

## الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية - مع الإشارة لمؤسسة Condor -

الزهراء بن سفيان<sup>a</sup>، عائشة قادري<sup>b</sup>

a. جامعة طاهري محمد بشار، أستاذة محاضرة أ، رئيس تخصص المفاوضة، الجزائر. zbensefiane@gmail.com  
b. جامعة طاهري محمد بشار، طالبة دكتوراه، الذكاء الاقتصادي وإدارة الأعمال، الجزائر. Kadriaicha08bechar@gmail.com

Received date: 29/ 01/2019, Accepted date: 01/ 04/2019, online publication date: 30/ 08/2019

### الملخص

تسعى الورقة البحثية هذه إلى تبيان مدى مساهمة المواصفات القياسية الدولية لتوطين المسؤولية الاجتماعية ISO26000 لدى مؤسسة CONDOR التابعة للمجمع العائلي "بن حمادي"؛ والرائدة في قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية. وخدمة لهذا الغرض تم اعتماد المنهج التحليلي لتوضيح الدور المتجدد الذي تقتضيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العائلية مساهمة منها في تحقيق التنمية المستدامة. مع التركيز على تشخيص مشروع توطين المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع MENA من خلال إرساء مواصفات الـ ISO26000 بصفتها أداة لممارسة الحوكمة.

بينت النتائج أن توطين المواصفات القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 يمكن المؤسسة العائلية من ممارسة الحوكمة والرفع من رشادة قراراتها؛ بحكم أن السؤال الجوهرى الأول للـ ISO26000 يهتم بآليات توطين الحوكمة في مختلف وحدات الأعمال المؤسسة الخاصة-العائلية.

الكلمات الدالة: تنمية مستدامة، حوكمة، مسؤولية اجتماعية، مؤسسة عائلية، Condor، ISO26000.

تصنيفات (JEL): M14 .

## المقدمة

تبنى المؤسسة الخاصة للمسؤولية الاجتماعية وممارستها يسمح بالرفع من أدائها الاجتماعي الذي يدعم أدائها الاقتصادي ويعزز أدائها الشامل. فأصبح مفهوم الدور الاجتماعي الذي تلعبه هذه الأخيرة في المجتمع المعاصر مقياسا لأدائها الجيد ومعيارا لتحقيق الريادة. ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة للمساهمة في إرساء التنمية المستدامة أخضعتها منظمة الـISO للتقييم من خلال إصدارها للمواصفة القياسية الدولية ISO26000. ومن الجيد أن المواصفة تعنى بتسع أسئلة محورية بصفتها قضايا أساسية لممارسة المسؤولية الاجتماعية؛ بحيث يهتم أول سؤال محوري لها بحوكمة المؤسسات أيا كانت عامة أو خاصة (علما أن جل المؤسسات الخاصة تأخذ الطابع العائلي لا سيما في الجزائر).

فإسقاطا للموضوع على أرض الواقعتم اختيار مؤسسة "كوندور إلكترونيك" الرائدة في سوق الإلكترونيات والتي تتدرج ضمن أحد مؤسسات المجمع العائلي "بن حمادي"؛ فالمؤسسة تعتمد على نظام لإدارة الجودة، إذ بعد حصولها على شهادة الـISO9001 رأت بضرورة تدعيم نظام إدارة جودة المنتج بنظام يعتني بموردها البشري، الذي تسعى من خلاله رفع تحديات ورهانات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في سوق الإلكترونيات، وهذا من خلال توفير كافة متطلبات الأمن والسلامة المهنية الـISO18001. بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب البيئي وإعتباره مدخل من مداخل التميز المؤسسي لإقامة نظام حديث لإدارة البيئة وفقا للمواصفات العالمية الـISO14001. ومؤخرا توطين مشروع الـISO26000 في إطار برنامج عالمي برعاية وتمويل المملكة السويدية كمبادرة عالمية للرفي بجودة حياة الأفراد وإحلال التنمية المستدامة والمعروف عالميا ببرنامج MENA الذي يشمل ثمان دول من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ومن ضمنها الجزائر.

بناء على ما سلف تعمل هذه الدراسة للإجابة على إشكالية رئيسية مفاذاها:

هل فعلا تشكل المواصفات القياسية الدولية لتوطين المسؤولية الاجتماعية ISO26000 أداة لممارسة

الحوكمة لدى المؤسسة العائلية Condor Electronics؟

المحور الأول: أدبيات الدراسة

1. الإطار النظري للدراسة

يعنى هذا الشق من الدراسة بإعطاء الخلفية النظرية لكل من موضوع المسؤولية الاجتماعية من حيث المفاهيم والأهمية وأنماط الممارسة؛ وموضوع المؤسسات العائلية من خلال التعريف بها؛ فضلا على موضوع حوكمة المؤسسات العائلية مع تبيان إيجابيات وسلبيات الحوكمة على هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية ذات الملكية الخاصة والطابع العائلي. وبالتأكيد مع الإشارة لبعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر لتوسيع الحقل المعرفي للقضايا المتعلقة بالموضوع محل البحث والتشخيص.

## 1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المسؤولية الاجتماعية قضية من القضايا الأساسية التي تتطلب أن تعطي لها أهمية كبيرة من قبل المؤسسات على اختلاف طبيعة ملكيتها وأشكالها. فلم تعد حكرًا على المؤسسات العمومية وإنما الفكر التنموي الحديث يستوجب على المؤسسات الخاصة (العائلية) أن تتبنى دورها في إطار التنمية من خلال العمل على إرساء مبادئ ومفاهيم ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالتزامها المسؤول والمستديم اتجاه أصحاب المصالح والمجتمع بأكمله وعليه:

- حسب برنامج الأمم المتحدة للتنمية: "المسؤولية الاجتماعية ما تقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته من هذه المؤسسات، على أن تتضمن هذه المسؤولية الاجتماعية مراعاة لحقوق الإنسان وقيم المجتمع وأخلاقياته والالتزام بالقوانين، الشفافية، الإفصاح ومكافحة الفساد". (WBCSD, 1999)

- تعريف المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) التعريف الشامل للمسؤولية الاجتماعية: "إنها مسؤولية المؤسسة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها (منتج و/أو خدمة) على المجتمع أو البيئة، بواسطة سلوك أخلاقي وشفاف والذي (LANOIZELEE & CAPRON, 2007):

- يتلائم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع؛
- يأخذ في الإعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة؛
- يتطابق مع القانون المطبق والمعايير الدولية للسلوك؛
- يدمج في كل المؤسسة.

- Bowen-1953:- "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تتمثل في إلزام رجال الأعمال بإعتماد سياسات وإتخاذ قرارات، ومتابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم المرغوبة اجتماعيا" (ACQUIER & GOND, 2007).

- Carrol-1989:- هي "جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفا لها". وهي بذلك "إلتزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به إتجاه المجتمع وإن من شأن هذا الإلتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن" (CARROLL, 1991).

- وأوضح إلى كون المسؤولية الاجتماعية "مفهوم يشتمل على أربع جوانب رئيسية تتمثل في المسؤولية الاقتصادية والقانونية والمسؤولية الأخلاقية ومن تم المسؤولية الخيرة".

- Daft-2002:- "المسؤولية الاجتماعية هي واجب إدارة المنظمة الأساسي في إتخاذ القرارات المهمة والأفعال بطريقة تحقق رفاهية المجتمع ومصالحه" (DAFT, 2002).

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

إضافة إلى المفاهيم الوارد أعلاه نشير إلى تعدد إستعمال الألفاظ للدلالة على المسؤولية الاجتماعية؛ ويعود ذلك لتعدد أبعادها وتنوع مداخل دراستها، فضلاً عن تشتت المقاربات بشأنها. بحيث يمكن تصنيفها

ضمن ثلاث مجموعات عامة، تتمثل في: (NADJME, 2006)

الشكل 1: المعاني المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثين

بناءً على التعاريف السابقة سواء الصادرة عن هيئات ومنظمات دولية أو عن الباحثين يمكن التعريف بالمسؤولية الاجتماعية على أنها إلتزام أخلاقي تتعهد به المنظمة طوعاً للمساهمة في التنمية المستدامة؛ من خلال مراعاتها للجوانب الاجتماعية والبيئية في ممارساتها الاقتصادية. وهي بذلك تنشأ بناءً على العقد الاجتماعي الدائم الذي يربط المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وبشكل خاص المجتمع المحلي. وتجدر الإشارة إلى أنه تستعمل العديد من الألفاظ للدلالة عنها كالمسؤولية المجتمعية، الاستجابة الاجتماعية، المشاركة الاجتماعية...

#### 1.1. أهمية المسؤولية الاجتماعية

تعارضت وجهات النظر حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع، والدولة والمؤسسة (BOUDI & BENSEFIANE, 2011). وبالتركيز على المؤسسة الاقتصادية تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية في:

أ. تعد المؤسسة العون الاقتصادي المحوري في بناء المجتمع وسد إحتياجاته المتغيرة ومن المرتقب أن ترتقي لتطلعاته في مختلف جوانب الحياة، التي لا تقتصر على النواحي الاقتصادية فقط ولا تركز على الماديات لوحدها. والممارسة الدائمة للمسؤولية ترفع من قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل الاجتماعية إذ تترسخ لديها جملة من التدابير الوقائية للتدخل قبل إستفحال المشكل – والميثاق العالمي يركز على أدوات تساهم في ذلك على المستوى المحلي والإقليمي والدولي –؛

ب. الفكر التنموي الحديث لا يهمل الربح وأهميته ولكن يبحث في سبل إستمراريته تحقيقه؛ ولا يتحقق ذلك إلا بتبنى المؤسسة دورا اجتماعيا يوطد علاقات الثقة والتعاون غاية في رضا المجتمع؛

ت. ممارسة المسؤولية الاجتماعية تستوجب تقديم تضحيات من طرف المؤسسة قد تكون جد مكلفة على المدى القصير لكنها تعد استثمار مسؤولا يحقق مكاسب مادية ومعنوية في الأمد البعيد (GATHINJI, 2004)؛

ث. الإلتزام الفعلي للمؤسسة إتجاه المجتمع يعزز من التنافسية (PORTER & KRAMER, 2006)؛ ويحسن صورتها ويرقى بسمعتها (IGALENS, 2012) إلى ما يعرف بالشهرة الشاملة؛ والتي إنعكست خارجيا بفضل بعدها الداخلي المهتم بتحسين رضا العاملين وكل صاحب مصلحة بحكم أنها تمثل تجاوبا فعلا يحقق جانب من ذاتية الفرد والمجموعة؛

ج. ضرورة مساهمة المؤسسات الاقتصادية في إحلال التنمية المستدامة للرفي بنوعية حياة الأفراد من أجل بيئة أفضل من خلال المشاركة الفعلية في إطار تبادل العائد والكلفة الاجتماعية (ALKHALIDI, 2010) خاصة في ظل تعدد مهام الدول في العصر الحديث الذي حد من إمكانياتها ومواردها؛

ح. تسمح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالموازنة بين مسؤولية المؤسسة ونفوذها (خاصة المؤسسات الكبرى ثقيلة الوزن الاقتصادي والسياسي) (MEDEF, June 2003)، فيمدها الجانب الاجتماعي بسلطة اجتماعية معلومة المصدر؛

خ. تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مدخل فعال للحد من تعارض المصالح وتضاربها، لأنها لا تركز على طرف دون آخر. وإنما تسعى لخلق توازن بين توقعات كل طرف في المجتمع وإمكانيات ذلك (ATTARCA & JACQUOT, 2005)؛

د. مؤسسات الاقتصادية لا سيما الخاصة تملك موارد لا يستهان بها لذلك تبنيتها لمسؤوليات اجتماعية قد يؤدي إلى إنجازات اجتماعية هائلة، لاسيما إذ وجد الإطار المنظم المستوعب لتلك المبادرات، وهو أمر يدعم التنافسية الدولية للمجتمع...

نشير في هاته الجزئية إلى أن تعظيم مزايا تبنى المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية مرهون بقدرة كفاءتها وقيادتها على تحويل القيم الاجتماعية إلى قيم اقتصادية إستراتيجية متجاوزة بذلك نمط الكلف-

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

المخاطر إلى تهمين الفرص لخلق القيم (GELINIER & al, 2002)؛ ضمن رؤية إستراتيجية تعتبر المسؤولية الاجتماعية إستثماراً طويلاً يتطلب المشاركة الفعلية في تحمل التكاليف الاجتماعية إلى جانب باقي الأعراف الاقتصادية.

### 1.1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة العائلية

المؤسسة العائلية شأنها شأن أي مؤسسة ملزمة بالتصرف أخلاقياً في ممارساتها الاقتصادية بشكل يساهم في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية والبيئية للارتقاء بنوعية حياة الأفراد؛ والاستجابة الفعلية الإيجابية لتوقعات أصحاب المصالح بشكل متوازن بما يتوافق وإمكانيات المؤسسة. إذ أن المساهمة في رفاهية المجتمع لا تتوقف عند تحقيق القيمة الاقتصادية بل تستلزم خلق قيمة ثلاثية الأبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية. رغم طابع الطوعي للمسؤولية الاجتماعية إلا أنها تعتبر أحد أهم قنوات دعم المصلحة العامة والمشاركة في تحقيقها بحكم أنها عقد اجتماعي بين المؤسسة وأطراف المجتمع في إطاره يتم تبادل العائد والكلفة الاجتماعية من منظور الإستراتيجي. وتشكل صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة التي لا تنتظر قوة قانونية إلزامية لتساهم في تحقيق أبعاد وملاحم التنمية المستدامة. (BENSEFIANE, 2015)

### 2.1. أنماط المسؤولية الاجتماعية

تشير الدراسات النظرية والميدانية على أن ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية تتم وفقاً لأنماط مختلفة صنفت ضمنهاج عديدة (ALGHALIBI & ALAMERI, 2010)؛ يحوصلها الجدول أدناه.

#### الجدول 1: مناهج وأنماط المسؤولية الاجتماعية

المنهج	الأنماط	الهدف الرئيسي لكل نمط
الأول	✓ الاقتصادي	تعزيز الأرباح
	✓ الاجتماعي	متطلبات المجتمع تحتل الصدارة
	✓ الاقتصادي- الاجتماعي	الموازنة بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي
الثاني	✓ الكلاسيكي	العقلانية الاقتصادية في تعزيز الأرباح
	✓ الإداري	المنفعة الذاتية للمؤسسة وأطراف المجتمع
	✓ البيئي	الحفاظ على البيئة
الثالث (العقد الاجتماعي)	✓ التقليدي	تقديم منتجات تستجيب لحاجات المجتمع وتعميم أرباح
	✓ الاجتماعي	إدماج الأهداف الاجتماعية ضمن أهداف المؤسسة
	✓ الكلفة الاجتماعية	إضافة مسؤوليات وأعباء اجتماعية للمؤسسة

الرابع (هرم Carroll)	✓ المسؤولية الاقتصادية ✓ المسؤولية القانونية ✓ المسؤولية الأخلاقية ✓ المسؤولية الخيرة	✗ الاعتدال في تحقيق الأهداف الاقتصادية ✗ احترام القوانين السائدة في المجتمعات ✗ التصرف أخلاقيا في الممارسات الاقتصادية ✗ بلوغ المؤسسة درجة المواطنة باندماجها التام في المجتمع
الخامس (المنهج الشامل)	✓ البعد الخير الشامل ✓ بعد المسؤولية الشاملة ✓ بعد السياسة الشاملة	✗ الإبداع المجتمعي والمساهمة الفعلية ✗ تمتع المؤسسة بمسؤولية مجتمعية عالية وشاملة ✗ مساهمة المؤسسة في المسائل والقضايا السياسية

المصدر: من إعداد الباحثين

## 2. المواصفات القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000

ISO26000 مواصفة قياسية عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والقضايا المتعلقة بها، وتتطرق لوسائل وآليات دمجها استراتيجيا في الممارسات الاقتصادية للمؤسسة. وما هي إلا سنة عن إطلاق المواصفة وبالذات في سبتمبر 2011 حتى أعلنت 66 دولة منها 25 دولة أوروبية إلى جانبها دول عربية من ضمنها الجزائر قبولها لمبادرة ISO26000—(ELASARG, 2012). حيث يتضح من الهيكل التخطيطي للـ ISO26000 (2010) أنها تحمل مجموعة من التوجيهات والإرشادات التي تساعد المؤسسة على توطيق معايير المسؤولية الاجتماعية من خلال سبع بنود تمثلت في: (ISO, (nd))

- البند الأول: المجال، جزء مخصص للتعريف بالمواصفات القياسية الإرشادية وحدود تغطيتها ومدى قابليتها للتطبيق؛
- البند الثاني: المراجع القياسية بمعنى الوثائق المرتبطة بالمواصفة؛
- البند الثالث: المصطلحات والتعاريف، جزء يحصر كافة المصطلحات المتعلقة بالمواصفة والتي تتطلب تعريفا لها؛
- البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية التاريخي والمعاصر المبرز لطبيعة المفهوم والأطراف المعنية به؛
- البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمؤسسة والمستندة من مصادر متنوعة؛
- البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- البند السابع: توجيه بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية وإدماجها في السياسات والاستراتيجيات مع تقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل. بالإضافة إلى؛
- المقدمة: تحمل معلومات حول المواصفات القياسية الإرشادية وأسباب إعدادها؛

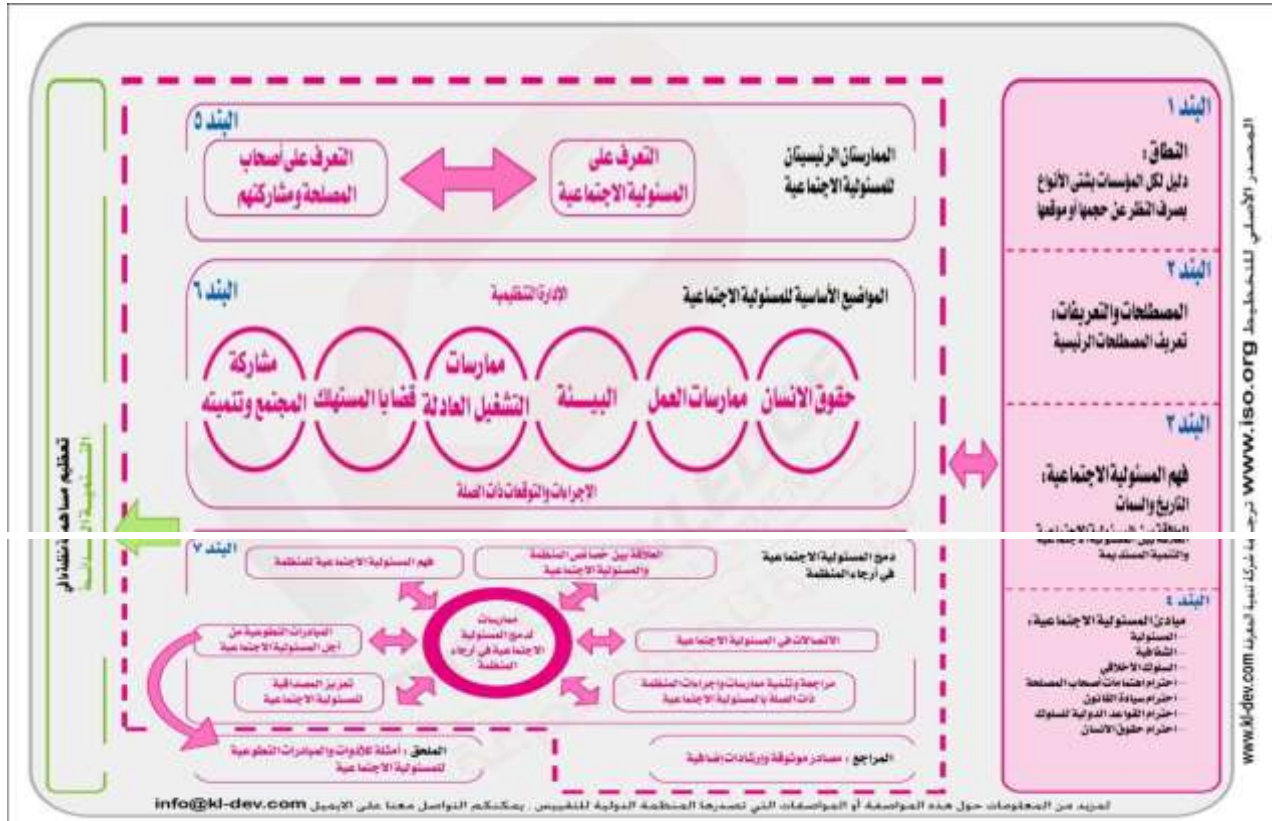
الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

- ملاحق إرشادية: الملحق (A) الحامل لقائمة المبادرات التطوعية والأدوات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وآليات دمجها في المؤسسة، والملحق (B) يدرج في إطاره مختصرات المصطلحات المستعملة في الموصفة ككل؛

- بيان المراجع المتصلة بالموضوع: تحمل توجيهات متعلقة بـ (DUBOIS, 2012):

- المصطلحات، المفاهيم والتعارف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالتنمية المستدامة؛
- اتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية وخلفياتها؛
- المبادئ والممارسات؛
- المواضيع والقضايا الأساسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- دمج المسؤولية الاجتماعية في سياسات المؤسسة وتعزيز السلوك المسؤول من خلال الممارسات؛
- تحديد أصحاب المصلحة وآليات التعامل معهم؛
- تبادل الإلتزامات والمعلومات والأداء.

الشكل 2: الهيكل العام لمواصفات المسؤولية الاجتماعية ISO 26000



المصدر: www.kl-dev.com



## 3. حوكمة المؤسسات العائلية

تساعد إجراءات حوكمة المؤسسات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات وتعد الحوكمة الرشيدة عنصراً أساسياً في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية.

## 1.3. المؤسسة العائلية

تعرف على أنها "مؤسسة تستمد خصوصيتها من خصوصية العائلة التي تمتلك رأس مالها وتديرها من خلال القادة أجدادا أو أباءاً أو أبناءاً..." ويُعد مفهوم المؤسسة العائلية من المفاهيم القديمة قدم ظهور المؤسسات، والتراجم الأصلية التي تناولت موضوع المؤسسات العائلية وعلى رأسها الكتاب المشهور "The origin of the family, private property and state" للكاتب Frederique ENGELS؛ والذيارخ للمؤسسات العائلية من خلال المراحل الرئيسية التي مرت بها والمتمثلة في مرحلة الصيد والجمع والإلتقاط

\*كتاب شهير عبارة عن مجموعة هائلة من الأبحاث أصلية لباحثين أمريكيين تخوض في تشكل المجتمعات؛ صدرت الطبعة الأولى منه باللغة الألمانية وترجم إلى العديد من اللغات (ترجمه إلى العربية "إلياس شاهين" سنة 1986). لتفاصيل أكثر طالع: <https://ar.wikipedia.org/wiki/أصل-العائلة-والملكية-الخاصة-والدولة&>

<http://revsoc.me/wp-content/uploads/أصل-العائلة-والملكية-الخاصة-والدولة.pdf>

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

مرحلة الرعي والزراعة ومرحلة الصناعة (OUDA, 1995, p. 146). تلك المراحل أثرت في بلورة مفهومها الذي يعرف له بطرق عدة ومن أبرز تلك التعاريف نجد (BARNES & HERSHON, 1985, p. 105):

- مؤسسة مملوكة لعائلة تقوم بإدارتها عادة، وقد قام بتأسيسها شخص واحد واستمدت اسمها التجاري من اسمه أو اسم العائلة. (HAMDANE, November 16-15, 2009)

- المؤسسة العائلية هي نتيجة تشابك مجموعة من الخصائص لاسيما في إطار تفاعل المعيارين (العائلة- المؤسسة) وعليه يرى Davis أنها تفاعل بين التنظيمين العائلة// المؤسسة. (HANNACHI, 2015, p. 30)

التعاريف السابقة تؤكد على ان المؤسسة العائلية هي مؤسسة اقتصادية شأنها شأن باقي المؤسسات لديها مهمة إتجاه المجتمع وتسعى لتحقيق أهداف وغايات متعددة الجوانب؛ وتستمد سماتها من الطابع العائلي بمعنى انها تسييرها يتم من طرف أفراد العائلية (على الأقل شخصين)، وبما أنها ملكية خاصة يتم توارثها بين أجيال العائلة.

### 2.3. مزايا ومخاطر حوكمة المؤسسات العائلية

المزايا التي تتيحها الحوكمة كآلية للإدارة الحديثة للمؤسسات الاقتصادية قد يحد منها الطابع العائلي للمؤسسة. وفي هذا السياق تشير الدراسات إلى أن حوكمة المؤسسات العائلية لها مزايا تدعم إستدامة المؤسسات العائلية؛ ولها مخاطر لا يمكن إنكارها. والجدول أدناه يحوصل لأهم تلك المزايا والمخاطر.

#### الجدول 2: مزايا ومخاطر حوكمة المؤسسات العائلية

مخاطر حوكمة المؤسسات العائلية	مزايا حوكمة المؤسسات العائلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم التوازن بين نمو ربحية المؤسسة وزيادة حجم الأسرة</li> <li>▪ الانتقال من جيل إلى جيل وخطة الخلافة</li> <li>▪ الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة</li> <li>▪ المحاباة (ترقية الأفراد بناء على العلاقات الأسرية)</li> <li>▪ الصراع بين الأجيال والأقران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ رفع درجة المهنية في إدارة الشركة</li> <li>▪ درجة أعلى من الرسمية في مجريات العمل</li> <li>▪ شكل أفضل للشركة في أعين المستثمرين</li> <li>▪ إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالإستثمار وتحسين الرقابة الداخلية</li> <li>▪ دقة أكبر في تحديد أسعار الأسهم</li> <li>▪ زيادة السيولة وحجم الأسهم التي يجري التعامل عليها</li> <li>▪ زيادة فرص الحصول على رأس المال</li> </ul>

المصدر: (شكولنيكوف و ولسون)

#### II. الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس، وإتاحة الإستمرارية في البحث عن طريق عرض التسلسل الزمني للدراسات السابقة.

1. دراسة مولاي لخضر عبد الرزاق (2013) بعنوان: "حوكمة الشركات العائلية"، تهدف الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة عنصرا أساسيا في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن للشركات العائلية تحسين احتمالات الاستمرار من خلال وضع هياكل الحوكمة الملائمة في مكانها الصحيح، وعن طريق بدء العملية التتقيفية للأجيال في هذا المجال بأسرع ما يمكن.
2. دراسة مقدم وهيبية (2012) بعنوان: "واقع تبني المسؤولية الاقتصادية الجزائرية"، جامعة وهران خلال الفترة 2008-2012. مست الدراسة 30 مؤسسة اقتصادية للجهة الغربية للوطن، وخلصت عموما إلى أن تبني المؤسسة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية لم يتعدى الدرجة المتوسطة بحيث لازالت ممارساتها تتسم بالقصور.
3. دراسة ضيف ياسين (2011) بعنوان: "إعادة إنتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية بسكرة"، تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الهام للمؤسسات الاقتصادية العائلية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، واعتمدت المنهج الوصفي وخلصت الدراسة إلى أهم نتائج: أن المؤسسات الاقتصادية العائلية هي كيان تابع للعائلة، كما أن المؤسسات الاقتصادية العائلية تمثل خضوع الوظائف الاقتصادية والقانونية لسلطة البناء العائلي.
4. دراسة Floriane Bouyoud (2010) بعنوان " Le management stratégique de la " responsabilité sociale des entreprises-contribution, perspective et limites" ، بفرنسا، أكدت الدراسة على ضرورة التغيير الجوهري للمسؤولية الاقتصادية لممارسة المسؤولية الاجتماعية بمنظور إستراتيجي يتعدى النمط التكيفي إلى النمط الريادي، وتوصلت الدراسة إلى أن تفعيل المسؤولية الاجتماعية يستلزم فهم وتحديد دعائم العمل التي تنظم وتهيكل سياسة المؤسسة.
5. دراسة صالح السحيباني (2009) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية-دراسة حالة المملكة العربية السعودية"، تهدف الدراسة إلى ضرورة تبني القطاع الخاص المسؤولية الاجتماعية لتحقيق التنمية، وتجسيد المبادئ التي أسس عليها الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية.
6. دراسة ماجد محمد الفراء (2005) بعنوان "تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة"، تهدف الدراسة إلى التعرف على الخصائص الإدارية لدى الشركات العائلية في قطاع غزة، واستخدمت المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة وترتب عن هذه الدراسة نتائج منها: يطغى على أكثرية المؤسسات العائلية هدف الاستمرارية والبقاء على باقي الأهداف الأخرى كتعظيم الربح، وتميل المؤسسات العائلية في قطاع غزة إلى المركزية في اتخاذ القرار حيث غالبية القرارات تتخذ من قبل كبير العائلة.
7. دراسة Salma Damak Ayadi (2004) بعنوان " La publication des rapports sociétaux par les " entreprises françaises"، أجري البحث على مستوى 82 مؤسسة فرنسية، وشخصت الممارسات المتعلقة

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية - مع الإشارة لمؤسسة Condor-

بإعداد تقارير المساءلة الاجتماعية، واهتم بإبراز العوامل المؤثرة على رغبة المؤسسة في الإفصاح عن نشاطها الاجتماعي على النحو الذي يتعدى الإلزامية القانونية، وتمثلت تلك العوامل حسب الدراسة في حجم المؤسسة، السمعة والحوار مع أصحاب المصالح.

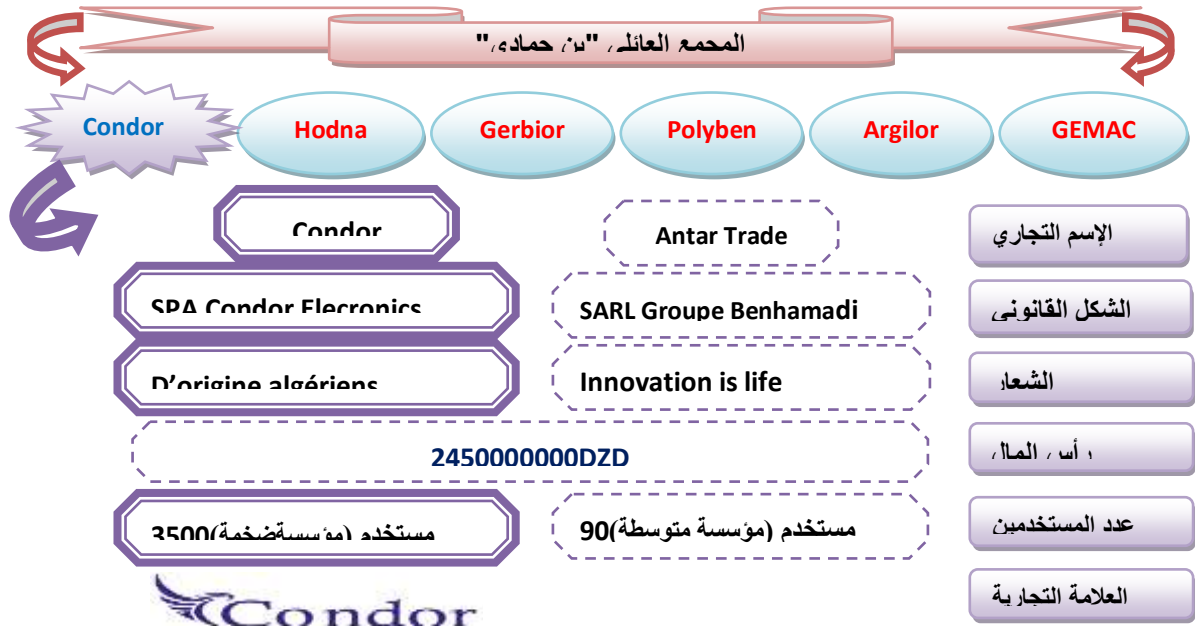
### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

الجانب العملي لهاته الدراسة يهتم بالتقصي حول آليات دعم ممارسة الحوكمة لدى المؤسسات العائلية ويحدد مؤسسة Condor كمحل للبحث؛ وعليه سيعمل على تشخيص مشروع توطين المواصفات القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000؛ مع التركيز على الأسئلة الجوهرية للمواصفة لإبراز موقع الحوكمة في إطارها وبالتأكيد مع التعريف بالمجمع العائلي والمؤسسة العائلية الأكثر شهرة ضمنه.

### 1. التعريف بالمجمع

المجمع العائلي "بن حمادي" يضم العديد من المؤسسات المتخصصة التي تمثل قوة إقتصادية بإهتمامها بمجال المقاولاتية والريادة لسنوات تعود إلى ما قبل الإستقلال، والإنجازات المتعددة التي حققتها ضمن عشرية من الزمن وإهتماماتها بشكل خاص التي تصب في إقامة وإعتماد نظام تسيير يرتكز على الجودة، إضافة إلى حصولها على العديد من الشهادات الدولية وإقتحامها للأسواق الأجنبية العربية والغربية بشعار "جزائرياً لأصل" إيماناً منها بضرورة الترويج للمنتوج الجزائري الذي يرقى للمنتوجات العالمية ودعم تنافسيته في الأسواق العالمية.

### الشكل 3: بطاقة شاملة للتعريف بالمجمع



المصدر: من إعداد الباحثتين

أضحى مجمع عائلة بن حمادي من أكبر المجمعات الفعالة والمساهمة في خلق القيمة المضافة والموفرة لمناصب شغل دائمة تعدت العشرة آلاف (10000) منصب دائم، متضمنة ستة فروع من المؤسسات الكبرى وهي:

- "GEMAC" مؤسسة صناعة وتسويق البلاط ومواد البناء (Aglotubes حاليا)؛
- "Argilor" مؤسسة متخصصة في صناعة الأجر؛
- "Polyben" مؤسسة تنشط في قطاع تسويق وصناعة أكياس التغليف والتعبئة من القماش (خاصة مواد الدقيق والسميد والحبوب الجافة، ملح الطعام، القمح، الأرز، الكسكس وبعض المنتجات البحرية)؛
- "Gerbior" مؤسسة متخصصة في إنتاج وتسويق القمح ومشتقاته (الطحين والدقيق والسميد)؛
- "HodnaMétal" مؤسسة متخصصة في صناعة اللوحات الإشهارية لمطاعم الوجبات السريعة؛
- "Antar Trade" مؤسسة لصناعة وتسويق الأجهزة الكهرووالإلكترومنزلية، عرفت نجاحا باهرا ولاقت سمعة وشهرة محلية ووطنية نحو العالمية؛ بعد أن حولت اسمها التجاري إلى مؤسسة كوندور إلكترونيك Condor electronics.

#### 1.1. التعريف بأرقي مؤسسة ضمن المجمع

مؤسسة ضخمة خاصة، وواحدة من أهم مؤسسات المجمع العائلي المشهور "مجمع بن حمادي". إذ تعد هاته العائلة عائلة مقاولين مهنيين بامتياز بسبب النشاط الباهر والتوسع الهائل الذي تشهده يوما عن يوم، وتعود جذوره إلى سنوات 1940. بدأت مؤسسة Condor نشاطها بالاسم التجاري Antar Trade معناه عنتر للتجارة، وكلمة عنتر توحى بالقوة والصلابة. أنشئت المؤسسة في 02 فبراير 2002 وبدأت نشاطها الفعلي في نوفمبر 2002، برأس مال قدر 2450.000.000 دينار جزائري، ومقرها الاجتماعي بولاية برج بوعريريج-الهضاب العليا- الجزائر. فيما يخص طبيعتها القانونية أنشئت المؤسسة بصفتها شركة ذات مسؤولية محدودة SARL Groupe Benhamadi Antar Trade. لتتحول سنة 2012 إلى شركة ذات أسهم SPA Condor Electronics لتتوسع ملفها لدى بورصة الجزائر، وقبيل ذلك غيرت اسمها التجاري. وأن لفظ Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، اعتمده المؤسسة كشعار دلالة على طموحها وغاياتها في تحقيق الريادة في مجال نشاطها المتنوع. فكل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية Condor مستهله برمز يشبه هذا الطائر. عمدت المؤسسة لتسجيل علامتها التجارية لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات لضمان الحماية القانونية الكافية لكافة منتجاتها من التزوير والتقليد. وأنها تعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات الناشطة في مجال صناعة وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية مع خدمات ما بعد البيع. إذ تعد إلى ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية باقتحامها مجالات عدة منها صناعة أجهزة

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

الإعلام الآلي والهواتف النقالة، واللوحات الشمسية لدعم الطاقات البديلة، وصناعة الأدوية بشراكة أردنية بفتحها فرع "ج يدي فارما" مع نهاية 2013 ومجال الفندقية. ومع نهاية 2012 بدأت التفاوض لاعتماد مشروع صناعة السيارات... لتصبح من الأسماء التجارية والمركبات الأكثر رواجاً على المستوى الوطني والدولي لاسيما بعد مباشرتها عمليات تصدير منتجاتها نحو الخارج.

## 2. تشخيص مشروع توطين الـ ISO26000 لدى Condor

رحبت مؤسسة Condor ببرنامج توطين الـ ISO26000 المحدد (2012-2014)، مع إمكانية تجسيده على مستوى المؤسسة في غضون 12 شهر (قابلة للتמיד). ومضت المؤسسة على بروتوكول توطينه مع IANOR (المعهد الجزائري للتقييس)، في السابع من مارس 2012، ووضع تحت تصرفها خبيران في المسؤولية الإجتماعية كلفا بمتابعة ترسيخ مفهوم المسؤولية الإجتماعية ومتطلبات مواصفاتها لدى المستخدمين بمعدل 12 فرد/اليوم طيلة مدة المشروع، مع دعوة للمشاركة في الأيام الوطنية التحسيسية فيما يخص المسؤولية الإجتماعية، يلزمها وبشكل خاص للأخذ في 07 محاور ضمن 07 أسئلة رئيسية (جلها من الفصل السادس الذي يعد القلب النابض لمعيار المسؤولية الإجتماعية). حيث أن المشروع يتطلب إحترام الخطوات التالية:

أ. تكوين لجنة قيادة وتنظيم (CORSO) واللجان الفرعية لها تبعا للأسئلة المركزية السبعة التي تستجيب لها مواصفات شهادة المسؤولية الاجتماعية؛  
ب. إعداد تشخيص أولي يتم في إطاره الإحاطة بوضعية المؤسسة ومدى قابليتها لتجسيد المشروع على أساس معياري (الأداء - الأهمية) بحيث أن:

- الأداء: يتم وفقا للتشخيص الوصفي لكل وحدة أعمال، وتبعاً لثلاث مستويات:

1. المبادرة: مرتبطة بوعي المسيرين وكل ما يتعلق بإتخاذ القرارات والتكفل بأنشطة وأعمال لم تتم بعد؛

2. الإنجاز: تجسيد المبادرات وممارستها بصفة نظامية إذ ينجر عنها تحقيق نتائج؛

3. التحسين: يدل على الأعمال التي تتطلب تحسين مستمر للأداء الداعم للتنمية المستدامة والإبداع والمثالية وآليات البحث عن التفوق الدائم.

- الأهمية: على نفس النحو خضعت للتقييم الوصفي الذي أفضى إلى ثلاث درجات:

1. أهمية ضعيفة: ميدان الأعمال غير متحكم فيه يمكن تركه لوقت لاحق؛

2. متوسطة: عدم التحكم في وحدات الأعمال يمكن أن تؤثر على نجاح مشاريع المؤسسة والوضع يتطلب التحكم لتجسيد المشروع وتحقيق الأهداف؛

3. أهمية مرتفعة: ضرورة التحكم في وحدات العمل لما لها من تأثير بالغ على ديمومة المؤسسة، أو على إرتباط بحوكمتها (الحكم الراشد).

ت.الإطلاق في إعداد الأرضية لتوطين ISO26000 من خلال حصر أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الموردون، الشركاء، حملة الأسهم، البنوك ومؤسسات التأمين، الجمعيات، المجتمع المحلي، الحملات التطوعية، الإعلام والإتصال، السلطات العمومية) و الوقوف على تطلعاتهم وتوقعاتهم من المؤسسة.مع إغفال المنافسون الذين تأخذهم المؤسسة في الحسبان عند كل حركة أو نشاط تقوم به؛

ث.تنظيم يوم تحسيبي حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ذلك استعدادا لتوطين الـISO26000؛

ج.إعداد مخطط عمل تبعا لتقرير التشخيص الذاتي للمؤسسة ليتم على ضوءه اتخاذ القرارات وتبني استراتيجيات واضحة بشكل ردود أفعال واستجابات للمحاور ووحدات الأعمال التي تعاني من ضعف في الممارسة المسؤولية، وبشكل خاص محوري قضايا المستهلك والممارسات التشغيلية، دون إهمال للمحيط؛  
ح.تنفيذ مخطط العمل ومتابعته لتدارك الإنحرافات: لازالت عملية التنفيذ وتهيئة الأرضية تشهد بداياتها.

توطين معايير المسؤولية الاجتماعية في إطار المبادرة الدولية ضمن برنامج MENA بالريادة السويدية؛ترشحت لمؤسسة Condor المؤسسة سعيا منها للحصول على شهادة الـISO26000. وإستلزم الأمر منها القيام بعملية تقييم ذاتي، وحصر لأصحاب المصالح كخطوة أولى لتحديد ملامح الإستراتيجيات المجتمعية التي تمكنها من ممارسة مسؤولياتها اتجاههم.وتطلب ذلك إقامة نظام إدارة جودة متكامل يبني بفضل المجهودات الجبارة لمواردها البشرية.

فعند التمعن في خطوات المشروع نجد أن الفهم المتعمق للمسؤولية الاجتماعية من طرف الإدارة؛ مع العمل على نشرها في كافة أجزاء المؤسسة العائلية هو اللبنة الأساسية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية. وذلك لن يتأتى للمؤسسة العائلية ما لم تتمتع إدارتها العليا بمبادئ الحوكمة التي تنمي من رشادة قراراتها لتتسم بالشفافية والعدالة والمصادقية والنزاهة والمساءلة والإفصاح اتجاه كافة أصحاب المصالح بإختلاف درجات تأثيرهم.

والجدول أدناه يوضح تفاصيل الأسئلة الجوهرية للـISO62000 التي تحتل فيها الحوكمة الصدارة؛ بل وتقدم الموصفة أهم مظاهرها، وأهم الوحدات الإستراتيجية للمؤسسة التي تستحق التدخل لتوطين المسؤولية الاجتماعية في ظل الممارسة الفعلية للحوكمة.

## الجدول 3: الأسئلة المحورية للـ ISO26000 و وحدات الأعمال الإستراتيجية

وحدات الأعمال	الأسئلة المركزية
المبادئ، الرؤية والقيم/الشفافية ومسؤولية إعداد التقارير العلاقات مع أصحاب المصالح/الإمتثال للقوانين ومعايير السلوك الأهداف والمدخل الإستراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية نشر المسؤولية الاجتماعية متابعة ومراقبة الأداء/ تحسين أداء المؤسسة	الحوكمة
العناية الواجبة /حقوق الإنسان وحالات الخطر /تجنب التواطؤ /حل المظالم التمييز والفئات الضعيفة /الحقوق المدنية والسياسية والحقوق الاقتصادية والاجتماعية المبادئ والحقوق الأساسية في العمل	حقوق الإنسان
التوظيف وعلاقات العمل/شروط العمل والحماية الاجتماعية/الحوار الاجتماعي الصحة والسلامة في العمل / التنمية البشرية والتدريب في مكان العمل منع التلوث/الاستخدام المستدام للموارد	ممارسات العمل المحيط
التخفيف من آثار تغير المناخ والتكيف حماية البيئة والتنوع البيولوجي واستعادة المواطن الطبيعية مكافحة الفساد/المشاركة السياسية المسؤولية /المنافسة العادلة تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة /احترام حقوق الملكية	الممارسات التشغيلية العادلة
التسويق والإعلام غير المنحاز والعدل للممارسات التعاقدية /حماية صحة المستهلكون وسلامتهم/الاستهلاك المستدام/قرارات خدمة المستهلك، والشكاوي ونزاعات أدوات حماية بيانات المستهلك وخصوصياته /الوصول للخدمات الأساسية /التثقيف والتوعية	قضايا المستهلك
إشراك المجتمع المحلي/التعليم والثقافة /خلق فرص العمل وتنمية المهارات/ الصحة تطوير التكنولوجيا والوصول إليها /الوصول للثروة وخلق الدخل /الاستثمار الاجتماعي	إشراك المجتمع المحلي والتنمية

المصدر: بن سفيان الزهراء؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 295.

## الخلاصة

تزايد الإهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية نظرا لمكانتها البالغة في تحقيق التنمية المستدامة، فأصبحت مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر معنية بالالتزام بها. لاسيما والجزائر تتمتع بكامل العضوية في الأمم المتحدة ومصادقة على جل بروتوكولات وإتفاقيات التنمية المستدامة سواء في إطار أهداف الألفية أو في إطار التعاون الإستراتيجي. إضافة إلى تأهبها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) وتوجهها نحو اقتصاديات السوق، تلك الاقتصاديات التي تركز على القطاع الخاص وتجعل من مؤسساته المحرك للحياة الاقتصادية والاجتماعية وتعول عليها لإحلال التنمية المستدامة بتبنيها للدور التنموي الجديد والمتجدد.

كفاءة المؤسسة العائلية في تحمل ذلك الدور والمسؤولية مرهون بقدرة مقاوليها ومسيريها على تحويل القيم الاجتماعية إلى قيم اقتصادية، تتخطى بها المؤسسة نمط كلف والمخاطر نحو نمط تعظيم وتنويع الفرص بإستثمارها الإستراتيجي للتأثيرات الاجتماعية والبيئية؛ مما يعزز أدائها الاجتماعي الذي يغذيه الأداء



الاقتصادي ويموله. المساهمة الإيجابية للمؤسسة العائلية بأدائها الاجتماعي سيمدها بسمعة وشهرة مستدامة تحقق من جرائها عوائد معنوية تتحول مع الزمن لعوائد ملموسة. فترتقي بذلك إلى الإستراتيجيات الريادية لا سيما إن تم تبني مشروع توطين مواصفات الـISO26000؛ الذي يمكن المؤسسة العائلية من الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية بأركان الأربعة المتكاملة، التي شملتها المواصفة في القضايا الجوهرية والأسئلة المركزية السبع.

كما أن المواصفة تعمل على الرقي بحوكمة المؤسسة العائلية وتجنبها جل المخاطر الناجمة بحكم أن السؤال المحوري الأول للمواصفة يعنى بآليات ممارسة الحوكمة وفقا لمبادئ قابلة للتجسيد في إطار الشفافية والوضوح، الإمتثال للقانون، مع العمل على توطين العلاقات مع أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين سواء داخلين أو خارجيين؛ تلك القابلية التي تتطلب الفهم المتعمق للمسؤولية الاجتماعية ودمجها في كافة أنشطة وأجزاء المؤسسة العائلية. وهي بذلك أي المواصفة القياسية الدولية لتوطين المسؤولية الاجتماعية SO26000 تقدم المؤسسة العائلية آليات لتفعيل ممارسة الحوكمة للرفع من رشادة حكمها وقراراتها.

### المراجع

ACQUIER, A, & GOND, J.-P. (2007). At the sources of corporate social responsibility: the (re) discovery of a founding book, Howard Bowen's Social Responsibilities of the Businessman. *10* (2).

ALGHALIBI, T, & ALAMERI, S. (2010). *Social Responsibility and Business Ethics - Management and Society-* (éd. Third Edition). Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.

ALKHALIDI, I. B. (2010). *The Ethical and Social Responsibility of Contemporary Business Organizations*. Amman: Media House for Publishing and Distribution.

ATTARCA, M, & JACQUOT, T. (2005). The representation of corporate social responsibility: a confrontation between theoretical approaches and managerial visions: 14th International Strategic Management Conference - AIMS-. Angers-France.

BARNES, L, & HERSHON, S. (1985). Transferring power in a family business. (H.-H. B. Review, Éd.) p. 105.

BENSEFIANE, Z. (2015). Social Responsibility of the Private company in Achieving Sustainable Development - with reference to Condor Electronics-. PhD thesis. Tlemcen.

BOUDI, A, & BENSEFIANE, Z. (2011, October). Social Responsibility of the Private entreprise in Achieving Sustainable Development. (U. o. Tlemcen, Éd.) *Journal of Economics and Managemen* (10).

CARROLL, A. (1991, July-August). The pyramide of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. (Business-Horizons, Éd.) .

الحوكمة في إطار ISO26000 لدى المؤسسة العائلية -مع الإشارة لمؤسسة Condor-

DAFT, R. (2002). *Organizational theory and desing*; West Publishing Co. New Work.

DUBOIS, P. (2012). *CSR, between value creation and new social contract; the circle of the company and the management - the responsibility of the companies*. paris: Eyrolles.

ELASARG, H. (2012). *Corporate social responsibility: challanges and prospects for development in arab countries*. MPRA paper.

GATHINJI, A. (2004). *Corporate Social Responsibility*. United Nations. Switzerland -Geneva-: United Nations Conference on Trade and Development.

GELINIER, O, & al. (2002). *Sustainable development: for a competitive and responsible enterprise*. Paris: ESF publisher.

HAMDANE, M. (November 16-15, 2009). Advantages of turning family enterprises into joint stock companies. Damascus: family enterprises Conference.

HANNACHI, M. (2015). The strategic regeneration of the family business: the case of multigenerational companies. PhD thesis. University of Avignon. France.

IGALENS, J. (2012). *Corporate Responsibility: Challenges, Risks and New Practices; the circle of the company and the management-*. Paris: Eyrolles.

ISO. ((nd)). *Participate in ISO 26000 International Standard on Social Responsibility*.

LANOIZELEE, M. Q., & CAPRON, F. (2007). At the sources of corporate social responsibility: the (re) discovery of a founding work, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen.

MEDEF. (June 2003). *Sustainable Development and Small and Medium Enterprise*. National Confederation of French Employers. france: sustainable development committee.

NADJME, A. n. (2006). *Business Ethics and Business Responsibility in Business*,. Amman: Dar Al - Warraq Publishing & Distribution.

OUDA, M. (1995). *Foundations of Sociology*. Beirut: Dar al-Nahda al-Arabiya.

PORTER, M, & KRAMER, M. (2006, december). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility . (H.-H. B. Review-, Éd.).

WBCSD. (1999). *Meeting changing expectations: Corporate social responsibility*. Retrieved from <http://www.w bcsd.org/wcb/publucations/csr2000.pdf> .

**CORPORATE GOVERNANCE UNDER ISO26000 IN THE FAMILY ENTERPRISE-WITH  
REFERENCE TO CONDOR ELECTRONICS-**Bensefiane, Zohra <sup>a\*</sup>, Kadri, Aicha <sup>b</sup>

a. zbensefiane@gmail.com. Bechar University, Algeria.

b. Kadriaicha08bechar@gmail.com. Bechar University, PhD Student, Algeria.

Received date: 07/ 03/2019, Accepted date: 01/ 04/2019, online publication date: 30/ 08/2019

**ABSTRACT**

*This research paper aims to show the contribution of the international standardization standards for the settlement of social responsibility ISO26000 in CONDOR Company which is belonging to the family complex "Ben Hammadi"; and which is the leader in electronic industry. In addition, this study used analytic method to show the renewed role of social responsibility for family enterprises as a contribution to sustainable development. As well as, it focused on the diagnosis of the project of implementation of social responsibility under the project "MENA" through specifications of ISO26000 as a tool for practicing governance. The results showed that through implementation of international standards of social responsibility ISO26000; a family enterprise can practice governance and increase the rationality of its decisions; since the first fundamental question for ISO26000 was concerned with the mechanisms of localization of governance in different business units of a private-family enterprise.*

**Keywords:** Condor, Family Enterprise, Governance, implementation, Social Responsibility, Sustainable Development, ISO26000.

**JEL Code :** M14.

---

\* **Corresponding Author:** Bensefiane Zohra, zbensefiane@gmail.com.