

دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالشركات الصناعية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - الجزائر

د / براهيم زرزور

جامعة العربي التبسي- تبسة

الملخص:

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، بسبب جملة التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال؛ لعل أبرزها إعادة رسم أدوارها في بيئة سريعة التغيرات وشديدة المنافسة، وفي إطار تحمل الشركة لمسئوليتها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطبيق برامجها وتبني أبعادها من خلال التطبيق الفعلي لمبادئ حوكمة الشركات. وتعد شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة بدولة الجزائر، من الشركات الصناعية التي تولي اهتماما لتبني مبادئ الحوكمة تعزيزا لمسئوليتها الاجتماعية. **الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، المسؤولية الاجتماعية، الشركات الصناعية، ...

Summary:

The concept of corporate governance concepts in common use in recent years, due to among other challenges faced by business organizations; most their roles in a fast environment changes and stiff competition, and in the context of carrying the company of its responsibility towards the community in which it operates, through the promotion of social responsibility companies and the application programs and the adoption of its dimensions through the actual application of the principles of corporate governance. The Phosphate Mines Company SOMIPHOS-Tebessa State of Algeria, of the industrial companies that pay attention to the adoption of corporate governance principles to promote social responsibility.

Keywords: Corporate governance, social responsibility, industrial companies, ...

1. تمهيد

يتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الاقتصاديات والشركات العالمية، حيث بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاداً جديدة أكثر تعقيداً، نظراً لبروز مفاهيم حديثة ساعدت على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ومن بين هذه المفاهيم: المسؤولية الاجتماعية للشركة، إذ اتسع دور الشركات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية، فأصبحت كل من الحكومة والشركات تسخر جهودها لصالح القطاع الثالث وهو المجتمع. ومن خلال بروز مفهومي حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركة، لم يعد المجتمع ينظر إليها نظرة تقليدية، ولم يعد تقييم تلك الشركات يعتمد على مراكزها المالية فقط.

2. إشكالية الورقة البحثية

مما سبق يمكننا طرح إشكالية هذه الورقة البحثية وفق التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية عموماً وبـ: شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** -تبسة/ الجزائر على وجه الخصوص؟

ولأجل الإحاطة بجوانب الإشكالية تم تفكيك التساؤل الرئيسي إلى جملة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- كيف يمكن تجسيد مبادئ حوكمة الشركات في الشركات الصناعية؟
- إلى أي مدى تلتزم الشركات الصناعية بمبادئ المسؤولية الاجتماعية؟
- ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية في شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** -تبسة/ الجزائر في ظل تبني مبادئ حوكمة الشركات؟

3. فرضيات الورقة البحثية

- للإجابة على تساؤلات الإشكالية تم صياغة جملة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الأولى: تسعى شركة **SOMIPHOS** -تبسة/ الجزائر إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات؛
 - الفرضية الثانية: تتبنى شركة **SOMIPHOS** -تبسة/ الجزائر مبادئ المسؤولية الاجتماعية؛
 - الفرضية الثالثة: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركة **SOMIPHOS** -تبسة/ الجزائر.

4. أهمية الورقة البحثية

تكمن أهمية الورقة البحثية في إبراز المفاهيم الخاصة والمتعلقة بحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، كما تكمن أيضا في إبراز مدى ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالشركات الصناعية.

5. أهداف الورقة البحثية

في ضوء تحديد الإشكالية والفرضيات المنتظر اختبارها الورقة البحثية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركة محل الدراسة؛
- اختبار علاقة الارتباط بين مبادئ حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في الشركة محل الدراسة؛
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات للشركة فيما يخص الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

6. منهج الورقة البحثية

للإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا نستخدم المنهج:

- المنهج الوصفي: في الجزء النظري، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب والمجلات والملتقيات والمؤتمرات؛
- المنهج التحليلي: في الجزء التطبيقي (الدراسة الميدانية) تم الاعتماد على الاستبيان بصورة مباشرة والملاحظة والمقابلة بصفة غير مباشرة، وتم تحليل وتفسير هذه النتائج باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي واستخدام برمجيات مثل: *SPSS* و *EXCEL*.

7. هيكل الورقة البحثية

تم تقسيم الورقة البحثية إلى جزئين، جزء نظري وجزء تطبيقي، حيث خصصنا الجزء الأول لدراسة متغيرات الدراسة حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية، أما الجزء الثاني فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية، والذي يعد دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات *SOMIPHOS* - تبسة/ الجزائر.

أولا: حوكمة الشركات: المفهوم، الأهمية والركائز

أدت الانهيارات التي مني بها العالم في أواخر التسعينيات من القرن الماضي والسنوات الأولى من القرن الحالي جراء الممارسات الخاطئة في قطاعات الأعمال والاقتصاد من طرف المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة ومراجعي الحسابات والمحللين الماليين، وما انجر عنها من أضرار مست حاملي الأسهم والسندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح

وغيرهم، إلى الاهتمام العالمي بهذا الشأن وذلك بالبحث عن مفهوم ينظم العلاقة بين إدارة الشركات والأطراف المتعامل معها.

1. تطور مفهوم حوكمة الشركات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضائع التي في عهده وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى الميناء، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما، أطلق عليه القبطان المتحوم جيدا "Good Governer"¹. حيث أن أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان "بيرل" و"مينز" *BERLE&MEANS* وذلك سنة 1932 من خلال ندوتهم "الشركة الحديثة والملكية الخاصة"، حيث قاما بدراسة تركيبية رأسمال كبريات الشركات الأمريكية، ومن خلال دراستهما توصلا لضرورة فصل الملكية عن الإدارة وإلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين لحماية حقوق المساهمين.² وتستمد حوكمة الشركات جذورها من نظرية الوكالة التي بلورها "بيرل" و"مينز" *BERLE&MEANS* عام 1932، أعقاب الانتشار مفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور شركات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.³ إن مصدر نظرية الوكالة وما تثيره من تساؤلات يرجع لأعمال آدم سميث، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسرها أعوان غير مالكين، الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم بالمستوى المرضي.

كما تطرق كل من "ماكليغ" و"جونسون" *MAKLING & JENSON* سنة 1976 لعلاقات الوكالة حيث تم تعريفها على أنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص ويسمى المؤكّل، بتفويض شخص آخر هو الوكيل، لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، هذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل"⁴. ومن ناحية أخرى جاءت ظاهرة الفضاء المالية للشركات العالمية بما احتوت عليه من فساد إداري وتواطؤ شركات المحاسبة والمراجعة مع كبار الإداريين، واستخدام المعلومات الداخلية ونشر القوائم المالية وأرباح غير حقيقية، لتؤكد أهمية إيجاد معايير لأفضل الممارسات والإجراءات في إدارة وتنظيم ومراقبة والإشراف الفعال على المؤسسات المساهمة. ويرى البعض أن ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات قد ارتبط بالأساس بفضيحة "وترجيت" *WATERGIT* في الولايات المتحدة الأمريكية،

وما رافقها من إصدار قانون مكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد محدد لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية للشركات في الو. م أ. وفي عام 1992 قامت بورصة لندن للأوراق المالية في أعقاب انهيار عدة شركات وظهور بعض الفضائح المالية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، بتشكيل لجنة *Committee Cadbury*، لوضع تصورات للممارسات والإجراءات التي تساعد الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الخسائر. وفي أعقاب الأزمة الآسيوية عام 1998، جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" مع البنك الدولي وكذلك بنك التنمية الآسيوية، لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، عن طريق البدء في عقد خلافات النقاش والمؤتمرات الدولية.⁵

وفي عام 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" بإصدار مجموعة مبادئ حوكمة الشركات والتي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات⁶. إذ يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح *Corporate Governance*، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".⁷ حيث وردت عدة تعاريف لمصطلح حوكمة الشركات:

- "مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة على الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة".⁸

- "نظام بمقتضاه تدار الشركة وتراقب".⁹

- "نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".¹⁰

- "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المنشآت لتعظيم ربحية المنشأة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين".¹¹

- ويعرفها *باريكنسون* في كتابه "*Corporate Governance*" على أنها: "الإجراء الإداري الإشرافي والتنسيقي الذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعاية مصالح الشركاء".¹²

- كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".¹³

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات:¹⁴

✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛

✓ تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛

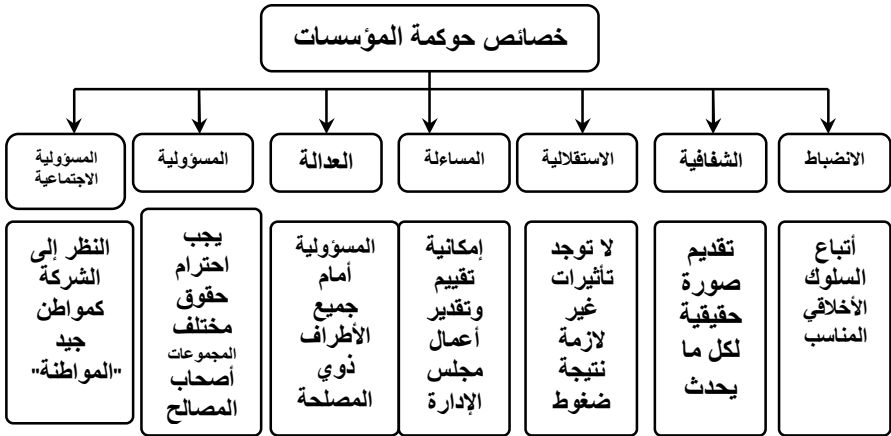
✓ التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح أصحاب المصالح؛

✓ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

2. خصائص حوكمة الشركات

تتمتع حوكمة الشركات بمجموعة خصائص كما في الشكل التالي: 15

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2007-2008، ص: 25.

3. أهداف وأهمية حوكمة الشركات

أ- أهداف حوكمة الشركات: هناك عدة أهداف لحوكمة الشركات أهمها:

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الإدارة؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله الأهداف، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء؛
- عدم الخلط بين المهام الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛¹⁶
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛

- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب المستثمرين المحليين والأجانب؛
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين كمراقبين بالنسبة لأداء الشركات.¹⁷
- ب- أهمية حوكمة الشركات: يمكن توضيحها في الآتي:¹⁸
 - التطبيق السليم لقواعد الحوكمة يحسن من أداء السهم، تعظيم الربحية ويولد الثقة لدى المستثمر وحملة الأسهم ويؤدي الى زيادة قدرة الشركات على المنافسة في الأجل الطويل؛
 - تعظيم ثروة الملاك وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية؛
 - تطبيق قواعد الحوكمة يعطي الشركات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال ويحقق أداء أفضل، ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح؛
 - يعتبر التطبيق الجيد لآليات الحوكمة أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها؛
 - توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم؛
 - تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي وتجنب الدخول في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد¹⁹؛

4. مبادئ حوكمة الشركات وركائزها

يمكن إبراز مبادئ الحوكمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 49.

ثانياً: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة والتي يتم تداولها في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؛ ويعتبر من المفاهيم المتغيرة ودائمة التطور.

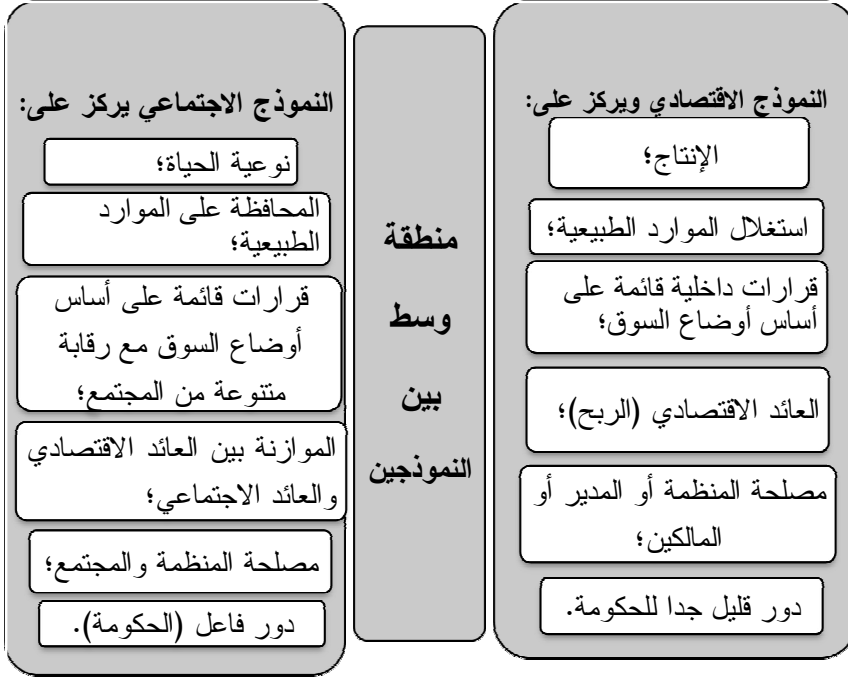
1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أ- تعريف المسؤولية الاجتماعية: وردت العديد من التعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أهمها:

- "مجمّل الالتزامات التي تتعهد بها الشركة في تقديم ما يرغبه المستهلك انسجاماً مع القيم المشتركة بينهما، والتي تصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل الشركة وما تحقّقه من أرباح".²⁰
- "عقد اجتماعي ما بين الشركات والمجتمع لما تقوم به الشركة من عمليات تجاه المجتمع".²¹

- "تلك الالتزامات التي تتعهد بها الشركة لكي تزيد من النتائج الإيجابية وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها"²².
 - "هي جميع القرارات والفلسفات والأفعال والطرق التدبيرية التي تعد تطور رفاهية المجتمع هدفًا لها"²³.
 - وعرفها البنك الدولي على أنها: "تعهد المؤسسة على الإسهام بالتنمية الاقتصادية المستدامة، والتعامل مع العاملين وممثليها والمجتمع المحلي بشكل طوعي، من أجل تحسين جودة الحياة بأسلوب يعود بالفائدة على الشركة والتنمية"²⁴.
 - "مجموع أربع مسؤوليات مختلفة، مسؤولية اقتصادية، متمثلة في خلق الربح، مسؤولية قانونية، مسؤولية أخلاقية القيام بكل ما هو صحيح، تطبيق عادل في كل الأوقات وأيضا مسؤولية الإحسان أي أن تكون مواطنا صالحا"²⁵.
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح تعريف موجز للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفاده أنها: المسؤولية التي تتحلى بها الشركات، تكون حدودها الدنيا الاكتفاء بمجرد تطبيق القوانين والتشريعات المحلية والدولية وقد تذهب إلى أبعد من ذلك بإدماج مبادرات طوعية في استراتيجيات الشركة، حيث لا يكون الربح هو الهدف الأسمى بل يتم أيضا إدماج أهداف اجتماعية وبيئية خدمة لتعظيم المنفعة لأصحاب المصالح وذلك بإشباع رغباتهم.
- ب- خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركات: على الرغم من اختلاف التعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أنها تجتمع على وجود الخصائص المشتركة الآتية:²⁶
- الإقرار بطوعية مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات (عدم الإلزامية)؛
 - تكامل السياسات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، في الأعمال الإدارية اليومية للشركة؛
 - تقبل الشركات المسؤولية الاجتماعية كونها واحدة من الأنشطة الأساسية الراسخة والاستراتيجية؛
 - عملية تشاركية تقوم بها الشركات؛
 - تقوم بها مختلف الشركات بغض النظر عن طبيعة عملها أو القطاع الذي تنتمي إليه.
- ت- أسباب بروز المسؤولية الاجتماعية للشركة: تعود أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلى:
- ❖ **البعد الكلي**: يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:²⁷

- العولمة: سعت الشركات استجابة لتيار العولمة المتنامي إلى إبراز اهتمامها بحقوق الإنسان، توفير ظروف عمل آمنة، المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، التقيد بقوانين تشغيل الأحداث؛
- الضغوط الحكومية والشعبية: تتمثل في التشريعات الداعمة لحماية المستهلكين والبيئة؛
- التطور التكنولوجي: أفرزت التطورات التكنولوجية ثورة في مجالات تقنية الموارد وديناميكيات التشغيل مما انعكس على الاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين؛
- المنافسة الشمولية: اتسعت المنافسة بسبب إشباع السوق وحدودها لشغل المنافسة المحلية والإقليمية إلى المنافسة العالمية، وأبرز مثال على ذلك الشركات المتعددة الجنسيات؛
- ❖ البعد الجزئي: بمعنى المتغيرات الخاصة بالشركة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:²⁸
- تغيير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن الشركة من الاستجابة لمطلب المجتمع والحفاظ على بقائها؛
- تغيير دور الإدارة: لم تعد إدارة الشركة مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.
- وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها من قبل الشركات يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجوانب الاقتصادية والجوانب الاجتماعية الموضحة في الشكل أدناه:
- الشكل رقم (03): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي**



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 54 (بتصرف).

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية

أ- بالنسبة للمجتمع: يمكن أن تلخص في الآتي:²⁹

- ✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع؛
- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
- ✓ زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة والفئات ذات المصلحة؛

✓ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.³⁰

ب- بالنسبة للشركة: من خلال:³¹

- ✓ تحسين صورة الشركة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للشركة؛
 - ✓ من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركة تحسين مناخ العمل.
- ث- بالنسبة للدولة: من خلال:

✓ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها؛

- ✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل الأعباء؛
- ✓ المساهمة في تمويل مشاريع المنفعة العامة وتحقيق أهداف التنمية.

3. استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركة

هناك أربع استراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية كالآتي³²:

الشكل رقم (04): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

استراتيجية المبادرة	تتولى القيادة المبادرات الاجتماعية. تبنى المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والعقلانية.
الإستراتيجية التكيفية	- الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية. - تبنى المسؤوليات الاقتصادية القانونية والأخلاقية.
الإستراتيجية الدفاعية	الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية. - تبنى المسؤوليات الاقتصادية القانونية والأخلاقية.
الإستراتيجية المعرّقة	- محاربة المتطلبات القانونية. - تبنى المسؤوليات الاقتصادية.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص: 98. (بتصرف).

- إستراتيجية عدم تبنى المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: وبموجب هذه الاستراتيجية فإن إدارة الشركة تتجنب الالتزام بأي دور اجتماعي ويتم التركيز على الأولويات الاقتصادية.³³

- الاستراتيجية الدفاعية: تهتم الشركة وفقا لهذه الاستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا، أي الحد الأدنى المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية.³⁴

- استراتيجية التكيف: وهنا تبادر المنظمة التي تبنى دورا اجتماعيا يتجاوز المتطلبات القانونية المفروضة وفي إطار منظور أخلاقي مسؤول.³⁵

- استراتيجية المبادرة التطوعية: تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية،

4. مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ والأبعاد:

أ- **مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** تحددت وتتوعدت أفكار ونظرات الباحثين حول كيفية صياغة مبادئ المسؤولية الاجتماعية إلا أنها اتفقت من حيث المضمون والهدف الذي تصبوا إليه، وتستند المسؤولية الاجتماعية على المبادئ الأساسية الآتية:³⁶

✓ **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم الشركة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة ؛

✓ **مبدأ احترام الأعراف الدولية:** أن تحترم الشركة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية؛ عند تبنيها للمسؤولية الاجتماعية؛

✓ **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر الشركة وتتقبل أن هناك تنوعاً في أنشطة ومنتجات الشركة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية؛

✓ **مبدأ الشفافية وقابلية المسألة:** أن تفصح الشركة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة عن البيئة والمجتمع وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم من قبل الشركة؛

✓ **مبدأ احترام حقوق الإنسان:** أن تنفذ الشركة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لميثاق حقوق الإنسان.

ب- **أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة:** لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها، إن هذه الأمور وغيرها كان قاعدة لانطلاق انتقادات كثيرة لمنشآت الأعمال وأرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره وتحسين نوعية الحياة فيه.³⁷ ومع التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمات ومع تصاعد وتائر تأثير قوى الضغط المختلفة على منظمات الأعمال من جانبها قد طورت من التزاماتها إزاء الطلب الاجتماعي المتزايد وبالتالي فإنها قد بررت مشروعيتها تواجدتها عبر المراحل الزمنية المختلفة بمنهجيات متباينة بالنظر إلى طبيعة العقد الضمني المبرم مع المجتمع.³⁸

- **البعد الاقتصادي:**³⁹ يمثل هذا البعد بمسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها الشركات، حيث إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعية جيدة وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المسؤولية العائد والأرباح الكافية لتعويض مختلف أصحاب رأس المال والعاملين بالإضافة إلى

مسؤوليتها تجاه توفير الظروف المناسبة للعمل ووضع كافة الإجراءات المناسبة لحماية العمال من أخطار وأضرار العمل وتوفير مناصب الشغل.

- البعد القانوني: من خلال انتهاج الشركات لسلوك مقبول نحو مجتمعها ورفض الأعمال غير المشروعة وبهذا تكتسب المؤسسات ثقة مجتمعها.⁴⁰

- البعد الأخلاقي: . يتجسد السلوك الأخلاقي في الشركة من خلال:⁴¹

✓ وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية الممارسات الأخلاقية؛

✓ وجود مبادئ إرشادية للسلوك الأخلاقي.

- البعد الخيري: هو خدمة إنسانية تخدم بها المؤسسة مجتمعها، كاستخدام مواد صديقة للبيئة أو التبرعات التي تقدمها المؤسسة للجمعية الناشطة والفاعلة للمجتمع، وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة إلا أنه يدعم الثقة ويعزز صورة المؤسسة في المجتمع.⁴²

ثالثا: منهجية الدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا الجزء إلى الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات *SOMIPHOS*، حيث سيتم التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى إطار الدراسة الميدانية ومتغيراتها وعرض وتحليل مختلف النتائج.

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات، وأعوان التحكم، والأعوان التنفيذيين في شركة *SOMIPHOS* - تبسة- الجزائر، وذلك في مقر المديرية العامة للشركة.

الجدول رقم (01) : جدول يبين مجتمع الدراسة

النسبة (%)	العدد	الوظيفة
10	10	إطار سامي
31	31	إطار
51	51	عون تحكم
8	08	عون تنفيذي
100	100	المجموع

ب- تحديد أداة وعينة الدراسة

- عينة الدراسة: مجتمع الدراسة يتمثل في الأفراد الإداريين بشركة *SOMIPHOS*، والبالغ عددهم 100 فردا، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وهي الطريقة الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين أفراد المجتمع.

- تحديد أداة الدراسة: تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية في الاستبانة، ومنه تم توزيع 35 استبانة، استرجعت منها 31 استبانة صالحة للدراسة، وقد تم إلغاء الاستبانات غير المكتملة.

الجدول رقم (02) توزيع الاستبانات المرسلّة والمسترجعة

النسبة %	العدد	الاستبانات
100	35	الاستبانات الموزعة
88.57	31	الاستبانات المسترجعة
11.43	04	الاستبانات غير الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

2. إطار الدراسة الميدانية

يتمثل إطار الدراسة الميدانية فيما يلي:

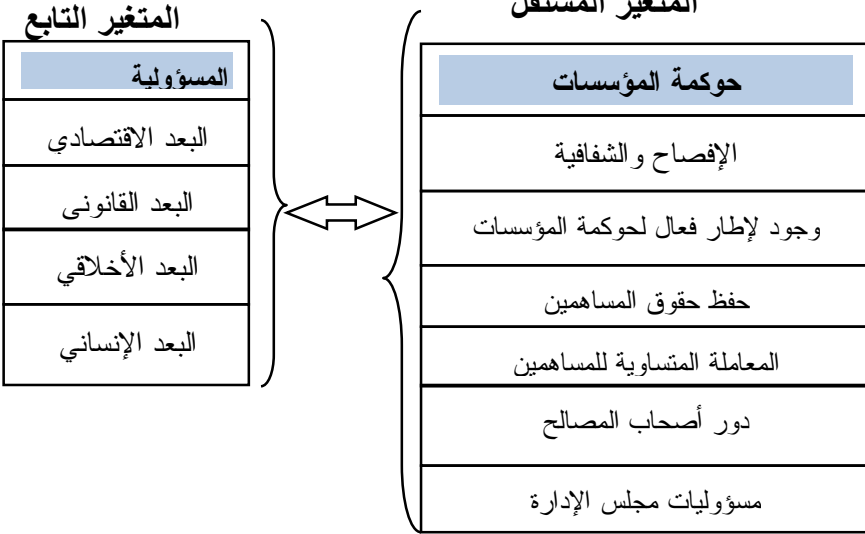
- **الإطار البشري:** يتمثل الإطار البشري للدراسة في مجتمع الدراسة والمتمثل في أفراد المديرية العامة لشركة SOMIPHOS، وقد شمل الإطار البشري، الأطارات السامية، الأطارات، أعوان التحكم والأعوان التنفيذيين، وذلك على مستوى مقر المديرية العامة للشركة محل الدراسة.

- **الإطار المكاني والزمني:** انحصرت الدراسة على مستوى المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، بتبسة- الجزائر؛ كانت خلال السداسي الأول من سنة 2015.

3. نموذج الدراسة ومتغيراتها

- **نموذج الدراسة:** عمدت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، بحيث تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فقد تم تقسيمه إلى محاور حسب متغيرات الدراسة، المحور الأول حوكمة الشركات أما المحور الثاني فكان حول المسؤولية الاجتماعية، في حين تم وضع محور يبرز دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، والشكل الموالي يوضح متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (08) نموذج الدراسة المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الباحث؛

- **متغيرات الدراسة:** من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع لها وذلك لأجل تسهيلها والتعمق فيها وذلك من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، في حال ما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المتغيرين في الشركة محل الدراسة: **المتغير المستقل:** يتم تناول المتغير المستقل -حوكمة الشركات- بالدراسة من خلال مبادئها وهي الإفصاح والشفافية ثم وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ثم حفظ حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم ثم دور أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة.

✓ **المتغير التابع:** تم اعتبار المسؤولية الاجتماعية متغيرا تابعا في الاستبيان، وهذا المتغير بدوره تم تقسيمه إلى أجزاء حسب أبعاد المسؤولية الاجتماعية (اقتصادي وقانوني، أخلاقي والإنساني).

4. استمارة الاستبيان

تم استخدام طريقة الاستبيان كأحد أدوات البحث، بحيث تم إعداد الاستبانة بالاستعانة بمراجع ودراسات سابقة حول الموضوع، بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية للموضوع في صياغة أسئلة الاستبيان، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- اختيار الجزئيات المهمة لكل متغير بما يتناسب وفرضيات الدراسة.
- عدم تكرار الأسئلة التي تؤدي إلى نفس الإجابة.
- إعداد استبانة أولية لأجل استخدامها في جمع المعلومات.

- عرض الاستبانة الأولية على باحثين لأجل اختبارها. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:
- **القسم الأول:** يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتكون هذا القسم من: (الجنس، نمط التوظيف، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)؛
- **القسم الثاني:** يتكون من 38 عبارة موزعة على ثلاث محاور كالاتي:
 - **المحور الأول:** حوكمة المؤسسات: من العبارة 01 إلى العبارة 18؛
 - **المحور الثاني:** المسؤولية الاجتماعية: من العبارة 19 إلى العبارة 32؛
 - **المحور الثالث:** دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: من العبارة 33 إلى العبارة 38.

5. اختيار مقياس الاستبانة

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، ويعود سبب اختيار هذا المقياس لكونه من أكثر المقاييس استخداماً وأيضاً للسهولة فهمة وتوازن درجاته، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
(05) درجات	(04) درجات	(03) درجات	(02) درجات
			(01) درجة

6. أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل، حيث أن أساليب المعالجة الإحصائية تختلف باختلاف هدفها الإجرائي، ومن حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها والهدف من إجرائها، وتمثل في:

- **اختبار الثبات:** باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين؛
- **المتوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، تم استخدامه من أجل معرفة متوسط إجابات المستجوبين ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، لأجل اتخاذ القرار بشأن متغيرات الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛

■ **معامل الارتباط برسن:** من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في الشركة.

رابعاً: النتائج والمقترحات

لقد أدى التطور التكنولوجي وتوسع أنشطة المؤسسات إلى تضاعف الآثار الناتجة عن النشاط الاقتصادي على الصعيد الاجتماعي وحتى البيئي وعليه فإن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والالتزام ببرامج المسؤولية الاجتماعية يهدفان إلى الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وذلك من خلال أن المؤسسة تحقق أقصى الأرباح الممكنة بأقل تبعات سلبية على المستوى الاجتماعي.

ولقد حاولنا من خلال بحثنا المنجز التعرف على دور حوكمة المؤسسات من خلال مبادئها في تعزيز تبني برامج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

الجانب النظري

- ✓ يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة مما يسمح بتنفيذ آلياتها، وذلك حتى تستفيد المؤسسة من خصائص الحوكمة؛
- ✓ تبني الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية تحقق عدة فوائد للمجتمع والشركة على حد سواء كونها تسعى لتحقيق أهداف كل أصحاب المصالح؛
- ✓ تختلف سياسة تبني الشركات الحوكمة كل حسب نظرتها، غير أنها كلها تهدف إلى تحقيق رغبات أصحاب المصالح وهو ما يوفر فرص أكثر لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
- ✓ الحوكمة نظام تدار به الشركة وتقدمه وفقاً لتوقعاتها، مع ضمان مراعاة حقوق الإنسان وقيم المجتمع والالتزام بالقوانين.

الجانب التطبيقي

- ✓ شركة *SOMIPHOS* تقوم بتطبيق حوكمة الشركات من خلال اعتمادها مبادئ الحوكمة في إدارتها؛
 - ✓ تقوم الشركة بتبني برامج وأبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
 - ✓ كما أكدت الدراسة على أن اعتماد وتطبيق مبادئ الحوكمة يعزز تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهو ما تجلّى من خلال علاقة الارتباط القوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والحوكمة في الشركة؛
 - ✓ تباين في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة *SOMIPHOS*؛
- في الأخير نخلص إلى أنه لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات دور كبير ومهم في تعزيز تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الشركات بصفة عامة وبشركة *SOMIPHOS* - تبسة - الجزائر، محل الدراسة التطبيقية بصفة

خاصة. وعليه نؤكد أن مفهومي حوكمة الشركات والمسؤولة والمسؤولية الاجتماعية كمفهومين جديدين، يساهمان في تحسين سمعة الشركات ويهدفان إلى تحقيق التنمية المستدامة لذلك وجب تبنيها من قبل الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها.

- 1- محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، ط1 مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص:07.
- 2- أحسن عثمان، سعاد شعاعونية، النظام المحاسبي المالي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، يومي: 06-07ماي2012.
- 3- محمود يوسف الكاشف، "إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد32، العدد02، 2008، ص:61.
- 4- رياض زلاسي، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص:03-04.
- 5- ريمة بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص ص:04-05.
- 6- نفس المرجع، ص:05.
- 7- عزيزة بن سميثة، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير -تجارب دول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 03-04ديسمبر، 2012، ص ص:03-04.
- 8 - *Benoit Pige, gouvernance contrôle et audit des organisations, édition economica, paris, 2008, p:07.*
- 9- عدنان درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص:01.
- 10- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص:18.
- 11- عدنان درويش، مرجع سابق، ص:03.
- 12- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، 2011، ص:319.
- 13- المرجع نفسه، ص:319.
- 14- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:16.
- 15- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات -المفاهيم، المبادئ، التجارب-، ط2، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:25.
- 16- إبراهيم إسحاق نسمان، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة -دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص:20.
- 17- عدنان بن حيدر درويش، مرجع سابق، ص ص:32-33.
- 18- رياض زلاسي، مرجع سابق، ص:10.
- 19- بشري عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد28، الكويت ص:206. للمزيد انظر:
- 20- <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewFile/1906/1760> ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:34.
- 21- تامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم)، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص:229.
- 22- منير نوري، التسويق (مدخل المعلومات والاستراتيجيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص:09.
- 23- فارس نبيل عجيلات، المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:38. للمزيد انظر:

http://www.aidmo.org/smcacc/proj/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=1027&format=html&Itemid=0

- 24- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الوطني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي: 22-23 نوفمبر 2011، ص: 229.
- 25- فيروز شين، نوال شين، دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 06-07 ماي 2012، ص: 10.
- 26- يوسف دياب عواد، دليل المسؤولية الاجتماعية للجامعات، جامعة القدس، رام الله، فلسطين، 2010، ص: 11.
- <http://www.qou.edu/arabic/banners/pdfFiles/socialResponsibilityGuide.pdf>
- 27- نزار عبد المجيد البروازي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2009، ص: 20.
- 28- بن جمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، 2010، ص: 04-05.
- 29- ظاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 53.
- 30- وائل محمد إدريس، ظاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم.. العمليات)، دار وائل، الأردن، ط1، 2011، ص: 10.
- 31- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، مرجع سابق، ص: 231.
- 32- عمر بوسلامي، مرجع سابق، ص: 65.
- 33- محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2008، ص: 96.
- 34- طارق راشي، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير (غ م)، جامعة فرحات عباس، سطيف، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2011، ص: 179-181.
- 35- ظاهر الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، دار وائل، ط1، الأردن، 2009، ص: 97.
- 36- مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي، غرداية، الجزائر، 2010، ص: 05.
- 37- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص: 164.
- 38- ظاهر منصور العامري، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 62.
- 39- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2010، ط1، ص: 86.
- 40- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 233.
- 41- ظاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 531.
- 42- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 233.