط بينهما 0.58. كذلك الأمر بين فقرة علاقة المساهمين فلها علاقة ارتباط مع فقرات المسؤولية الاجتماعية (الصحة والسلامة والبيئة، التزامنا نحو موظفينا، إلتزامنا نحو المجتمع) أكبر من 0.43. وهو ما يؤكد الشكل (3) الذي يوضح التشابه النصي وتداخل والتفاعل في محتوى فقرات الحوكمة وفقرات المسؤولية الاجتماعية مما يدل على التآزر بينهما. حيث أن جميع فقرات (CG) تترايط فيما بينها لتجتمع من أجل أن تترايط مع جميع فقرات (CSC) التي هي أيضا مترابطة.

الشكل رقم (3) خارطة التشابه النصي بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

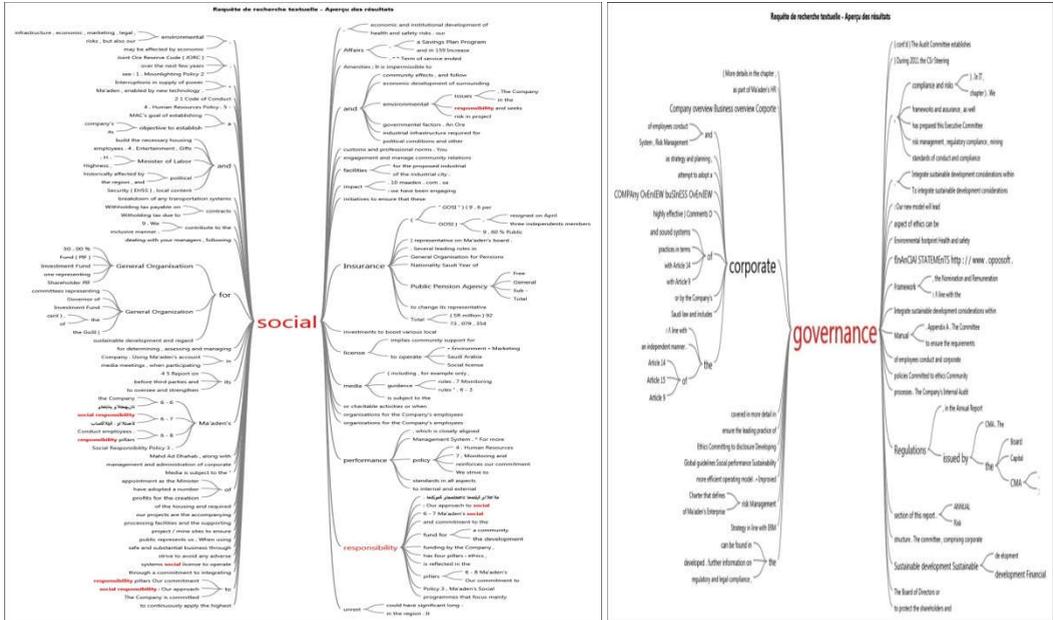


المصدر: مخرجات برنامج أنفيغو 12.

3.4 نتائج الخارطة المعرفية: رسم هذه الخرائط هدفه هيكلية فكرة معينة من خلال رسم بياني للأفكار والعلاقات بينها فهي تمثيل مادي للتصورات العقلية لموضوع واحد أو أكثر في لحظة معينة. الرسوم التوضيحية التي تشكل الخرائط المعرفية وتربط المصطلحات الأساسية للدراسة "الحوكمة" و"اجتماعي" مع مختلف الأفكار في فقرات تقارير معادن واردة في الشكل (4). يلاحظ من ترابط العبارات بالشكلين أن مصطلح **الحوكمة** مهم جدا في شركة معادن، ويتجسد هذا بالمكاسب التي تحصل عليها المؤسسة من ورائه والتي تلخصت في مجملها في هذه الخارطة. فمثلا تم التطرق في التقارير (معادن، 2011-2012، الصفحات 80-95/52-61) في إطار حوكمة الشركة إلى المسؤولية الاجتماعية بتوضيح مهام تقوم اللجنة التوجيهية للمسؤولية الاجتماعية التي تتكون من موظفين من إدارات مختلفة؛ لضمان نشر المسؤولية

الاجتماعية داخل الشركة، فأنشأت بيان ميثاق للمسؤولية الاجتماعية وتبني تعريفها من قبل مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة والذي ينص على: "التزام الشركة المستمر بالسلوك الأخلاقي والإسهام في التنمية الاقتصادية مع

الشكل رقم (4): الخرائط المعرفية لمصطلحي الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية



المصدر: مخرجات برنامج أنفيغو 12.

تحسين مستوى المعيشة لأفراد القوى العاملة وعائلاتهم بالإضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع الوطني بشكل عام". كما أوضحت التقارير دخول بطاقة الأداء البيئي ونظام مؤشرات الأداء الرئيسة للبيئة حيز التنفيذ في 2011. يفصل هذا البيان تدابير ومعايير وتوجيهات المسؤولية الاجتماعية لأربعة أركان لكل منها لجنة فرعية مخصصة تقدم تقاريرها إلى اللجنة التوجيهية وهي:

- الصحة والسلامة والبيئة بما في ذلك السياسات والمعايير وأنظمة الإدارة وإدارة المخاطر؛
- التزامنا نحو المجتمع لتوضيح إسهام معادن إيجابيا في المجتمعات التي تعمل ضمنها محليا أو وطنيا أو دوليا؛
- التزامنا نحو موظفينا لتوضيح كيفية معاملة معادن لموظفيها بما في ذلك اهتمامها برعايتهم وأسرتهم؛
- الأخلاقيات لتوضيح طريقة إدارة الشركة، الامتثال التشريعي والقانوني، معايير سلوك الموظفين، والحوكمة.

كما يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (4) أن مصطلح الاجتماعي مهم جدا في شركة معادن، ويتجسد هذا بالمكاسب التي تحصل عليها المؤسسة من وراء مراعاة هذا البعد والتي تلخصت

- بمحملها في هذه الخارطة. فمثلا تم التطرق في تقارير معادن في إطار ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمجموعة من الممارسات التي مست مبادئ الحوكمة في النقاط التالية(معادن، 2011-2012، صفحة 90):
- نفذ ممارسات أعمالنا ونحافظ عليها بأخلاقية وأنظمة سليمة للحوكمة؛
 - نجعل اعتبارات التنمية المستدامة جزءا أساسيا من عملية صنع القرار في الشركة؛
 - ندعم حقوق الإنسان، ونحترم الثقافات والعادات والقيم في تعاملاتنا مع الموظفين من يتأثر بنشاطاتنا؛
 - ننفذ استراتيجيات إدارة المخاطر المبنية على البيانات الصحيحة والعلم الراسخ؛
 - نسعى في أداثنا التشغيلي إلى التحسين المستمر الذي يحافظ على الصحة والسلامة؛
 - نسهل ونشجع السلوك المسؤول في تصميم منتجاتنا واستخدامها وتدويرها والتخلص من نفاياتها؛
 - ننفذ ترتيبات فعالة وشفافة للعمل مع شركائنا والاتصال بهم وإعداد تقارير يتم التحقق منها باستقلالية؛
 - **الأخلاقيات:** تعد الركن الرابع للمسؤولية الاجتماعية في شركة معادن وتتجسد في طريقة إدارة الشركة، والامتثال التشريعي والقانوني، ومعايير سلوك الموظفين، والحوكمة؛
 - **الالتزام:** بالمتطلبات القانونية والنظامية، والمعايير الداخلية وأي ضوابط أخرى تقرها الشركة؛
 - **الرؤية:**الالتزام يجعل معادن تسهم إيجاباً في رخاء الأفراد، البيئة، الاقتصاد والمجتمع. إننا ندرك بأن السلوك المسؤول يولد قدرا كبيرا من القيمة لشركائنا، ويكسبنا ثقة موظفينا، عملائنا والمجتمعات."
- ترتبط حوكمة الشركات أساسيا بتعظيم الربح وحماية حقوق المساهمين، لكن تبدو المسؤولية الاجتماعية على النقيض من تعظيم الربح لأنها تقترح مجموعة من الإجراءات التي تؤثر عليه. كما قد يتصرف المدراء بطريقة غير مناسبة لكونهم مسؤولون اجتماعيا مما يؤثر على تعظيم ثروة المساهمين(Dubey, Rani, Kumar, & shinde, 2015, p. 7). لهذا في المدى القصير قد لا يظهر هذا التفاعل والارتباط قويا. وفقا لنتائج المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية والخرائط المعرفية يتضح تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية للشركات على حوكمة الشركات، وكذا تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير حوكمة الشركات على المسؤولية الاجتماعية. كما أنه وفقا لنتائج هذه المقاربات يتضح تحقق فرضية الدراسة لوجود التآزر بين (CSR & CG) من محتوى فقرات كل منهما في التقارير معادن والتي شملت على تكرار مصطلحات الرئيسية لأحدهما في فقرات الآخر مما يدل على التآزر بينهما. هذا ما أثبتته كذلك معاملات التشابه النصي بحساب معامل ارتباط بيرسون الكلي بين (CSR & CG) أو حساب معامل بيرسون الجزئي بين فقراتهما. هذا ما يدل على تحقق نموذج الدراسة وبالتالي تدعم المسؤولية الاجتماعية حوكمة الشركات؛ وتقود حوكمة الشركات

المسؤولية الاجتماعية. هذا ما تؤكدُه (Amoako, 2017, p. 171) أنهما حاليا يشتركا في نفس الغرض ويحققان نفس الفوائد التي تعود على المؤسسة، فعندما يكون كلاهما جيد تتعظم الأرباح، تتسع الحصة السوقية وتولد ثقة المستثمرين ويُخلق ولاء العملاء، ناهيك عن أنهما يخلقان معا سمعة جيدة للمؤسسة.

5. خاتمة

تعتبر هذه الدراسة كمساهمة جديدة في مجال دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات ولعل ما يميزه أنه دراسة كيفية وكيفية باستخدام تقنية تحليل محتوى البيانات الكيفية عن طريق أنفيو الذي ساعدتنا على تحليل محتوى الموقع الإلكتروني ومحاور محددة من تقارير شركة معادن التي يَأثر نشاطها على البيئة ما يجعلها تمارس أنشطة اجتماعية وفي مقابل تسعى لتنفيذ مبادئ حوكمة الشركات للحفاظ على حقوق المساهمين. لذا فإن معادن تعمل بين نقيضين ظاهريا فأردنا معرفة مستويات التأزر بينهما. حيث سعينا في بحثنا هذا إلى التحقق من فرضيتين فرعيتين تخدمان الفرضية الرئيسة. بعد هذه الدراسة، يمكن الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية من بينها:

1. إن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية بمعزل عن حوكمة الشركات قد يضر بإحدهما على حساب الآخر؛
2. قد تأثر ممارسات المسؤولية الاجتماعية سلبا على حوكمة الشركات في الأجل القصير. أما في الأجل الطويل تخدم هذه الممارسات حوكمة الشركات لأنها تحسن من سمعة المؤسسة وترفع من ولاء العملاء مما يحسن في مستويات الأرباح؛
3. تؤثر حوكمة الشركات في المسؤولية الاجتماعية فأهم عنصر في الحفاظ على حقوق المساهمين هو تحقيق أرباح مرتفعة ومستمرة بما يضمن تمويلا لنشاطات المسؤولية الاجتماعية المختلفة؛
4. هناك تأزر بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات في المؤسسة محل الدراسة بمستويات معقولة جدا وبذلك تحقق نموذج الدراسة الذي ينص على أن الأولى تدعم الثانية والثانية تقود الأولى. تم اثبات ذلك من خلال المقاربة المعجمية، المقاربة اللغوية وخرائط المعرفة كمقاربات لتحليل النصوص.

6. المراجع

1. Amoako, G. K. (2017). Relationship Between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Governance (CG): The Case of Some Selected Companies in Ghana. (C. Springer, Ed.) *Responsible Corporate Governance*, pp. 151-174.
2. Arora, P., & Dharwadkar, R. (2011). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR): The Moderating Roles of Attainment Discrepancy and Organization Slack. *Corporate governance: an international review*, 19(2), 136-152.

3. Choi, B. B., Lee, D., & Park, Y. (2013). Corporate Social Responsibility, Corporate Governance and Earnings Quality: Evidence from Korea. *Corporate Governance*, 21(5), 447-467.
4. Dubey, N., Rani, P., Kumar, S., & shinde, Y. (2015, May 20). *Corporate Governance Vs. Corporate Social Responsibilities*. Retrieved June 5, 2020, from <https://www.slideshare.net/YadneshShinde/corporate-governance-vs-corporate-social-responsibilities-48395512>
5. Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, (pp. 1-27). Montréal.
6. Haidar, J. I. (2009). Investor protections and economic growth. *Economics Letters*, 103(1), 1-4.
7. Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance*, 16(15), 443-459.
8. Orumwense, J. (2012). Financial Reporting under the Good Corporate Governance Framework. *International Journal of Finance and Accounting*, 1(6), 173-178.
9. Rahim, M. M. (2013). *Legal Regulation of Corporate Social Responsibility: A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy*. (S. E. CSR, Ed.) Heidelberg: Springer.
10. Sreenivasulu, S. E. (2013). Performance standards for social responsibility in education a case study. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(5), 31-36.
11. Williams, C. A. (2018). Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. In J. Gordon, & W.-G. Ringe, *The Oxford Handbook of Corporate Law and Governance* (pp. 785-851). Oxford: Oxford University Press.
12. Zaman , R., Nadeem , M., & Carvajal, M. (2020). Corporate governance and corporate social responsibility synergies: Evidence from New Zealand. *Meditari Accountancy Research*, 1-26.
13. إبراهيم ابراش. (2008). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. الأردن: الشروق.
14. أزهار نعمة عبد الزهرة أبوغنيم. (2013). دور أبعاد المواطنة التسويقية في إدارة صورة المنظمة دراسة تحليلية في شركة زين للاتصالات اللاسلكية المتنقلة في العراق. (جامعة الكوفة، المخر) *الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية*, 9(26)، 39-66.
15. إلياس بن الساسي، و إيمان بن عزوز. (2013). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: العلاقة والأهداف. *الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر: 17-1
16. بشير علاق. (2009). أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية. الأردن: اليازوري.
17. خليل شرقي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر: أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال.
18. خليل شرقي، و السعيد بريكة. (2016). المقاربة الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo: دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور. (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، المخر) *البحوث الاقتصادية والمالية*، 97-112.

19. ربحي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق. الاردن: الصفاء.
20. رجاء وحيد دويدري. (2000). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية. سوريا: الفكر.
21. سعد علي حمود العززي، و مصطفى جعفر عيسى. (2017). تشخيص وتحديد مستوى الموازنة بين الوقت المتاح للحياة والعمل: دراسة حالة لعينة من أطباء مستشفيات مدينة الطب. (جامعة بغداد، المخر) العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(96)، 28-46.
22. سمية عبد الوارث علي أحمد. (2011). البحث التربوي و النفسي دليل تصميم البحوث. مصر: مكتبة الانجوى المصرية.
23. سناء عبد الكريم الخناق. (2006). المتطلبات التنظيمية للمنظمات الجزائرية المتوسطة والصغيرة في ظل الشراكة. الملتقى الدولي حول: آثار انعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سطيف، الجزائر: 205-224.
24. شريف غياط، و فيروز رجال. (2012). حوكمة الشركات: أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي. مجلة الأكاديمية العربية في الدنمارك (11-12)، 194-223.
25. صالح بن حمد العساف. (2006). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. السعودية: مكتبة العبيكان.
26. علي بن عامر محمد الشهري. (2010). المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: دراسة ميدانية مطبقة على مؤسسة الوقف في المجتمع السعودي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، السعودية.
27. قاموس المعاني. (15 جويلية، 2020). تم الاسترداد من <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A2%D8%B2%D8%B1>
28. كيلي ستوت. (2012). تصورات المعلمين وأولياء الأمور والأطفال حول البداية في مرحلة الطفولة في إمارة رأس الخيمة. (مؤسسة الشيخ سعود بن صقر القاسمي لبحوث السياسة العامة، المخر) ورقة سياسة عامة رقم 1، الصفحات 1-12.
29. محمد شلي. (1997). المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج الاقترابات، والادوات. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
30. معادن. (2011-2012). التقرير السنوي. السعودية: شركة معادن.
31. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2004). مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات.
32. منظمة العمل العربية. (2018). البند الثامن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص. مؤتمر العمل العربي، القاهرة، مصر.
33. موريس انجرس. (2003). منهجية البحث في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية. الجزائر: العلوم.
34. وسيلة بن ساهل (أ). (2016). أفضليات التجميع بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي: بين الدعم والقيادة -دراسة استكشافية-. (جامعة محمد خيضر بسكرة، المخر) العلوم الانسانية، 16(2)، 633-649.
35. وسيلة بن ساهل (ب). (2017). نحو التعااضد بين إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي: دراسة استكشافية لشركة عدوان للكيمياوات بالجزائر. مجلة الإداري، 39(148)، 105-148.