الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عد الحميد بن باديس مستغانم

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص :اقتصاد و تسيير مؤسسات

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

عنوان المذكرة

دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

دراسة حالة : مؤسسة تكرير السكر – مستغانم -

من إعداد :

حماريد براهيم

بو خودة حكيم

تحت إشراف :

بن شني يوسف

لجنة المناقشة :

الأستاذ : العجال بوزيان	رئيسا	أستاذ محاضر- أ-	جامعة مستغانم
الأستاذ : بن شني يوسف	مقررا	أستاذ محاضر- أ -	جامعة مستغانم
الأستاذ : براهيمي عمار	مساعد	أستاذ مساعد – أ -	جامعة مستغانم

السنة الجامعة 2021/2020

الإهداء

قال الله تعالى

يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير

صدق الله العظيم

الحمد لله بقدر عدد خلقه، والصّلاة والسّلام على سيّدنا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلّم.

أمّا بعد، إنّ هذا العمل مهدى إلى من ربّيانا صغيرا وكانا لنا سندا وفخرا في الحياة وساعدانا على تحقيق نجاحاتنا، أبي وأمي الغاليين حفظهما الله، فلهما منا بكلّ حرف نكتبه ألف شكر وتقدير.

وإلى جميع أفراد عائلتنا، وأخصّ بالذّكر إخوتنا و كل الذين كانوا سندا وعونا لنا في مشوارنا الدّراسي.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه ,فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ,فإن الله يحب الشاكرين "

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا ...وصلى الله على سيدنا محمد و على اله و صحبه و سلم...

عرفانا بالجميل نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذنا الدكتور بن شني يوسف الذي تشرفنا بإشرافه على رسالتنا وقدم لنا العون و المساعدة طيلة فترة إعداد هذه الرسالة و الذي يستحق منا دائما الاحترام و التقدير فجزاه الله على خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر الموصول للأساتذة الخبراء الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بقبول مناقشة رسالتنا هذه

و شكرنا و امتنانا إلى كل من أسهم في إثراء هذا العّمل ونجاحه سائلا الله عز و جل أن يكتب لنا أجره و أن يحسب عنده عملا ننتفع بـه .

الفهـــــــــــــــرس

إهداء

شكر وعرفان

فهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة.....أ

الفصل الأول :مدخل لمفهوم حركة الشركات.....03

المبحث الأول :مفهوم حوكمة الشركات 04

المطلب الأول :نشأة حوكمة و مفهومها و دوافع ظهورها.....04

الفرع الأول :نشأة الحوكمة.....04

الفرع الثاني :مفهوم الحوكمة اليوم و دوافع ظهورها 05

المطلب الثاني :تعريف حوكمة الشركات 07

المطلب الثالث :المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات 08

المبحث الثاني :أهمية و أهداف و آليات حوكمة الشركات.....11

المطلب الأول :أهمية الحوكمة.....11

المطلب الثاني :أهداف الحوكمة 12

المطلب الثالث :آليات حوكمة الشركات.....13

المبحث الثالث :تطبيق مفهوم حوكمة الشركات 16
المطلب الأول :الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....16
المطلب الثاني :هيكل ملكية الشركات و أهميته في تطبيق حوكمة الشركات.....17
المطلب الثالث :وضع حوكمة الشركات موضع التطبيق (الخصائص و الركائز).....19
الفصل الثاني :أصحاب المصالح و حوكمةلشركات.....24
المبحث الأول :نظرية أصحاب المصالح.....25
المطلب الأول : أصل و تعريف و مفهوم صاحب المصلحة 25
الفرع الأول :أصل و تعريف صاحب المصلحة و نشأته.....25
الفرع الثاني :مبررات وجود صاحب المصلحة و الاعتراف بشرعية.....27
الفرع الثالث :تعريف مفهوم صاحب المصالح.....27
المطلب الثاني :مقاربة أصحاب المصالح –الشركة –.....29
الفرع الأول :نظرية الوكالة الموسعة 29
الفرع الثاني :نظرية أصحاب المصالح.....30
المبحث الثاني :تصنيفات أصحاب المصالح 31
الفرع الأول :تصنيف حسب ماكس كلاركسون (1995).....31
الفرع الثاني:تصنيف حسب ميتشل و إيجل وود(1997).....32
الفرع الثالث :تصنيف آيرين هنريكس و بيري سادوسكي (1999).....34
الفرع الرابع :تصنيف حسب سانجاي شارما (2001).....34
الفرع الخامس : تصنيف حسب سامنتا ميلز و أندريو فريدمان (2002).....35
المطلب الثاني :الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح.....36
الفرع الأول :نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية.....36
الفرع الثاني :نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أداتية.....37

الفرع الثالث : نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية.....38
الفرع الرابع العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصالح 39
المبحث الثالث :مطالب و وسائل الضغط لأصحاب المصالح ,تحليل قوتهم ووسائل التواصل معهم ودور أصحاب المصالح و تفعيله.....41
المطلب الأول :تدخل أصحاب المصالح في الشركة 41
الفرع الأول : مطالب أصحاب المصالح.....41
الفرع الثاني :وسائل الضغط لأصحاب المصالح.....46
المطلب الثاني :تحليل قوة أصحاب المصالح ووسائل التواصل معهم 49
الفرع الأول :تحليل قوة أصحاب المصالح 49
الفرع الثاني :وسائل التواصل مع أصحاب المصالح.....55
المطلب الثالث :دور أصحاب المصالح و تفعيله 56
خاتمة عامة 58
الجانب التطبيقي :دراسة حالة مؤسسة رام سكر –وحدة مستغانم.....59
مقدمة الفصل.....59
المبحث الأول :تقديم مؤسسة تكرير السكر.....60
المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة و مراحل تطويرها.....60
الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة.....60
الفرع الثاني :مراحل تطور المؤسسة.....61
المطلب الثاني :أهداف المؤسسة و نظام عملها.....62
الفرع الأول :أهداف المؤسسة.....62
الفرع الثاني :نظام العمل في المؤسسة.....62
المطلب الثالث :البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر 64

الفرع الأول :مديرية التجارة.....65
الفرع الثاني :مديرية الإدارة المالية .....65.
الفرع الثالث :مديرية الاستغلال.....65
المطلب الرابع :الحالية المالية لمؤسسة و آفاقها 66
الفرع الأول :الحالة المالية للمؤسسة.....66
الفرع الثاني :آفاق المؤسسة.....67
المبحث الثاني :إسقاط الجانب النظري على مؤسسة تكرير السكر 67
المطلب الأول :تحليل جهود أصحاب المصالح في مؤسسة تكرير السكر 67
المطلب الثاني :الصفات التي يتميز بها صاحب المصلحة في مؤسسة تكرير السكر 68
المطلب الثالث :العوامل المساعدة على نجاح أصحاب المصالح في المؤسسة.....70
الخلاصة.....70
قائمة المراجع.....71

قائمة الجداول

قـائمة الجـــــــداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تعاريف أصحاب المصالح	28
2.2	تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان ,مايلز	35
3.2	المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح	43
4.2	مطالب وسائل ضغط أصحاب المصالح	46
5.2	أصحاب المصالح ومجالات تأثير على الشركة	51
6.2	أصحاب المصالح و مميزاتهم	53

قائمة الأشكال

قائــمة الأشـــــــكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	تصنيف أصحاب المصالح حسب صفاتهم	09
2.2	دوائر أصحاب المصالح	33
3.2	مصفوفة أصحاب المصالح	55
3.1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم	64

المقدمة

المقدمة :

إنّ ممارسة العمل التّجاري لا يقتصر على الأشخاص الطّبيعيين فحسب، بل يشمل أيضا العمل الذّي يقوم به الأشخاص المعنويون على شكل مشروعات ضخمة، ترتكز في معظمها على كم هائل من الطّاقات المالية والفردية حتى تحقّق من خلالها أهدافها الاقتصادية، وهو ما يعرف بـ "الشّركات التّجارية"[1] التّي تناولها المشرّع الجزائري في المادة 416 ق. م. ج على أنّها: "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان طبيعيان أو اعتباريين أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك، بتقديم حصّة من عمل أو مال أو نقد بهدف اقتسام الرّبح الذّي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة، كما يتحمّلون الخسائر التّي قد تنجرّ على ذلك".

حيث اكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ انفجار الأزمة العالمية الأسيوية ,فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية كفضيحة شركة انرون ,بارملات و ورلد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية ,ما جعلها إحدى القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات العامة ,الخاصة و المهنية إضافة إلى الأكاديميين و الممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعها , و رغم التباين الكبير في درجة الاهتمام بين الدول المتقدمة و النامية إلا أن البعض من هذه الأخيرة أبدى اهتماما مناسبا بهذا المفهوم الجيد نتيجة للتقلبات و عدم الاستقرار الذي شهدته أسواقها المالية و كذا بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

وفي هذا الصدد تطرق العديد من الاقتصاديين المحللين و الخبراء إلى مدى تأثير هذا المفهوم في العديد من النواحي الاقتصادية ,القانونية ,و الاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد ,المؤسسات و المجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاد الدول و أسواقها المالية و تحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة و الناشئة على حد سواء.

كما تلعب حوكمة الشركات دور مهم في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين الأطراف المعنية و بالتالي منع حدوث مثل هذه الانهيارات و التقلبات المالية في المستقبل .وقد بات واضحا أن تطبيق هذا المفهوم يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات و اقتصاديات الدول كذلك .

وعليه فإن المستثمرين قبل توجيه استثماراتهم يبحثون عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معينا من الدقة في اتخاذ القرارات و الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها .

1- نادية فضيل، **شركات الأموال في القانون الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 03، الجزائر، 2008، ص 15.

و من هنا جاء الاهتمام الدولي بموضوع الحوكمة ,حيث أصدرت بريطانيا تقرير كدبري (Cadbury) للحاكمية المؤسسية عام 1992 وتقرير جرين بيري و تقرير هامبل عام 1988 و الدليل العلمي للحاكمية المؤسسية عام 2004 – كلبونة 2008-كما صدر في أمريكا قانون سيربنس أوكسلي و المعيار ساس 99 SAS) (99. NO اللذان يتضمنان تعليمات تجبر المنظمات على تغيير طريقة عملها التقليدية إلى الأخرى أكثر انفتاحا ووضوحا كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية عام 1999 مبادئ حاكمية الشركات والتي فعلت حقوق المساهمين بالمشاركة و التصويت و الانتخاب و العزل لأعضاء مجالس الإدارة بكل شفافية و الحصول على معلومات المنظمة و الإفصاح عنها في أي وقت ,و احترام الحقوق القانونية و زيادة الثقة بين جميع أطراف أصحاب المصالح, و السؤال الذي نطرحه فيما يكمن دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ؟

و للإجابة على هذا السؤال و تسليط الضوء على هذا الموضوع , استعملنا المنهج التحليلي و ذلك و بحكم تخصص دراستنا و باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و بهدف تفسير تحليل المعلومات في شكل منظم من أجل الوصول إلى الغرض الأساسي و تحصيل النتيجة المبتغاة و المتمثلة في الإجابة على هذه الإشكالية بكل و وضوح و عليه قسمت هذه الدراسة إلى فصلين اثنين :

بحث يتضمن الفصل الأول مفهوم حوكمة الشركات ,أما الفصل الثاني فيتضمن أصحاب المصالح و حوكمة الشركات .

الفصل الأول

مدخل لمفهوم حوكمة الشركات

الفصل ا لأول :مدخل لمفهوم حوكمة الشركات

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلم بالحوكمة المؤسسية وأصحاب المصالح , وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساسا للدراسة الميدانية , وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول مفاهيم حول حوكمة الشركات و تناول المبحث الثاني أهمية أهداف و أبعاد الحوكمة أما المبحث الثالث فتناول أطراف وهيكل ملكية الشركات و أهميته في تطبيق الحوكمة .

المبحث الأول :مفهوم حوكمة الشركات

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ومفهومها و دوافع ظهورها

الفرع الأول: نشأة الحوكمة

تبدأ الإشارة قبل البدء في الموضوع إلى كثرة المصطلحات و ليس المفاهيم المتعلقة بالحكومة فهناك من يرى ذلك المصطلح على أنه الحاكمية ,الإدارة الرشيدة ,الحكم الراشد الجيد أو المصالح ....و لذلك سنعتمد في هذه المذكرة على مصطلح حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة و الحكم الراشد على المستوى الكلي .

و يرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي كبيرناو لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح قيبيرنار و كان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة

و يقصد بها إلى عملية قيادة شيء ما- أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة المكومة لتشير إلى سلطة الدولة و تسلسلها الهرمي أما الحوكمة فتشير إلى كيفية إدارة الشؤون العامة بالشكل الصحيح بصرف النظر عن مسألة السلطة و لأنها أي الحوكمة ارتبطت بمفهوم التسيير أكثر من السلطة فقد انتقلت على هذا الأساس هذه الكلمة إلى العالم الأنجلو سكسوني و تحديدا الولايات المتحدة الأمريكية .

ومع بداية التسعينات يعاود هذا المصطلح الظهور في ميدان مختلف و هو مؤسسة تحت الحوكمة الشركات وعليه فمفهوم الحوكمة أول ما انبثق كان[1]corbarate governanceاسم في القطاع الخاص ليستعمل بعد في الميادين السياسية وعلم اجتماع المنظمات وغيرهما . Sociologie organisation.

وفي كتابه حول حوكمة الشركات يبين بيريز 2003 الأصول القديمة للحوكمة خاصة في تجارة البضائع قديما ,و يعتبر أن التجارة تمثل المجال المثالي للفصل بين جالبي الموارد و المسؤولين المكلفين بالأعمال في الميدان و بهذا نشأت أولى الممارسات لحوكمة الشركات وقد طور باسكال لامي تحليل مقاربا عندما لاحظ |أن موجة الحوكمة و مثلها العولمة تعكس حاجة إلى خلق اصطلاحات تصف التغيرات التي طرأت في سنوات التسعينات :الحدود الجديدة في تقسيم العالم ,تعمق العولمة ,ندرة الموارد الطاقوية ,تلف المحيط الحيوي ,تفشي الأوبئة ,حركات الهجرة الناجمة عن عدم الاستقرار,الفقر .....الخ

الفرع الثاني : مفهوم الحوكمة اليوم و دوافع ظهورها

أدى ظهور نظرية الوكالة و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات و بين المساهمين ,إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ,باعتبار الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات .وفي عام 1976 قام كل من جانسن و ميكلنق بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد من أو التقليل من المشاكل التي تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة .و لاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية و التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات , و بالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء كانوا محليين أو أجانب و ما يترتب عن ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول .

[1]F.batifoulier-f.noble, fonction de direction et gouvernance dans les association d'action sociale, dunod ;paris, 2005, p87

- تحسيس القفاء الاقتصادي. وبناءا عليه فقد برزت الحاجة إلى وجود آلية تتضمن ضبط العلاقة بين جميع الاطراف ذوي العلاقة بالمنظمة وقد عرفت هذه الآلية باسم حوكمة كوربرات قوفرنونص ويمكن تلخيص أسباب ظهورها فيما يلي :

1- تحسين الكفاءة الاقتصادية

2- الفصل بين الملكية و الإدارة و الرقابة على الأداء

3 – إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء

4– تعزيز المسائلة و تقويم أداء الإدارة العليا

5 – زيادة وعي مسؤولي الإدارة و أصحاب المصلحة بالحوكمة

6 – عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات المديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه

7 – المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل مع جذب لاستثمارات الأجنبية

8 – ضمان الحصول على معادلة عادلة لجميع المساهمين

9 –مساهمة العاملين و غيرهم من أطراف ذوي العلاقة من أصحاب المصالح في نجاح المنظمة و تحسين الأداء على المدى الطويل.

10 – توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للمنظمة لمتابعة الأهداف التي تتفق و مصالح المنظمة و المساهمين و تحقيق التكامل مع البيئة القانونية و المؤسسية.

و يرى الباحث أن سبب الحاجة إلى الحوكمة هي متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية التي تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل استثماراتها , و لكثرة الإفلاس و التعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة و

إساءة استخدام السلطة و اندفاع الجمهور إلى الضغط العام على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحهم

المطلب الثاني : تعريف حوكمة الشركات

تعرف الحوكمة بأنها نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة و تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها .

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أحل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية .

cadbury و يصف تقرير عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي :

*يعتمد اقتصاد الدولة ما على زيادة و كفاءة الشركات و هكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات *

و تواصل cadbury في توثيق بسيط ومحكم ,في جملة صغيرة ولكنها شريرة عملية الحوكمة كما يلي :

*حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب *

و على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين,القانونيين و المحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات ,ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية ,الاقتصادية ,المالية والاجتماعية للشركات وفيما يلي بعض من هذه التعاريف :

*هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير مالية والذي عن طريقه تتم إدارة الشركة و الرقابة عليها *

*هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم *

*هو مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين *

* هو مجموعة من القوانين و القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارات الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين *

*هو مجموعة من القوانين والقواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة كحملة السندات، العمال الدائنين ,المواطنين من جهة أخرى *

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك معان أساسية لمفهوم حوكمة[1] الشركات و هي :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة ,المديرين ,المساهمين و أصحاب المصالح
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين و المساهمين

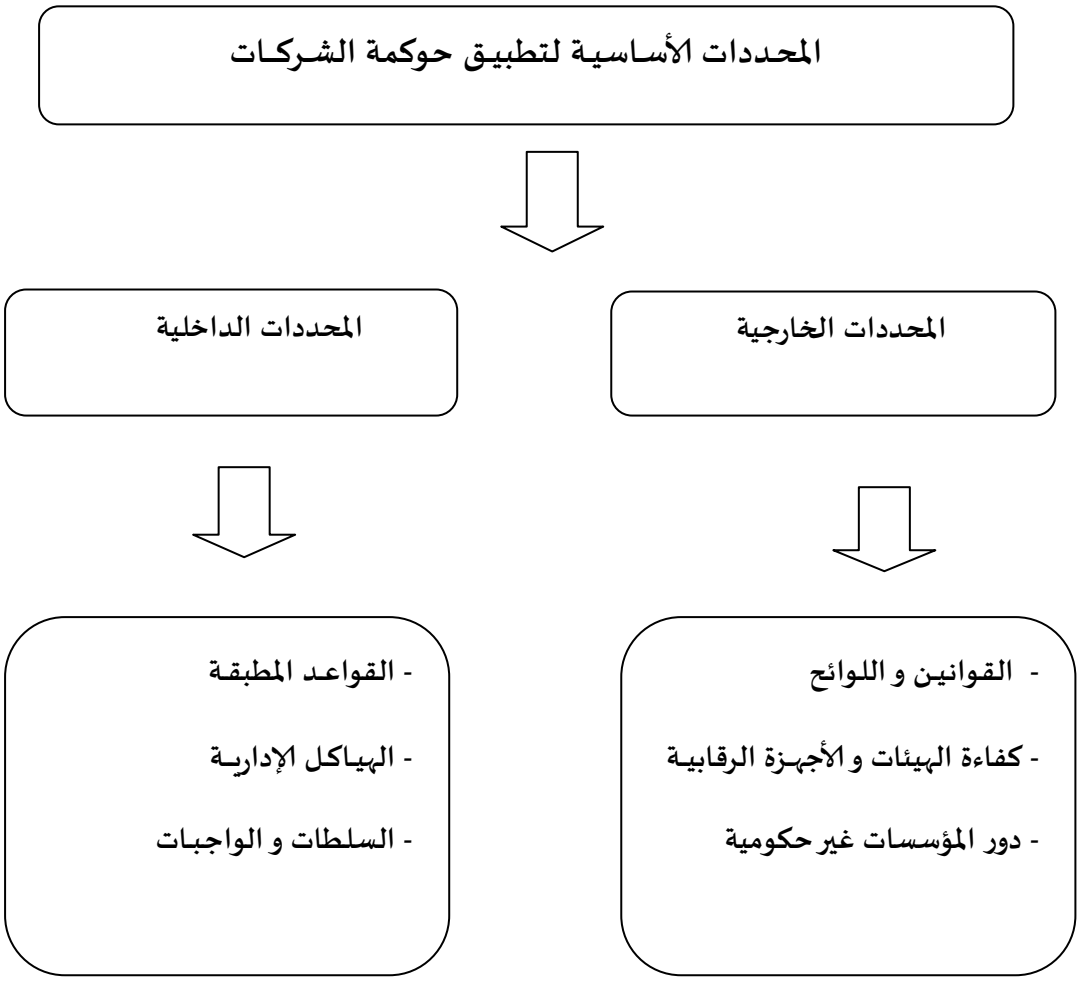
باختصار، يمكننا القول أن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد و المبادئ التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات بها و مدى المساءلة التي يخضع لها مدير ورؤساء تلك الشركات و موظفيها و المعلومات التي يقدمونها لصغار المساهمين

المطلب الثالث : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات :

[1] د/ .طارق عبد العال حماد,حوكمة الشركات –المفاهيم-المبادىء –التجارب-المتطلبات-شركات قطاع عام و خاصو مصارف ,الطبعة الثانية,الدارالجامعية,مصر ,2007,ص.24.

حتى تتمكن الشركات بل و الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات ,لابد من توافر مجموعة من المحددات و العوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات و الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 1.2:المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر:د محمد مصطفى سليمان ,حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الاداري ,الطبعة الاولى ,الدار الجامعية ,مصر ,2006 ,ص19.

1- المحددات الخارجية :تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات و الذي يختلف من دولة إلى أخرى, و هو عبارة عن :

1.1. القوانين و اللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقوانين الشركات , و سوق المال ,و القوانين المتعلقة بالإفلاس و تنظيم المنافسة و منع الاحتكار

1.2. وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب و الذي يشجع الشركات على التوسع و المنافسة الدولية .

1.3. كفاءة الهيئات و أجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات و ذلك عن طريق إحكام الرقابة عن الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة و تطبيقها في حال عدم التزام الشركات

1.4. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، المهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة .

2- المحددات الداخلية :و هي القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات و التوزيع المناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضارب المصالح بين هذه الأطراف , بل إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل .

إن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية تتأثر بدورها مجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي و الاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد ,فحوكمة الشركات ليست إلا جزء من المحيط الاقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات و هو يضم مثلا سياسات الاقتصاد الكلي و درجة المنافسة في الأسواق المنتج و أسواق عوامل الإنتاج ,و يعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية و التنظيمية و المؤسسية بالإضافة إلى عوامل مثل

أخلاقيات الأعمال و مدى إدراك الشركات للمصالح البيئية و الاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها و التي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في المدى الطويل .

و هذا يعني أنه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول و يؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج و نما هناك مبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة كصندوق النقد و البنك الدوليين و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية , لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار,عند تطبيق هذه المبادئ ,ثقافة الدولة المراد التطبيق بها و ما يرتبط بها من نظم سياسية ,اقتصادية ,قانونية و تعليمية ,ذلك أن القدرة ووعي المستثمرين على ممارسة حقوقهم في الشركات التي يملكون أسهما بها تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة الدولة التي ينتمون لها .في نفس الوقت ,يجب أن تكون تلك المبادئ متطورة بطبيعتها ,و أن يتم مراجعتها كل فترة في ضوء حدوث تغييرات كبيرة في الظروف التي تعيشها الدولة ,و حتى تحتفظ الشركات بقدرتها التنافسية في السوق عليها العمل على الوفاء بالمطالب الجديدة و اقتناص الفرص الجديدة , و بالمثل ,للحكومات مسؤولية هامة في تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية و أن تستجيب لتوقعات المساهمين و أصحاب المصالح الآخرين و على الحكومات و المشاركين في السوق تقرير الكيفية التي يطبقون بها تلك المبادئ .

المبحث الثاني :أهمية و أهداف و آليات حوكمة الشركات

المطلب الأول :أهمية الحوكمة[1]

لقد تعاظمت أهمية حوكمة الشركات خاصة في العقدين الأخيرين لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية و الرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات و المجتمعات , و يحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات مزايا[1] كثيرة أهمها :

[1] د.محمد مصطفى سليمان ,2006, المرجع السابق ص16

1 - تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الإداري الذي تواجهه الشركات و الدول .

2 – رفع مستويات الأداء للشركات و بالتالي دفع عجلة التنمية و التقدم الاقتصادي لهذه الدول .

3 – جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشاريع الوطنية

4 – زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية و فتح أسواق جديدة لها .

5 – الشفافية و الدقة و الوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات و ما يترتب عن ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها و اعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات .

6 – توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنفيذي الذي يمكن من خلاله أن تحدد الشركة أهدافها و كيفية تحقيقها .

و على **الصعيد القانوني** : يهتم المشروع بأطر و آليات حوكمة الشركات لأنها تساعد على :

- الوفاء بحقوق كل الأطراف في الشركة :و خاصة مع كبرى الشركات ,ذلك أن هذه التشريعات و اللوائح تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة و الاقتصاد ككل
- التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المنظمة للشركة .

و في هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات[2] يمكن أن يتم تضمينها في كل من قوانين أسواق المال و الشركات , و رغم أهمية البنود التشريعية المقترحة فالأهم يكمن في مدى كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق , و ذلك بالارتكاز على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح و الشفافية و المعايير المحاسبية السليمة .

[1]د.كمالبوعظم –أ.زايدي عبد السلام ,حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الازمات الملتقى الدولي حول الحوكمة و الاخلاقيات الاعمال في المؤسسات ,جامعة عنابة 'الجزائر 19-2009/11/18ص46.

[2]د/كمال بوعظم، أزايدي عبد السلام ,مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

أما على **الصعيد الاجتماعي** :فإن مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل لا يقتصر على الشركات الاقتصادية و لكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص و التي يرتبط نشاطها بإنتاج السلعة أو تقديم خدمة , و التي تؤثر على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل .

المطلب الثاني : أهداف حوكمة الشركات

تلعب حوكمة الشركات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها[1] بالآتي :

1 – حماية حقوق المساهمين و ذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم و الشفافية بالمعلومات و تقديمها في الوقت المناسب ,فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما أنه في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و الحصول على حصة الأرباح السنوية .

2 – تحقيق العدالة : وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة و بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة و المساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة

3 – حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة : و هذا ما يتطلب زرع روح الانتماء و الولاء للمتعاملين مع الشركة و في مقدمة ذلك العاملين بها .

4 – توفير المعلومات و دعم سلامة قنوات الاتصال :ان توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة و الملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة و صحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية و الخارجية و تطبيق القواعد و القوانين كلها تدعم حوكمة الشركات و بما ينعكس في سلامة أداء الشركة.

المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات الداخلية و الخارجية

آليات حوكمة الشركات هي في الأساس نوعين :داخلية و خارجية

1

داخلية :عندما تتبع مباشرة من الشركة و هي مجلس الإدارة،الجمعية العامة و المراقبة من طرف الموظفين الآخرين.

خارجية :عندما تكون المراقبةمجموعة من الأفراد أو المؤسسات من خارج الشركة و تشمل سوق العمل ,سوق الأوراق المالية ,البنوك

هذه الآليات الداخلية و الخارجية قد صممت لتعظيم خيارات التطوير- وظيفة اتخاذ القرارات – ضبط المسيرين –وظيفة المراقبة – و ضمان قيمة المساهمة للمستثمرين الماليين مع خفض تكاليف الوكالة المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين و المسيرين و فيما يلي عرض لمختلف هذه الآليات[1]

1 - **الآليات الداخلية :**

مجلس الإدارة :في ظل حوكمة الشركات يقوم الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المسيرين و محاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة و مصالح المستثمرين , و لهذا وجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المسيرين و فصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب

و مقارنة بمجلس الإدارة، قد لا يمتلك الإداريون معارف تقنية كافية و أفكار دقيقة عن ضرورات التسيير العملي , فيكون حكمهم عندئذ غير موضوعي .ومن ناحية أخرى ,في حالة التجدر، فإن تعيين إداريين خارجيين غير مؤهلين و غير مستقلين أو يفتقرون للمعلومات ,يبطل تأثير الرقابة التي يقوم بها مجلس الإدارة .

عدة دراسات قد خصصت لدراسة أهمية مجلس الإدارة كوسيلة للتوفيق بين مصالح المسيرين و المساهمين :و هي تركز أكثر على تأثير حضور الإداريين الخارجيين على كفاءة الشركة ,و قد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم على الشركة ,حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير نمط تسيير غير فعال.

الجمعية العامة : إن استخدام المساهمين لحقوقهم في التصويت و الاقتراح في الجمعية العامة تمثل الإلية الثانية الداخلية الحوكمة، و نفترض أن نشاط المساهمين له تأثير انضباطي كبير نسبيا على مسيري الشركة.و الذي يسمح في آن واحد بالتقليل من مشاكل الوكالة و بالتالي تعظيم الأداء المالي و المحاسبي للشركة .

[1] د. محمد مصطفى سليمان ,2009 ,مرجع سبق ذكره ,ص111

المراقبة من طرف الدائنين و عمال الشركة :

يمثل الآلية الداخلية الأخيرة لحوكمة الشركات .في الواقع , و كمثل المساهمين ,فإن الدائنين والموظفين لديهم مصلحة بأن تكون الشركة فعالة ,فالدائنون يودون أن تسدد الشركة ديونها ,وإن أمكن ,تسجيل علاقة طويلة الأمد و للقيام بذلك ,يريد الدائنون أن يكونوا قادرين على التحقق من أن الأموال المقرضة لا تستخدم لأغراض أخرى غير تمويل المشروع المتعاقد عليه .

1- الآليات الخارجية :و تشمل :

- **الأسواق المالية :** إن المساهمين الغير الراضين عن تسيير شركاتهم لديهم إمكانية بيع أسهمهم ,هذا البيع سيؤدي إلى انخفاض في أسعار الأسهم ما يكون له عواقب على المسيرين ,حيث يمكن أن يشتري المنافسون هذه الشركة , و في هذه الحالة ,لن يكون مسيرون متأكدين من الحفاظ على عملهم .
- **البنوك :**منح الفرص يمكن أن يكون مشروطا بتقارير المراجعة و خطر وقف العلاقة مع البنك، مايجعل من مصلحة المسيرين الحد من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخطيرة .
- **سوق العمل :**و هو إمكانية الشركة في العثور على فريق إداري جديد قادر على التسيير بفعالية ,و بالتالي تحفيز المسيرين لبذل جهود أكبر و بالمقابل تعزيز المراقبة المتبادلة لهم .
- **التحفيزات المالية**[1] **:**إذا كنا نعتقد أن الحوافز تشكل العامل المساعد لخلق القيمة و إذا افترضنا المسير بأنه عون يبحث عن تعظيم منفعته ,فيمكننا القول عندئذ أن الأجر المتغير هو هام بالنسبة للشركة و أيضا للمسيرين .في الواقع ،المسيرون يميلون إلى تعظيم ثروتهم و في نفس الوقت تحقق الشركة أداء أفضل في نظر المساهمين .في هذا الإطار يمكننا التساؤل حول أهمية الأجر الثابت المدفوع للمسيرين.

لا يمكن أن يتقبل المسيرون أن يكون دخلهم عشوائيا كليا، فالجزء الثابت من دخلهم يمنحهم نوعا من الحماية نظرا للطابع غير المستقر و حركية محيط الشركات التي يسيرونها .حسبHART فإن

[1]Garfattariadh : these doctorale-actionnariat salarié et creation de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte francais université de bourgogne ; France ;2010 p37-38

الجزء الثابت من الأجر يسمح بتوزيع أمثل للخطر بين الرئيس و العون، و يؤيدOBYRNE ذلك و يعتبره يبقى المسير في الأوقات العصيبة.

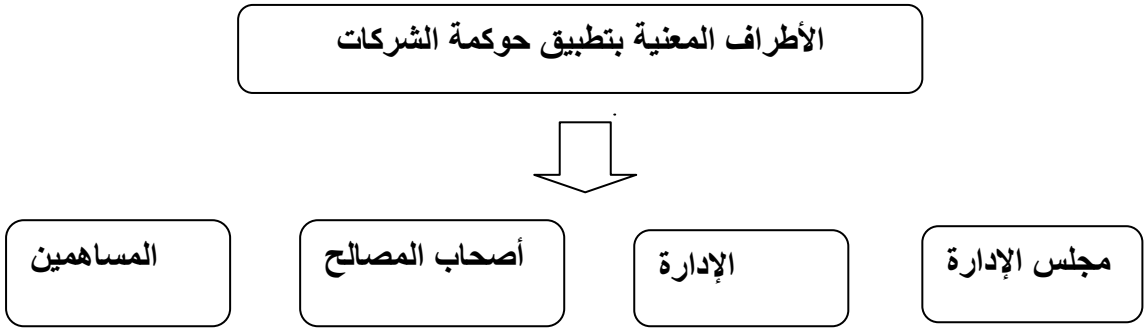
و بذلك فإن إضافة جزء متغير من الأجر إضافة إلى الجزء الثابت يبدو جليا من أجل تحفيز و براعة المسيرين .

المبحث الثالث :تطبيق مفهوم حكومة الشركات

المطلب الأول : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات ,وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد , و الشكل الموالي يوضح هذه الإطراف :

الشكل رقم 1.1 :الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر :د محمد مصطفى سليمان ,2006, المرجع السابق ,ص 17.

1- **المساهمين** :وهم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل حصولهم على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و تعظيم منفعة الشركة[1] على المدى الطويل و لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم .

[1] د/محمد مصطفى سليمان ,2008,مرجع سبق ذكره,ص16.

2- **مجلس الإدارة** :و هم من يمثلون المساهمين و الأطراف الأخرى كأصحاب المصالح و يقوم مجلس الإدارة باحتيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة و كذلك الرقابة على أدائهم ,كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين .

3- **الإدارة** : هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة , و كذا تعظيم أرباح الشركة و زيادة قيمتها و تعتبر مسؤولة عن الشفافية و الإفصاح عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

4- **أصحاب المصالح** : و هم مجموعة من الأطراف لديهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين , الموردين ,العملاء ,العمال و الموظفين , و ما يجب ملاحظته هو أنه يمكن أن يكون لهذه الأطراف مصالح مختلفة و متعارضة في بعض الاحيان ,فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ,في حين يهتم العمال و الموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام[1] الحوكمة , و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أي شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.

و في الوقت الحالي , تتزايد مطالب المستثمرين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات , و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و إنما الحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة و من إدارة الشركة، و يلعب الدائنون دورا هاما في حوكمة الشركات و يمكنهم القيام بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، و للعاملين أيضا دور الإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات , و يتباين دور كل من

[1] د.عبد الوهاب نصر علي-د.شحاتة السيد شحاتة,مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة ’الدار الجامعية ,مصر 2007/2006 ص 20-22.

هؤلاء الأطراف و تفاعلهم فيما بينهم تباينا واسعا حسب الظروف السياسية و الاقتصادية و الثقافية السائدة .

المطلب الثاني :هيكل ملكية الشركات و أهميته في تطبيق حوكمة الشركات

هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ,و بصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز نظام الداخليين و الهيكل المشتت نظام الخارجيين .

1- الهيكل المركز – نظام الداخليين -:

حيث تتركز الإدارة و الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين و لأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل و عمل الشركة يطلق عليهم الداخليون . و معظم الدول خاصة التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة فيتحكم الداخليون بالشركات عن طريق امتلاكهم لأغلبية أسهمها و تمتعهم بأغلبية حقوق التصويت أو امتلاك عدد قليل من الأسهم لكن بأغلبية حقوق التصويت ذلك أن بعض الأسهم تتمتع بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر,ما يمكن بضعة أفراد من التحكم بالشركة حتى و لو يكونوا هم أصحاب غالبية رأس المال .

و مما لا شك فيه ,أن لكل نظام هياكل ملكية مزاياه و عيوبه و من ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به ,و تتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخليون بمزايا عديدة :فالداخليون لديهم السلطة و الحافز لمراقبة الإدارة كما يميلون إلى اتخاذ القرارات لبتي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل , و من جهة أخرى يمكن للداخليين أن يعرضوا الشركة للفشل عن طريق تواطئهم مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية الذين لا يتمتعون بحقوقهم القانونية , أو أن يكون المدير الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كلاهما و يستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة ليستفيدوا منها على حساب

الشركة كالموافقة على مرتبات و مزايا باهظة لهم أو شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد .

مما سبق , يتضح لنا أن الداخليين الذين يستخدمون سلطتهم بطريقة غير شرعية يعملون على ضياع موارد الشركة و تخفيض مستويات الإنتاجية بها لذا لابد من تطبيق مبادئ[1] حوكمة الشركات في هذا النوع من الهياكل لحماية أصول الشركة و حقوق الأقلية .

2- الهيكل المشتت – نظام الخارجيين –

في هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم الملاك يملك كل واحد منهم عدد قليل من أسهم الشركة ,لكن ليس لهم حافز لمراقبة نشاط الشركة عن قرب ولا يشاركون في القرارات أو السياسات الإدارية ,فيطلق عليهم الخارجيون, و تميل الدول القائمة على قوانين العرف كالمملكة المتحدة و الولايات المتحدة الأمريكية إلى هياكل الملكية المشتتة في الشركات .

فالشركات في هذا النظام تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين ,و يميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح و بدرجة متساوية عن المعلومات و تقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي و حماية مصالح و حقوق المساهمين بقوة ,لذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة و أقل فسادا، رغم ذلك له عدد من نقاط الضعف :

1. اهتمام الملاك بتعظيم الأرباح في الأجل القصير بدل الطويل ,مما يؤدي إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات[2].
2. رغبة المساهمين في تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر ما يؤدي إلى ضعف استقرار الشركة

يتضح لنا أن لكل من النظامين مخاطره و نظام حوكمة الشركات يعمل على تقليل من هذه المخاطر و تشجيع التنمية السياسية و الاقتصادية و نظام الحوكمة الفعال يعتمد على المزيج من هذين النظامين.

[1] د/محمد مصطفى سليمان ,2006,مرجع سبق ذكره ,ص19-22.

[2] د/ مصطفى سليماني ,2009,مرجع سبق ذكره ,ص 27-28.

المطلب الثالث :وضع حوكمة الشركات موضع التطبيق –الخصائص و الركائز.

إن مصطلح[1] حوكمة الشركات بمعناه الأوسع يكون معنيا بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية الاجتماعية ,وكذلك التوازن بين أهداف الفرد و أهداف الجماعة ,أي أن الإطار العام لحوكمة الشركات موجود لكي يشجع على الاستخدام الأكفأ و العادل للموارد ,لذلك فإن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر:

1- الخصائص التالية :

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح
- **الشفافية : أي** تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ,الحقوق و الواجبات وكذا الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن ذلك ,يجب أن تكون واضحة و صريحة للجميع .
- **الاستقلالية :أي** لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل .
- **المساءلة** : أي إمكانية تقديم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .
- **المسؤولية** : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة .
- **العدالة :** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في الشركة
- **المسؤولية الاجتماعية :**أي النظر إلى الشركةكمواطن جيد .

2- الركائـــز:

ترى شركة TRUTH للاستشارات الاقتصادية أن ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز و هي :

- **السلوك الأخلاقي :** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بالأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد و التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة و الشفافية عند عرض المعلومات المالية .
- **تفعيل أدوار أصحاب المصالح :** في نجاح الشركة مثل :

- **الهيئات الإشرافية العامة :** هيئة سوق المال ,وزارة الاقتصاد ,سوق الأوراق المالية والبنك المركزي

[1] المرجع السابق, ص28-
29ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, وزارةالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية, الجزائر, 2009, ص66

- الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة :المساهمون ,مجلس الإدارة ,لجنة المراجعة المراجعون الداخليون ,المراجعون الخريجون
- **و الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة :**الموردون ,العملاء ,المستهلكون، المودعون و المقرضون

- **إدارة المخاطـر :**من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر,و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصالح .و تؤكد نفس الشركة أن وضع حوكمة الشركات موضع التنفيذ داخل الشركة ,يتطلب الالتزام بالمبادئ العشر التي تضمن فعالية[1] حوكمة الشركات و تتمثل فيما يلي :

1. تفعيل رقابة أصحاب المصالح على المنشأة
2. ضمان تقارير للاستخدام العام للملائمة ,موثوقة وكافية .
3. تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة
4. تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
5. ضمان وجود عناصر قوية و مستقلة بمجلس الإدارة
6. وجود مجلس إدارة قوي و مشارك بفعالية
7. ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة
8. ضمان الكفاءة و الالتزام
9. تقدير و رقابة المخاطر
10. . تواجد قوى للمراجعة.

[1] طارق عبد العال حماد، رجع سبق ذكره, ص 3

خاتمة الفصل:

أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الملحة علي جدول أعمال المؤسسات و المنظمات الدولية ' نتيجة للفضائح و الأزمات الاقتصادية التي حدثت في الدول المتقدمة ما جعل حوكمة الشركات تطفو إلى السطح في الدول النامية و الاقتصاديات المتحولة والأسواق الناشئة .

وتبين لنا هده الإحداث , انه في ظل اقتصاد العالم الحالي تصبح الشركات بل و الدول التي تضعف فيها ممارسات حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية .

فوجود نظام شفاف وعادل في الأسواق الحكومية و معاملة نزيهة لجميع أصحاب المصالح من العوامل المهمة للديمقراطية وللمؤسسات السياسية علي حد سواء' وتعتبر أيضا من العوامل الحاسمة بالنسبة لاقتصاديات السوق السليمة. أن حوكمة الشركات تؤدي إلي خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة والي تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي وبالتالي تهيئه للاستفادة من العولمة 'وعليه ' فان تأسيس حوكمة الشركات ليست مجرد وسيلة للبقاء في عالم اليوم ولكنها أيضا استراتيجية للازدهار.

الفصل الثانـي

أصحاب المصالح وحوكمة الشركات

مقدمة الفصل:

في المقاربة المالية لحوكمة الشركات تم التركيز حصريا على حماية حقوق المساهمين ,فكان هدف الشركة هو توجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم ,أما باقي أصحاب المصالح ,في هذا الإطار,ليسوا سوى أعوان أو فاعلين يشاركون في تنفيذ هدف الشركة رغم أنهم و بدرجات متفاوتة معرضون للخطر مثل المساهمين.

فالتصور الثنائي سمح بالانتقال من نموذج بسيط لوجود رئيس وحيد (المساهم)ووكيل واحد (المسير) إلى نموذج أوسع فيه العديد من الرؤساء (أصحاب المصالح) يبرمون عقدا مع وكيل واحد (المسير) ,ما أدى إلى ظهور نظرية قائمة على المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الشركات و هي نظرية أصحاب المصالح .

و قد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول , و هو يتناول نظرية أصحاب المصالح من خلال التعريف بمفهوم صاحب المصالح و مفهوم بصاحب المصلحة ,الأصل ,النشأة و علاقة السلطة مع أصحاب المصالح بالإضافة إلى مقاربة أصحاب المصالح الشراكة

المبحث الثاني :و يتناول تصنيفات و الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح و العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصالح

المبحث الثالث : و يتناول تدخل أصحاب المصالح في الشركة من خلال مطالبهم ووسائل ضغطهم وكذا تحليل قوتهم ,بالإضافة إلى دور أصحاب المصالح و تفعيله .

المبحث الأول:نظرية أصحاب المصالح

المطلب الأول:أصل و تعريف و مفهوم صاحب المصلحة

لطالما اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق ,فتبادلاتها مع الخارج لا تؤثر مباشرة على عملها الداخلي .و قد أصبحت الحدود اليوم بين الداخل و الخارج غير مستقرة و يسهل اختراقها ,فكان ظهور مفهوم أصحاب المصالح ناتجا من هذا الأساس و حول بذلك منطق العمل ,فلم يعد هنالك الموظفون و الإدارة من جهة و باقي العوامل من جهة أخرى فالأفراد كالجماعات ,الداخليون كالخارجيين يؤثرون على الشركة.

الفرع الأول :أصل و تعريف مفهوم صاحب المصلحة و نشأته

إن لفظ[1]" ستوخولدار" و المترجم عادة ب" صاحب المصلحة "و لكن أيضا "الطرف المعني "أو "المستفيد" ووفقا لفريمان ,فقد استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال مداخلة في معهد ستانفورد للأبحاث

لقد كان إنشائه نابعا من إرادة متعمدة للعبث بكلمة "ستوخولدار" (التي تعني المساهم)حتى تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة ("ستيك") في الشركة , و نظرية أصحاب المصالح تسعى لتحل محل النظرة التقليدية للشركة و التي تعرف ب ستوخولدارثيوري ", " نظرية المساهم " التي تفترض أن المسيرين لديهم واجب انتمائي للعمل فقط في مصلحة مساهميهم .

وقبل استعمال أصحاب المصالح ,يمكن أن نعتبر أن دودد(1932) و بارنارد (1938)كرواد نظرية أصحاب المصالح عندما قدموا فكرة مفادها أنه يجب على الشركة أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين بغية الحفاظ على تعاونهم اللازم و بصورة أكثر عملية ,و منذ الثلاثينات ,و بعض الشركات الأمريكية الكبيرة مثل جنرال إلكتريك و التي وفقا لهاملز1998 ,تقر بوجود أربعة أنواع من أصحاب المصالح و هي الموظفين ,العملاء,المساهمين و المجتمع.

[1] Didier stephany ; developpementdurable et performance de lentreprise – batirlentreprisedevelopmentdurable,collectionliasisonssosiales ;laisaisons ;paris ;2003 ;p266

و لاحقا ,فإن أعمال بنروز (1959) الذي يعتبر الشركة كمؤسسة متماسكة تسهم في الإبداع و صون و تطوير التعلم , قد أثرت المعارف عن طبيعة الشركة و دور المسيرين ,و يبدو أ أنسوف (1968) هو أول من استخدم مصطلح نظرية أصحاب المصالح في تعريفه لأهداف المنظمة .فهو يعتبر أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة معها :المسيرين ,الموظفين ,المساهمين ,و الموردين و الموزعين ,فيجب على الشركة إذا تعديل أهدافها و ذلك بإعطاء كل واحد نصيبا عادلا من المكافآت .و يعتبر الربح الواحد واحد من هذه القناعات ,و لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه يحتل مكانا بارزا في مجموع الأهداف .

و مع ذلك, فان مفهوم صاحب المصلحة لم يفرض فعليا في الأدبيات الإدارية إلا بعد نشركتاب فريمان " الإدارة الاستراتيجية :نهج أصحاب المصلحة " عالم 1984 .و من ذلك الحين ,تطورت هذه النظرية على نحو متزايد في تحليل العلاقات بين الاقتصاد و المجتمع , و في مجال البحوث حول الأداء الاجتماعي للشركات ، وقد أكدت أعمال كارول (1989) ووايس (1994) الأهمية في مقاربة تركز على أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية .و أشار جيبسون (2000),أنه بين عامي 1998 و 2000, هناك أكثر من 200 مرجع يركز على نظرية أصحاب المصالح في مجالات الإدارة و الفلسفة .

إن وجود نظرية أصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح ,و تنتظم الحجج في الفئتين رئيسيتين :الشرعية و السلطة و هما يشكلان المبررين الرئيسين لأهمية نظرية أصحاب المصالح ,فهذين المصطلحين يساعدان في الإجابة على السؤال الذي يشير إلى مبدأ فريمان (1994) "من و ما يهم حقا ؟"

"Who and what really counts?"[1]

[1] Samul Mercier;Op.cit;pp2-3

الفرع الثاني :مبررات وجود صاحب المصلحة و الاعتراف بشرعيته

إن وجود نظرية أصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح ,و تنتظم الحجج في الفئتين رئيسيتين :الشرعية و السلطة و هما يشكلان المبررين الرئيسين لأهمية نظرية أصحاب المصالح ,فهذين المصطلحين يساعدان في الإجابة على السؤال الذي يشير إلى مبدأ فريمان (1994) "من و ما يهم حقا ؟"

"Who and what really counts

إن الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح لكيان ما يعتمد بشكل كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان ,و الشرعية في معناها الاستراتيجي و الاجتماعي هي التكيف الثقافي لتطلعات المجتمع الذي تعمل فيه الشركة و عملية المطابقة مع الممارسات التي تعتبر مشروعة داخل النطاق التنظيمي الذي توجد بالشركة .من هذا المنظور ,يجد مصطلح أصحاب المصالح مبررات و أسسا عديدة في الدراسات المؤسساتية الجديدة ,التي تبرز حاجة الكيان التنظيمي للخضوع للضغوط المعيارية الخارجية .

و يمكن النظر للشرعية في معناها الأوسع ,ذلك أن نظرية أصحاب المصالح تهدف أيضا إلى تحديد الأسس الشرعية لصاحب المصلحة ,من وجهة نظر معيارية . و قد قامت العديد من نظريات فلسفة الأخلاق بتبرير,من وجهة نظر أخلاقية ,ضرورة إدماج أصحاب المصالح .و قام فيليبس و آخرون (2003) بإحصاء ثمانية أسس نظرية التي تشكل "القلب المعياري لنظرية أصحاب المصالح .

الفرع الثالث :تعريف مفهوم أصحاب المصالح

في التعريف الأصلي لمعهد ستانفورد للأبحاث (1963) ,يشير مفهوم أصحاب المصالح إلى مجموعات الأساسية لبقاء الشركة ,و هذا المعنى قريب جدا لما طرحه غينماي و **ستيمن**(1965) بأن أصحاب المصالح هم مجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة و التي تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها .

إن التعريف الأكثر استعمالا (و الذي يعطي لمصطلح أصحاب المصالح معناه الأوسع)هو الذي طرحه فريمان (1984) و استعملاه أيضا كارول و بيشهولتز: "صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر من تحقيق أهداف المنظمة " .في هذا المنظور ,أصحاب المصالح هم العملاء ,الموردين ,الموظفين ,المستثمرون و المجتمع ...الخ

و منذ ذلك الحين ,تضاعفت التعاريف كما يبين لنا فيليبس و آخرون ,فإن مفهوم أصحاب المصالح ليس له نفس المعنى لدى جميع المؤلفين .إن المعاني المختلفة تعكس الخلافات حول الحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح (انظر التعاريف الرئيسة في الجدول التالي).

جدول1.2 :تعاريف أصحاب المصالح

المؤلفين	التعاريف المقترحة
Sanford research Institute 1963	المجموعات التي من دون سندها تزول المنظمات و تنتهي
Rhenman et stymne 1965	المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة و هذه الأخيرة تعتمد عليها بدورها لضمان بقائها
Sturdivant 1979	1-الأفراد الذين يتأثرون بسياسات و ممارسات الشركة و يعتبرون أن لديهم مصالح في عملها 2- كل مجموعة التي في سلوكها الجماعي يمكن أن تؤثر مباشرة على مستقبل الشركة ,و لكنها ليست تحت السيطرة المباشرة لهذه الأخيرة
Mitroff 1983	جماعات المصالح ,الأحزاب و الجهات الفاعلة و المؤسسات (سواء الداخلية أو الخارجية)التي تؤثر على الشركة .الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بسبب أعمال و سلوكيات و سياسات الشركة
Freeman et reed 1983	الجماعات التي لديهم مصلحة في أعمال الشركة " المعنى الضيق :فرد أو مجموعة تعتمد عليهم المنظمة لبقائها المنالواسع :انظر فريمان 1984
Freeman 1984	**فرد أو مجموعة أفراد الذين يمكنهم أن يؤثروا أو يتأثروا من تطبيق الأهداف التنظيمية**
Savage et al.1991	من لهم مصلحة في أعمال المنظمة و لهم القدرة على التأثير عليهم
Hill et Jones 1992	المشاركون الذين لديهم حق شرعي على الشركة

Evan et freeman1993	المجموعات التي لديهم مصلحة أو حق على الشركة
Clarkson1994	يواجهون خطر عند الاستثمار في رأس المال البشري أو المالي في الشركة
Clarkson 1995	أفراد أو مجموعات من لهم ,أو يطالبون بحصة من الملكية أو الحقوق أو المصالح في المؤسسة و في نشاطاتها
Mitchell ,agle et wood 1997	يملكون على الأقل واحدا من الصفات الثلاث :السلطة ,الشرعية, الإستعجالية
Charreaux et desbrieres 2000	الأعوان الذين تتأثر فائدتهم من قرارات الشركة
Kochan et Rubinstein 2000	يجلبون موارد هامة ,و يضعون أشياء ذات قيمة ولديهم التأثير الكافي للتأثير غلى كفاءة الشركة
Post ,preston2002	الأفراد و العناصر التي تساهم طوعا أو لا على قدرة الشركة على خلق القيمة و أنشطتها , و الذين هم المستفدون الرئيسيون /أو يتحملون المخاطر

المصدر : Idem

المطلب الثاني :مقاربة أصحاب المصالح (الشركة

APPROCHE STAKEHOLDER

نموذج أصحاب المصالح يعزز رؤية الشركة التي أصحاب مصالحها الآخرين لديهم الحق في مسائلة الشركة ,و هؤلاء على سبيل المثال :الموظفين ,المتعهدين الثانويين ,و هدف الشركة ليس تعظيم قيمة حامل الأسهم ,و لكن الدفاع عن جميع أصحاب المصالح و مصالحهم .

الفرع الأول : نظرية الوكالة الموسعة

لفترة طويلة ,اقتصرت على دور نظرية دعم لنموذج المساهم ,فإن نظرية الوكالة قد شهدت تطورا من أساسها .بعض المنظرين في الحوكمة مثل رونالد بيراز(2003) يعترفون اليوم بتطبيقها في نموذج أصحاب المصالح لقد اقتصرت نظرية الوكالة على العلاقة بين المساهمين و المسير,على افتراض تفكيك حقوق الملكية التي يملكها المساهم و المسير,و ظهور علاقات متضاربة فيما بينهم و الحاجة إلى إعادة التوازن في العلاقات و خاصة لاستعادة سلطة المساهمين أمام مسير"قوي" لتحقيق أداء أفضل,فقد طبقت نظرية الوكالة بطبيعة

الخال في نموذج المساهم لتعظيم ثروة المساهمين .هنا , المساهم هو ضحية لتفكك حقوق الملكية لأن الاستثمار المالي هو دائما استثمار محفوف بالمخاطر,و لذلك يجب التركيز على اهتماماته , و هذا ما يسمى تصميم المفهوم الأحادي لحوكمة الشركات .

يمكن أن يكون هناك مخاطر مالية لكنها ليست الوحيدة ,ففي حال إفلاس الشركة ,الموظف يخاطر بوظيفته ,و المورد قد يفقد سوقه , و المصرفي يخاطر بأمواله , و الدولة تخاطر بالتراجع في مجالات العمالة و خسارة الدخل من الضرائب المحلية على سبيل المثال .و بالتالي ينبغي أن تكون نظرية الوكالة قابلة للتطبيق على جميع العلاقات المنسوجة في الشركة لضمان حماية جميع أصحاب المصالح , و ليس فقط المساهمين .

بالنسبة لرولاند بيريز (2003) , فإن الفرضية الأولى التي تركز على المخاطر المالية للمساهمين حقيقة و لكن يجب أيضا تذكر المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المصالح الآخرين .و قد أدى التوسع في نظرية الوكالة إلى جميع أصحاب المصالح لنشأة مفهوم التعددية في حوكمة الشركات , كما أوضح بيريز, كما أنها ساعدت في توسيع المؤشرات النظرية لنموذج الوكالة .

الفرع الثاني :نظرية أصحاب المصالح

استجابة لهيمنة نظرية الوكالة (جنسن و ماكلين منذ 1976) التي تحدد الأولوية لمصالح المساهمين ,فإن فريمان (1984) اقترح نظرية أصحاب المصالح للنظر بمساواة (مع استثماراتهم)مصالح جميع أصحاب المصالح .فهذه النظرية تتبع إذن أيديولوجية جديدة حيث مسؤولية الشركات تجاه الأطراف المكونة لها تسجل كجزء من الاستراتيجية ,الإدارة أو الحكومة الجيدة .

المبحث الثاني :تصنيفات أصحاب المصالح و الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح و العلاقة بين مختلف المقاربات

المطلب الأول : تصنيفات أصحاب المصالح

لكثير من المؤلفين , تطرح مسألة تحديد هوية أصحاب المصالح المبدأ التالي : "مبدأ من و ما يهم حقا "على حد تعبير فريمان .نواجه هنا المشكلة الأولى نظرا لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح ,و يتعارض اتجاهين رئيسين في الأدبيات بشان أصحاب المصالح حول كيفية إجراء التصنيفات :رؤية "**الأخلاقيات** "و رؤية "**المسير** " الأولى لاتقترح أي ترتيب هرمي بين أصحاب المصالح , أما الثانية , المتسمة بالطابع العملي ,تعكس واقع السياسة العامة للمسيرين .

على الرغم من أن كلا المنهجين قد انتقدا , الرؤية "الأخلاقية " بسبب جانبها الواعظ و افتقارها العملي , و رؤية "المسير" عن جانبها الانتهازي , علينا أن نتبع واحدة من هذه المحاور لتأطير هذا العمل .نختار تقديم نظريات رؤية المسير لأنها ترتكز على الواقع .وسنشرع في دراسة تصنيفات بعض المؤلفين التي اختيرت لأهميتها .حسب تسلسلها الزمني

الفرع الأول :التصنيف حسب ماكس كلاركسون (1995)

كلاركسون يستخدم مصطلحي صحاب المصالح الأساسيين و الثانويين ,ووصف أصحاب المصالح الأساسيين أو المتطوعين بأنه يمكن أن يكون "لديهم حق ناجم عن العلاقات التعاقدية ".نموذجيا ,هذه المجموعة تضم المساهمين ,المستثمرين ,الموظفين و العملاء ,الموردين و السلطات المحلية الذين لديهم حاسم في توفير البنية التحتية و الأطر القانونية التي تعمل فيها الشركات .يتم تعريف أصحاب المصالح الثانوية أو اللاإرادية من قبل كلاركسون بأنهم "أولئك الذين يؤثرون و يتأثرون بالشركة إلا أنه ليس لديهم تعاملات مع الشركة و هم ليسو ضروريين لبقائها "

المجموعة الأولى لديها علاقات خاصة مع الشركة ,و بالتالي تتقبل التأثيرات الخارجية الايجابية أو السلبية .وعلاوة على ذلك ووفقا لكلاركسون[1] ,هناك ترابط بين الشركة و أصحاب المصالح الأساسية و بالمقابل ,فإن أصحاب المصالح الثانويون يعانون دون مقابل الآثار الخارجية للشركة .ووفقا لكلاركسون فإن الشركة لاتعتمد على أصحاب المصالح الثانويين و لكن يمكن أن يتسببوا لهذه الأخيرة بأضرار,لذلك ,من الحكمة رصدها .

الفرع الثاني :تصنيف ميتشل و آيجل و وود (1997)

ميتشل و آيجل ووود (1997) يفترضون أنه من المهم التفكير بصورة أقل في طبيعة الكيانات و يدعوننا لمعالجة هذه المشكلة من زاوية أخرى :كيف يمكن لبعض الأطراف أن تصبح "ذات مصلحة "و بطريقة أخرى كيف يمكن التعرف على أصحاب المصالح ذوي الصلة بالنسبة للشركة ؟.توجهت هذه النظرية إلى تحديد الدلالة (أوالبروز)للأطراف . ميتشل ,و آيجل وود (1997) يقترحون نظرية متكاملة من تحديد و بروز أصحاب المصالح .

و هناك ثلاث معايير,تمكن من التفريق بين أصحاب المصالح من حيث الصلة :

1 – السلطة :القدرة على التأثير في الشركة

2 – الشرعية :تصور أو افتراض أفعال كيان ما على أنها مرغوبة أو مناسبة حسب بعض أنظمة المعايير أو القيم الاجتماعية .

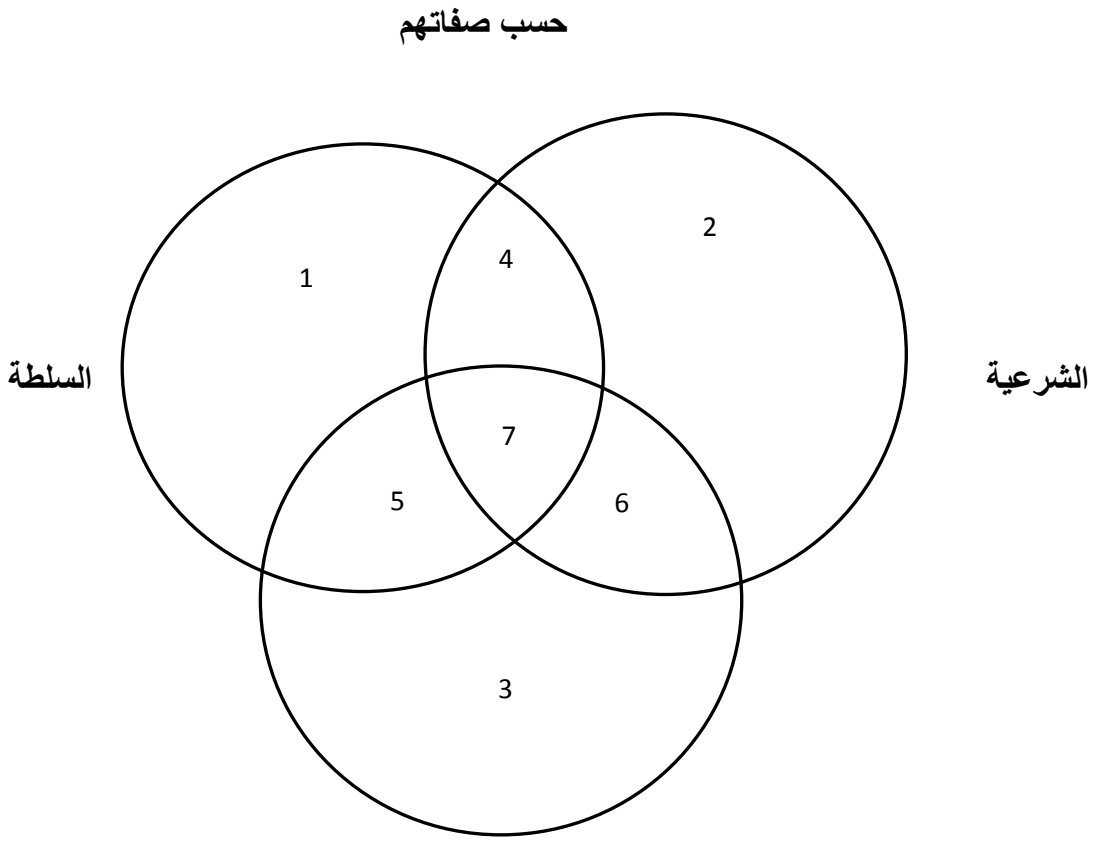
3 – الإستعجالية :ميزة ضاغطة للطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح ,و هي التزامات للمسيرين للرد في الوقت المناسب بالنسبة لهذه الأخيرة .

و يقدم هذا البعد الأخير خاصة الطابع الديناميكي للنموذج .هذه الصفات قد تكون موجودة بدرجات متفاوتة ,تتطور مع مرور الوقت ,تحدث أكثر أو أقل وعيا بين أصحاب المصالح الذين قد يكونون أكثر أو أقل

[1]Annikacayrol;analyse du role des parties prenantes dans la strategie de developpement durable d une banque ;ulb ;2006 ;p29

عزما على استخدامها ,و يمكن أن تكون أكثر أو أقل تصورا من قبل المسيرين الذين يعطونها اهتماما أكثر أو أقل أهمية

الشكل رقم2.2:تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاتهم



المعايير الثلاثة تمكن من تحديد أربع عائلات مختلفة من الحالات : أصحاب المصالح **ذويالسلطة** ,أصحاب المصالح في **وضع الاستعداد** ,أصحاب المصالح **الكامنين** ,**الأطراف غير مؤثرة :**

1 – فقط مجموعة التي تضم المعايير الثلاثة تمثل أصحاب المصالح **الحرجة 7** : هناك حاجة إليها ,فمن الأهمية بمكان أن تأخذها الشركة في الاعتبار لأنها تمثل في آن واحد السلطة الشرعية في الشركة و طلباتهم تكتسي طابعا ملحا لا يمكن تأجيلها .

2 – وجود اثنين من ثلاثة معايير تحدد أصحاب المصالح في **الانتظار ,المحتملة (المهيمنة 4 ,المعتمدة 6, و الخطرة 5)** و التي لا تفتقر إلا لميزة لتفرض على الشركة ,و لأنها تمتلك موارد كبيرة فهي نشطة بما فيه الكفاية تجاه الشركة و لها علاقات واسعة معها , و هي تطلب بدورها معاملة مناسبة .

3– وجود معيار واحد يميز أصحاب المصالح الكامنة (**المتطلبين 3,النائمين 1 أو الاختياريين 2)** و هي تشكل بذلك الدائرة الثالثة ,لا يمكن إهمالها و لكن أخذها بعين الاعتبار لا يشكل أولوية ,و لكن السمات متغيرة و متطورة على مر الزمن ,فهي تشكل خطر (أو فرصة ...)محتملة للشركة .

4– غياب جميع المعايير يستبعد تلك المجموعة من أصحاب المصالح (رقم 08)

الفرع الثالث : تصنيف أيرين هنريكيس و بيري سادورسكي[1](1999)

أيرين هنريكيس و بيري سادورسكي يشيرون إلى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم و سلطتهم على الشركة .فنشأت بذلك أربع مجموعات :أصحاب المصالح الضبط , التنظيمية ,منحدرة من المجتمع ووسائل الإعلام .و يمكن تعريفها كما يلي :

الضبط : يمكن أن تكون السلطات المحلية و الجمعيات المهنية و الشبكات أو أي من الشبكات الرائدة في مجال عملهم التي يمكن أن توجه هذه المعايير في صالحهم ,لديهم السلطة للتأثير على جميع الشركات العاملة في هذا القطاع .

التنظيمية :هم متورطين في العملية المباشرة للشركة , و يمكن أن يكونوا العملاء و الموردين و الموظفين و المساهمين .عملياتهم تؤثر على وضعية الشركة في بيئتها .

من المجتمع :يمكنهم الإشادة بمنتجات أو خدمات شركة ما بطريقة شفهية ما يخلق لها هالة إيجابية , أو يمكنكم إدانة سلوك معين للشركة من خلال تعبئة الناس لمقاطعة منتجاتها أو خدماتها , و بالتالي الإضرار بها .

وسائل الإعلام :يمكن أن يتحولوا إلى صوت للفاعلين من المجتمع ,و مما لاشك فيه أنوسائل الإعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع أو إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب

الفرع الرابع : التصنيف حسب سانجاي شارما (2001)

[1] Didier cazal .rse et parties prenantes :quels fondements conceptuels ;les cahiers de la recherche ;claree mai 2005 ;p7-8

سانجاي شارما تشير إلى مجموعة من أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية أو الاجتماعية التي تبدو بديهية ,حيث يمكن أيضا لأصحاب المصالح غير اقتصادية تمييزها إلى أصحاب المصالح البيئية و الاجتماعية

فالجهات الفاعلة الاقتصادية :المنافسين ,الزبائن أو الموردين ,تسمح عموما "بتوليد معرفة "الاستغلال "التي تهدف إلى تحسين الكفاءات التشغيلية و الأداء الاقتصادي . أما الأطراف الفاعلة البيئية و الاجتماعية فمطالبها غالبا ما تدور حول الاستدامة .و أحيانا تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي و الاجتماعي على سبيل المثال يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه ,و في نفس الوقت التقليل من التلوث المنبعث من الشركة .

الفرع الخامس : التصنيف حسب سامنتا ميلز و اندريو فريدمان (2002)

فريدمان و مايلز يميزان أربع مجموعات من أصحاب المصالح و التي تتميز من خلال علاقتها مع الشركة و تفسير هذه العلاقات يستند على نظرية "التمايز الاجتماعي "لآرتشر مارغريت .فحسب فريدمان و مايلز ,يمكن أن يكون لأصحاب المصالح علاقات تتوافق أو لا مع مصالح الشركة و قد تكون ضرورية (داخلية) أو محتملة (خارجية).

أربع أنواع من أصحاب المصالح تظهر في هذا التصنيف ,انظر المصفوفة :

جدول 2.2: تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان ,مايلز

	المحتملة	الضرورية
متوافقة	الجمهور العام هيئات الجمعيات المشتركة	المساهمين المسيرين الشركاء
غير متوافقة	المنظمات الغير حكومية الأخرى الأشخاص المتضررين أو الجنابة العامة	نقابة الموظفين السلطات العامة العملاء

		الموردون بعض المنظمات غير حكومية

نلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين ,ذلك أن المؤلفين أرادا توضيح فكرة أن الشركات متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة ,لكن تطور الوضع و لم يعد ينظر إلى هذه الشركات بهذه الطريقة .و هذا ماحاول المؤلفين الإشارةإليه ,كما أن النموذج لديه ميزة الديناميكية في الزمن .

المطلب الثاني الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح

إن إعطاء مفهوم واسع أو ضيق للفظ صاحب المصلحة يقود لعدة مقاربات نظرية هذه المقاربات وجدت لإعطاء ظاهرة تنظيمية ميزة و عنوان نظرية. إن دونالد سون و برا ستون (1995) يقترحان ثلاثة مستويات للتحليل ,أو التبرير , من أجل تأهيل نظرية أصحاب المصالح بنظرية المنظمات :

- من منظور **وصفي** ,تعتبر الشركة كوكبة من المصالح المتنافسة و المتعاونة - - من وجهة نظر **أداتية** ,تركز البحوث على طبيعة الصلات بين إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح و الكفاءة التنظيمي - و أخيرا , من وجهة نظر معيارية , التحليل يتمحور حول شرعية مصالح أصحاب المصالح .

الفرع الأول :نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية

نظرية لأصحاب المصالح [1] تقود إلى وصف العلاقة بين المنظمة و بيئتها ,و هي تسعى لشرح العملية الإدارية و كيفية الأخذ بمصالح أصحاب المصالح بعين الاعتبار.

وفقا لبروسكو ,تستخدم هذه النظرية لوصف و شرح مميزات و مميزات و سلوكيات محددة ,على سبيل المثال :

طبيعة الشركة ,

[1] Ben Rhouma Amel ;these doctorale-etude des determinant de la divulgation environnementale et sociale des entreprises francaises,universite de nice-sophia Antipolis ;France ;2008 ;p98

طريقة تفكير المسيرين لإدارة الشركات,

كيفية إدارة بعض المنظمات حاليا ,

نشر المعلومات المجتمعية ,

أصحاب المصالح المعنيين

الأهمية المعطاة لأصحاب المصالح و التي تختلف حسب المرحلة من دورة حياة الشركة البعد الوصفي مهم لأنه يساعد على تفسير العلاقات في الماضي و الحاضر و المستقبل بين الشركة و شركائها .كما انه يساعد على شرح ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة تأخذ في الحسبان بقدر أكبر مصالح أصحاب المصالح و أخيرا ,فإنها تمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي .

و لكن هذا النهج لا يسمح بتقديم مقترحات استكشافية و لا إجراء الربط بين إدارة أصحاب المصالح و الأهداف التقليدية للشركة (النمو و الربح ,الخ)

الفرع الثاني :نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أداتية

و هي تتطرق لأصحاب المصالح على أنهم موارد تمكن الشركة من تحقيق أهدافها و بالتالي وفاء المسيرين بواجباتهم الإنتمائية تجاه المساهمين .

و الهدف من هذه المقاربة هو توفير أداة للمسيرين لفهم أصحاب المصالح و توجيههم بطريقة استراتيجية .وفقا لجونز وويكس ,حسيني و برينر,فإن تحديد طبيعة أصحاب المصالح و تأثيرهم النسبي غلى القرارات تشكل معلومات ذات صلة بالنسبة للمنظمة .من منظور تعاقدي ,جونز يشير إلى أن الشركات التي تتعاقد مع أصحاب المصالح على أساس التعاون و الثقة المتبادلة تمنح لنفسها ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك .الشركة تعتبر كمركز لشبكة من المصالح و المشاركين المترابطين,و هذا يقودنا إلى رؤية تعاقدية موسعة للشركة .

الهدف من خلق القيمة يتطلب اهتماما منهجيا لمصالح و اهتمامات مختلف الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بنشاط الشركة .

إن تلبية المصالح المشروعة لأصحاب المصالح يسمح بضمان أهداف كفاءة و بقاء الشركة و هو ما تشير إليه دراسة[1] كوتر و هسكت (1992) عن تطور 200 شركة خلال 20 عاما .و في هذا السياق ,فإن إدارة أصحاب المصالح لا تتعارض مع الربح ,بل يمكن أن تكون إستراتيجية لتعظيمه , و بالتالي فإن الأخلاقيات الأساسية و ثروة المساهمين ليستا بالضرورة متضاربتين (جنسن ,1991) .و قد أدت هذه القناعة إلى تعزيز أخلاقيات إلهام نفعية في الشركة .و يعتبر جينيلي أنه : "و يمكن وصف أخلاقيات الأعمال كالسعي المنهجي لمصلحة مفهومة في نهاية المطاف "

الفرع الثالث : نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية

إعادة صياغة الأهداف التنظيمية

دونالد سونوبريستون يؤكدان أيضا على لأسس المعيارية لنظرية أصحاب الافتراضات,بدلا من جمع البيانات واستخدام الطرائق الكمية المخصصة لاختبار الافتراضات ,و جهات النظر هذه تستند على نتائج معيارية .و يتعلق الأمر عندئذ بتحديد الالتزامات الأخلاقية و من ثم بتحديد الالتزامات الأخلاقية التي يقوم عليها أصحاب المصالح[2] .

إن القاسم المشترك بين مختلف المناهج من هذا النوع هو ينبغي معاملة أصحاب الشأن باعتبارهم غايات و أن مصالحهم لها قيمة جوهرية .هذا يؤدي إلى تحليل الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم بمصالح أصحاب المصالح في غياب أية منفعة واضحة .وحدة التحليل في الجزء المعياري لنظرية أصحاب المصالح هو الشركة ,في حين أن النسخة الأدائية تركز بشكل رئيسي على دور المسيرين .

وينظر إلى الشركة بوصفها وسيلة لتنسيق مصالح مختلف أصحاب المصالح .(إيفان و فريمان ,1993) .و لإثبات وجود علاقة ائتمانية بين المسيرين و أصبح المصالح هؤلاء الكتاب يستندون على مبادئ كانت و

[1] Samul Mercier ;op.cit ;p7-8

2 Salma damak –ayadi-yvonpesqueux ;op.cit ;p10-11

يذكرون الضرورة الحتمية التي صاغها كانت : " كل إنسان لديه الكرامة الأساسية التي تفرض الاحترام المطلق "و تصوغ مبادئ الإدارة التاليين :

ينبغي أن توجه الشركة لفائدة أصحاب المصالح بها , و لا بد من الاعتراف بهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم .

المسيرين لديهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصالح, فكل صاحب مصلحة يستحق الاعتبار و ليس فقط لأنه قادر على خدمة مصالح الآخرين. فتعظيم الربح مقيد بسبب الحاجة إلى العدالة.

و تتم الإشارة أيضا إلى نظريات العدالة لاستكمال هذا التحليل .فريمان (1994) يستلهم من مبادئ العالة لرولز (1971) :لكل شخص الحق في اعتبار متساوي و هذا يعني بأن يعامل بإنصاف .هذه المحاولات تؤدي إلى تيار نظرية أصحاب المصالح أكثر انشغالا في السعي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية .

و أخيرا , نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة ل دونالدسون و دونفي (1999[1]) تعتبر أن المسيرين في الشركة لديهم التزام أخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع .يجب على المسيرين تلبية مصالح أصحاب المصالح دون انتهاك لمبادئ العدالة الموزعة .

و في بعدها المعياري ,تعترف أيضا نظرية أصحاب المصالح بالأهمية الاقتصادية ,محاولة التوفيق بين المنطق الأخلاقي و الاقتصادي , و هو ما يفسر من جهة , وجود تأييد لها داخل المجتمع الأكاديمي ,و الذي يوفر من ناحية أخرى ,منفذا ممتازا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات .

الفرع الرابع:العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصالح

و يمكن الطعن في التصنيف الذي قدم ,كالوضعية التي تفرض أن النظرية الوصفية تخبرنا كيف أن العالم موجود في الواقع ,في حين أن نظرية المعيارية تصف لنا كيف ينبغي له أن يكون ,و بأن نظرية الأداة تحدد كيف يمكننا أن نفعل .

[1] Jean –pascal gond-samuel MERCIER .OP.cit;p9

أهم نقاط الاختلاف التي تنشأ بين المنظورين النظريين (**التجريبي** , الوصفي و الأداتي , **و المعياري)**[1]هي :

* الجانب الوصفي لنظرية أصحاب المصالح يعكس و يفسر الماضي و الحاضر و المستقبل , و يميل إلى طرح اقتراحات استكشافية و تنبؤية ,في حين أن الأسس الأداتية تقوم بالربط بين مناهج أصحاب المصالح و الأهداف المرجوة المشتركة كالربح.

* هناك اختلاف على تصنيف دونالدسون و بريستون (1995) وفقا للمرجعية المستخدمة في المنظور التفسيري , فإن التمييز التجريبي – المعياري ليس بديهيا (فما هي في الواقع أسس التفسير ؟ بالإضافة إلى ذلك هناك بعض البحوث "المعيارية " تدعي أن السلوك الأخلاقي لا يحتاج إلى أن يكون له مبرره , فالأخلاق تملك في حد ذاتها الفضل .و يعتبرون أن أهم مساهمة من النسخة الحالية للنظرية الأداتية هو أنها تتوقع أن يتم معاقبة بعض أشكال السلوك الأخلاقي , و ذلك حتى في المدى الطويل .

* جونز و ويكس (1999) يعتقدون أن النظرية "الجيدة " يجب أن تساعد الناس على العيش "حياة أفضل " داخل المنظمات . و السؤال المطروح الآن هو ما إذا كان السرد يقدم المساعدة للحصول على " حياة أفضل " دون إجراء أية اختبارات تجريبية .

[1] Salma damak –ayadi-yvonpesqueux;op .cit,p8

المبحث الثالث : مطالب ووسائل الضغط لأصحاب المصالح ,تحليل قوتهم و وسائل التواصل معهم و دور أصحاب المصالح و تفعيله

المطلب الأول : تدخل أصحاب المصالح في الشركة

إن العلاقة بين الشركة و أصحاب المصالح , و لا سيما في عالم الجمعيات يحكمها أساسا نموذج "تعاون – مواجهة "حتى و لو انضمت أقلية تماما إلى واحد من أطراف الحدين .

الفرع الأول :مطالب أصحاب المصالح

مطالب مختلف أصحاب المصالح هي متنوعة للغاية نظرا لاختلاف موضع كل واحدة نسبة للشركة , و يمكن ذكرها كما يلي : (أنظر الجدول)

1 – الشركاءالاقتصاديون:

و نجد الموردين′ المقاولين و الناقلين حيث يفضلون إنشاء علاقات ثابتة و دائمة مع الشركة ... و يمكن أن يكون للشركة تجاه مورديها توقعات لإدماج البيئة فيعملهم. كذلك, العملاء و الموزعين...قد تكون لديهم توقعات تجاه دمج البيئة في عمل الشركة[1] .

في الصناعات البيئية , معالجو النفايات يقومون بالتخلص من نفايات الشركة فلديهم متطلبات تجاه طبيعة النفايات التي يتعاملون معها , و متطلبات المؤسسة تجاه وسائل المعالجة التي يتبعونها .

مطالب أصحاب المصالح في المجال الاقتصادي تسجل في سلسلة المسؤولية , في دورة " المورد – المنتج – العميل – المعالج "فالمسؤولية البيئية موزعة على كل حلقة في السلسلة , فالشركة التي تريد أخذ البيئة بعين الاعتبار تفرض مطالبها على الاطراف الأقرب منها .

2–الشركاء الماليون :

[1]Didier stephany;op.cit.p209

المستثمرين و البنوك : يتوقعون إفلاس الشركة ,سيولتها و كذا ضماناتها ,لذا على الشركة طمأنتهم من خلال تقديم نسب تغطيتها , توقعات خزينتها و كذا تقديم ضمانات , أما في المجال البيئي فإن عدم إدراج البيئة يشكل خطرا على استمرارية الشركة .

شركات التأمين: إدماج البيئة في إستراتيجية الشركات يقلل من خطر التلوث العرضي .

3–الشركاء المؤسساتيين :

السلطات العامة التي تسن القوانين تفرض احترام القيود على الشركة (القانون)و تطالب باحترام العمل و المنافسة و كذا التصريح بمعطيات موثوقة , فعلى الشركة تقديم تقارير إلى الجهات الرسمية , كما تدعم السلطات مشاريع تحسين مراعاة البيئة في الشركة

4 – موظفو الشركة :

لديهم مطالب مباشرة كالأجر, السلامة في العمل, التكوين و قد يكون لهم أيضا مطالب حول السلوك البيئي للشركة , و يمكن اعتبارهم كطرف معني داخلي .

5–جماعاتالضغط:

الجمعيات المحلية , جمعيات المستهلكين ,و جمعيات حماية البيئة , ووسائل الاعلام كمستهلكين لمنتجات الشركة أو كمواطنين , لديهم تطلعات تجاه السلوك البيئي للشركة .

جدول3.2 : خاص بالمطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	المطالـب
الادارة العـامـة	مرونة و حركية العمال . تفويض (فعالية التأطير الوسيطي). عضوية النقابات في السياسة الإجمالية للشركة تحفيز العمال ,الترابط الاجتماعي و التجاذب .
التـأطيـر الوسيـطي	الاستقرار في القرارات الإدارية . المشاركة في الإدارة احترام السلمية و التفويض (احترام الوظيفة الوسطى)
العـمـال	أجر مغر . ظروف العمل الاستقلالية/تطوير الذاتي التكوين و آفاق التطور الاعتبار من طرف المشرفين سياسة اجتماعية و بيئية (الدور المدني للعامل)
ممثلي العـمـال	مشاركة العمال في السياسة العامة للشركة توضيح قوانين تسيير العمال

الموردين	احترام العقود و الوقاية من الممارسات غير تنافسية ثقة و علاقات على المدى البعيد اندماج في نظام الإنتاج :الشراء ,المواعيد ,النقل ,التعاقد الخارجي اندماج في نظام الجودة سياسة بيئية و اجتماعية
الزبائن /المستهلكين	السعر الابتكار/جودة المنتج/خدمات ما بعد البيع أخطار و تأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات احترام القوانين (اجتماعية و بيئية) شهادة المنتج (جودة ,العلامات ايكولوجية ,المسار)
البنوك / المؤمنين / المستثمرين	قيمة الفعل فعالية و شفافية الادارة(حوكمة الشركات) أخطار مالية (استراتيجية و الاستثمارات) موثوقية المعلومات و الشفافية (تقرير موثوق) تواتر و تنفيذ المراقبات (تدقيق داخلي و مراقبة التسيير) مسؤولية قانونية (الشفافية) أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث ,الحماية الداخلية) شهادة نظام الإنتاج (الجودة) شهادة قانونية (تدقيق الحسابات)
	استثمارات على المدى البعيد (استدامة)

العالم السياسي	أخطار و تأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات و النشاطات ضرائب و الرسوم (إسهال في المال العام) احترام القوانين اتصالات خارجية ومشاركة في الحياة المقاولاتية الشهادة تطوير اقتصادي محلي على النشاط المحلي(توظيف محلي ,أثر جانبية بعض الفاعلين الآخرين علي الحياة الاقتصادية
العالم الإعلامي	اتصالات خارجية (الشفافية) تقارير مع الجماعات و المؤسسات أخطار و تأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات احترام القوانين (إجتماعية و بيئية) الشهادة (تقرير سنوي و الجودة) مشاركة و احترام الحياة المحلية
السكان المحيطين و المنظمات غير حكومية	مشاركة و احترام الحياة المحلية أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو انشاطات /ضجيج احترام القوانين (اجتماعية و بيئية) مسؤولية قانونية (الشفافية) موثوقية المعلومات و الشفافية فيما يتعلق بالاتصالات /حوار مفتوح و صادق

المصدر : Joelernult –arvindashta ;op.cit ;p24

الفرعالثاني: وسائل ضغط أصحاب المصالح

أمام تباين التطلعات,و تجزئة الأطراف ,يجب على الشركة تحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة على مستوى مجموعة كما بالنسبة لموقع معين .يتعين عليها أولا معرفتهم: ما هي أهدافهم و مجالات تخصص عملهم (الحد من حركة الشاحنات على مقربة من موقع ما, ظاهرة الاحتباس الحراري, الأنصاف ذكر/ أنثى ,وما إلى ذلك) و الجغرافية ؟ما هي طرق تدخلهم ؟كيف يتم تنظيمها ؟ما هو الوضع بالنسبة لعلاقتهم مع الشركة ؟

عموما لأصحاب المصلحة دعامات عدة للضغط فيستطيعون أن يؤثروا على :

1 ـ رأس المال : و ذلك باتخاذ قرار الاستثمار أو سحب استثماراتهم ,و إذا كان وزنهم كافيا .

2 ـ إدارة الشركة : من خلال التصويت في الجمعيات العامة , قد جمعية تؤثر في اتجاه الشركة و أساليب الإدارة (تخصيص خيارات الأسهم للمديرين التنفيذيين , و تحديد خطط العمل عن جانب معين كمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري). الشيء نفسه ينطبق على الاتحادات النقابية باستخدام ممثليهم في المؤسسة .

3ـ المنتج أو الخدمة المقدمة : و يمكن أن تنتقل من إلى الوسم المقاطعة بمبادرة من منظمات المستهلكين أو الجمعيات معينة , و لكن أيضا من جانب النقابات العمالية ,

4 ـ عملية الإنتاج : و إعادة تحديد ظروف العمل و لكن أيضا على أنواع معينة من إدارة الموارد البشرية مثل العمال المؤقتين أو المتعاقدين أو إصدار بعض النفايات السائلة

5 ـ صورة العلامة : بالقيام بأعمال إعلامية لتبيين بعض الممارسات من قبل الشركة .و نجد قرينبيس الفعالة في هذا المجال .

في مجال البيئة ,مطالب مختلف أصحاب المصالح متنوعة للغاية , و إذا كانت جمعيات حمايةالبيئة تركز على سلامة العمليات و تفضيل الموارد المتجددة , فالزبائن هم أكثر وعيا لنوعية المنتجات .

و الجدول الموالي يلخص مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين , و نمط ضغطهم على الشركة في مجال البيئة .

جدول 4.2 :مطالب ووسائل ضغط أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	المطالب في مجال البيئة	أساليب الضغط

نطاق المعاملات

المساهمين	تقييم بيئي جيد	صعوبة الحصول على رؤوس الأموال
الزبائن	نوعية و حماية المنتجات (أو المدخلات إذا كانوا زبائن صناعيين)	المقاطعة
العمال	صورة الشركة في مجال البيئة (التي يكونونها حول صورتهم)	صعوبة ايجاد عمال مؤهلين (لديهم الخيار في الشركة التي يودون العمل فيها)
البنوك / التأمينات	انعدام الحوادث أو تلوث المواقع لان التأمين سيسدد في حالة حدوث مشاكل , أما بالنسبة للبنوك : اختلال الضمان في حالة التلوث .و يمكن أن تكون البنوك المسئولة لأنها أفضل إطلاعا	صعوبة الحصول على القروض تصلب عقود التأمين

نطاق التفاعلات

الحكـومة	الامتثال للقوانين و البيانات المحدثة	التدابير القـانونيـة
الرأي العـام	أمن المنشآت	الفعاليات
جمعيات الحماية	استخدام الموارد المتجددة سلامة العمليات	

المصدر :Idem

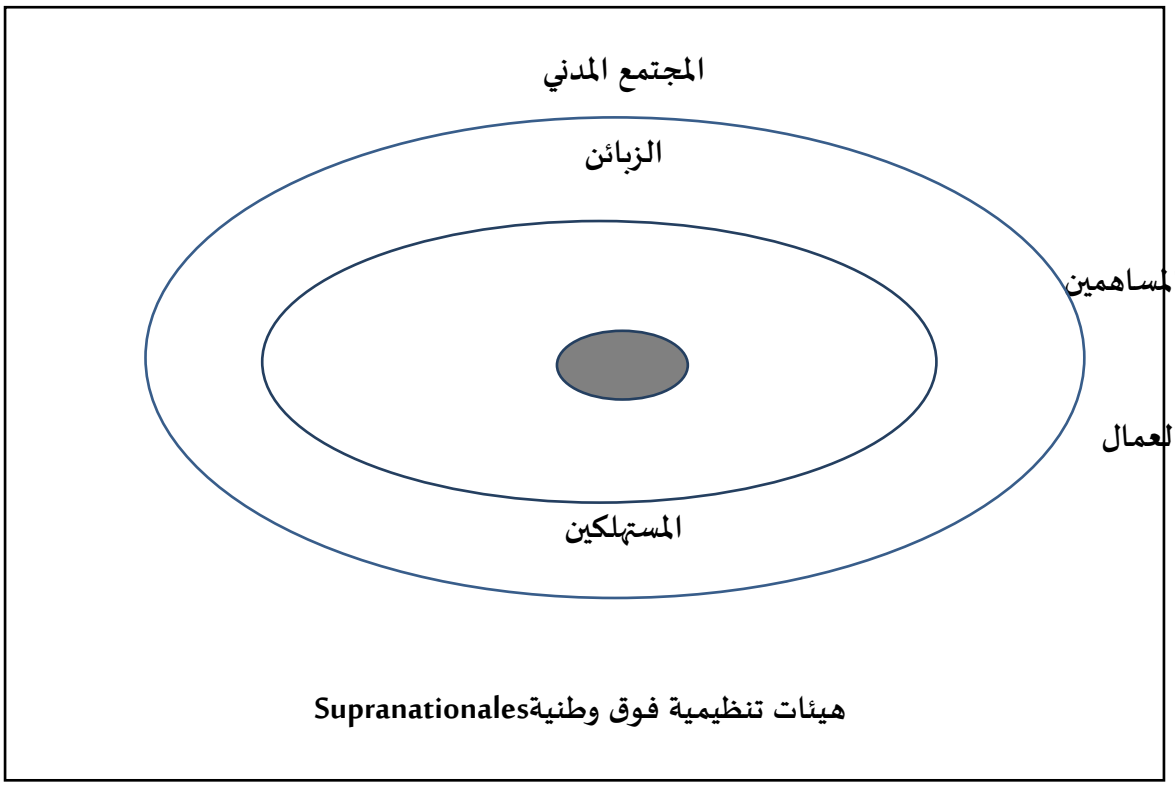
أصحاب المصالح المعنيين مباشرة بأعمال الشركة يتأثرون بالرأي العام (أوالنتائج)للفاعلين الآخرين , و هذا ينطبق بصفة خاصة على العملاء ,الحكومة أو وسائل الإعلام ,حيث أن مشكلة معينة قد تغير نظرة الرأي العام

و يتنوع منطق العمل ,فالبعض يبحث عن سبل لتمويل مشاريع خاصة بهم ,و البعض الآخر يريد تعزيز شرعيتهم و بالتالي قوة نفوذهم من خلال تقديم أنفسهم باعتبارهم شريكا مميزا لشركة كبيرة ,و البعض الآخر يسعى إلى تغيير ممارسات الشركة ,إضافة إلى المنظمات غير حكومية و الجمعيات ,أصحاب المصالح الآخرين المعنيين بنشاط الشركة , و لكن غالبا ما يظلون على عتباتها ,لاسيما إذا كانوا غير منظمين .

و هناك طريقة تفسير تقليدية تميز بين المساهمين , الموظفين و المورد ين و العملاء و المجتمع المدني .من جهة نظر الشركة ,يتم وضع هؤلاء الفاعلين في ثلاث دوائر مركزية التي تعكس قربهم أو بعدهم عن الشركة .إن مفهوم القرب يضيف أيضا المسافة (العاملين هم أكثر قربا من الموردين) والقدرة على التأثير على حياة الشركة (المساهمين لديهم قوة أكبر من الموردين)و الترسب التاريخي .

شكلرقم 5.2: دوائر اصحاب المصالح

.



هذا التمثيل المبسط الثابت يكفي لمراعاة حقيقة الأمس , ومع ذلك فإن عدد هذه الدوائر وكذا موقع الفاعلين تختلف اختلافا كبيرا وفقا للمؤسسة ,النشاط أو البلد ,في حين أن نوعية الفاعلين تتغير فدور البعض قد يزيد أو يضعف

المطلب الثاني :تحليل قوة أصحاب المصالح ووسائل التواصل معهم

لا تمتلك الشركة لا الإمكانيات و لا الفائدة بالضرورة لإرضاء جميع المصالح .فيمكنها و عليها الاكتفاء بالإصغاء و إرضاء أصحاب المصالح التي نجد بأنهم قابلون على التأثير إيجابا أو سلبا على تحقيق كفاءة عالية .

لكن الأخذ بالاعتبار الإشارات المنخفضة ضروري و لا يجب الاقتصار فقط على الإشارات القوية .

الفرع الأول :تحليل قوة أصحاب المصالح

تحليل قوة أصحاب المصالح هو وسيلة لفهم كيف يمكن للناس التأثير على السياسات و الشركات ,و كيف أن هذه الأخيرة تؤثر على الناس .بل هو أداة عملية لتحديد الفائزين و الخاسرين , و تسليط الضوء على التحديات التي يتعين مواجهتها في تغيير السلوك وبناء القدرات و معالجة أوجه عدم المساواة .

تحليل أصحاب المصالح هي طريقة لدراسة الرهانات التي ينطوي عليها , عن طريق توسيع منظور أن هناك تأثيرات لأنشطة المسيرين ,فإن فهمهم للعلاقات المتبادلة بين المنظمة و بيئتها يحدد ما إذا كانت المنظمة بإمكانها الحصول على الالتزام الضروري للتغيير ثم التنفيذ أو تطوير ,أو التحقق من الحلول أو الاستراتيجيات المتوقع للحد من المقاومة المتوقعة .

يرتبط أصحاب المصالح بنظرية النظم العامة ,حيث أن أي منظمة هي في آن واحد فاعل و نتيجة و نتيجة لبيئتها المتغيرة .إن مفهوم أصحاب المصالح يبدو أنه قد نشأ أساسا من تطبيق نظرية النظم من قبل الباحثين في المنظمات مثل ماسون و ميتروف (1981).تحليل أصحاب المصالح هو شائع في العلوم السياسية و الإدارة العامة و التسيير.

تحليل أصحاب المصالح يتبع عموما الخطوات التالية:

1 -**تأسيس رؤية أو هدف** و هذا يعني النتيجة أو الحالة المستقبلية التي نريد تحقيقها عند حسب المشروع ,تقسيم الهدف إلى أهداف فرعية أو خطوات ,على سبيل المثال للحصول على التزام للمرحة 1,الحصول على التمويل اللازم ,و تنفيذ المرحلة 1,الخ .

في حالات أخرى خاصة عند إجراء تغييرات داخل المنظمة، قد يكون مفيدا صياغة الأهداف وفقا للعناصر المتأثرة[1]:العمليات ,التكنولوجيا ,الهيكل و الثقافة ,الخ...

2 - **جمع المعلومات عن أصحاب المصلحة** و يستند عموما التحديد الصحيح لأصحاب المصالح ومصالحهم, موقعهم و أهميتهم, علىسلسلة من المقابلات مع الرائدين في المجال أو الأشخاص الذين لديهم معرفة عميقة.

3 –**التحديد بوضوح جميع الأشخاص و المنظماتالداخلية و الخارجية ,** التي لديها مصلحة في النجاح أو فشل قرار ما , المشروع أو البرنامج ,يمكن أن يشمل أصحاب المصالح على سبيل المثال:السلطات المحلية و الإقليمية و الوطنية و المنظمات شبه العامة و المنظمات و النقابات ,المنظمات الدينية ,الأحزاب السياسية ,المساهمين و الشركات وممثليهم و المجموعات المهتمة و الأفراد و القيادات غير رسمية .من المهم التحديد الجيد لجميع أصحاب المصالح ,فإنه قد يكون كافيا للفرد واحد عرقلة المشروع .

و لرسم المنظر العام لابد من وضع جدول يشمل أصحاب المصالح وطرق ضغطها الستة الأساسية و تقييم تأثيرها المحتمل[2] (انظر الجدول في الصفحة الموالية).

هذه القائمة ليست بالضرورة شاملة، و لا يتم التركيز فقط على السائدين الحاليين ولكن أيضا على تطور دور الفاعلين. الخط الثخين يشير الى طرق الضغط التي ستزداد قوتها في السنوات القادمة ,مثل جمعية

[1] Gilles E.st-Amant;fiche technique :analyse des parties prenantes-cours ADAM 7705 ;version du 01-09-12 ;mise a jour le 02-09-11 ;p1 ;www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/analpar.pdf

[2] Didier STEEPHANY ;op.cit.p211

المستهلكين و البيئة ,و سيتعزز فاعلين رئيسين و هما المساهمين و صناديق التقاعد التي تليهما ربما وكالات التصنيف .

جدول2 .5 : أصحاب المصالح و مجالات التأثير على الشركة

	مجالات التأثير						
حاليا (دور متزايد :+)	**رأس مال**	**التسيير**	**المنتج**	**العمليات**	**الصورة**	**القوانين**
المساهمين	4	2 إلى 4 +	1			1
صناديق التقاعد	3 +	2 إلى 4 +				
وكالات التصنيف	2 +	2 +		2	2 +	
الزبائن			3		3 +	1
الموردين المتعاقدين						

			2	2 +		
النقابات	1 +	1 إلى 2 ؟		3 +		3
المنظمات الغير حكومية للبيئة			1 +	2 +	3 +	2
المنظمات غير الحكومية للمستهلكين			2 +	2	2 +	2
المنظمات غير الحكومية لحقوق الإنسان				2	3	1 +
الحكومة و الهيئات التنظيمية			2			4
المؤسسات المانحة للشهادة			2 +	2 +		2 +
المنافسين الشركاء الاقتصاديين			2	2		2
النظام التربوي						

			1		2	

المصدرIbid.,p212

هذه القائمة الأولى\ التي تسمح في ملء المصفوفة النهائية مثل الصفحة التالية.

4 – تصنيف أصحاب المصالح يشمل:

- من يملكون سلطة القرار النهائي على المشروع أو إمكانية عرقلته ,

- أولئك الذين سوف يتأثرون بنتائج المشروع غالبا ما تنقسم إلى أصحاب المصالح الأساسيين الذين يتأثرون بشكل مباشر, و الثانويون و الذين هم إما وسيط أو الأطراف المتضررة بشكل غير مباشر.

- الذين لهم مصلحة، من دون أن يتأثروا بشكل مباشر

جدول 6.2 :أصحاب المصالح و مميزاتهم

اصحاب المصالح	**المنفعة / الاثر**	**الموقع و الشدة**	**الاهمية أو التأثير**	**التغييرات المطلوبة**
صانعة القرار				
الأساسية				
الثانوية				
من لهم الحق				

المصدر Gilles E .st-Amant ,Op.cit.,p2

5 - **تحديد مصلحة أو أثر هذه الرهانات على أصحاب المصالح** :التي تم تحديدها و هذا يعني ما سيفقدونه أو سيكسبونه من حل الصراع أو من التغيير الناجح , و يمكن لهذا الأخير أن يكون مفصلا وفقا لطبيعته المالية (الوظائف ,المال ,زيادة أو نقصان في قيمة العقارات ,الخ أو لا (الشهرة و القوة ,النوعية الحياة ,احترام القيم ,الخ) أو يمكن تصنيفه على سلم(على سبيل المثال إيجابية ,محايدة ,سلبية).

6– **وضع موقفهم** , مع أو ضد هذه القضية و الأهمية أو الحدة التي ستعطيها .سيكون الموقف متطابقا عموما مع تأثير القضية على صاحب المصلحة ,و مع ذلك هذا ليس الحال دائما :الجهات الفاعلة التي تبدو قليلة التأثر ستكون معارضة قوية , و البعض الآخر سيكونون محايدين في حين أن الأثر عليهم مهم جدا .فهم هذه التناقضات غالبا ما يؤدي إلى التعرف على آثار غير متوقعة أو مهملة . و عموما يمكن تصنيف موقف على سلم من معارضة قوية للغاية إلى دعم قوي .

7 – **تحليل الأهمية أو التأثير** الذي قد تحدثه هذه الأطراف في إنجاح هذه الرهانات ,و نوع المقاومة التي يمكن التنبؤ بها , و قد حدد التصنيف أعلاه بالفعل بعض الأطراف الرئيسة الفاعلة مثل المسؤولين عن صنع القرار، إن مراجعة أو استكمال هذا التصنيف ,بما في ذلك تحديد أي أطراف المعنية أو التي لها مصلحة في هذا القرار, قد يكون لها تأثير عال.

8– لكل صاحب مصلحة رئيسي , **نحدد ما يمكن أن يكون نتيجة أو حل وسط مقبول** يسمح بقبول الاقتراح أو المشكلة **و الجهود اللازمة للتواصل إلى موقف** التزام أو اتفاق مجموعة من أصحاب المصالح كافية لضمان نجاح المشروع .

9 – تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين .بناء رسم تخطيطي أو مصفوفة أصحاب المصالح ,تساعد في هذا التصنيف .و يستند المخطط على سلم كثافة المواقف و التأثير.

تصنف المصفوفة أصحاب المصالح ببساطة إلى أربع مجموعات ,حسب مستويين لشدة موقفهم (انظر الشكل الموالي)

شكل4.2: مصفوفة أصحاب المصالح

المصدر:

Analyse des parties prenantes ; sécurité alimentaire :l information pour l action –guide pratique ;FAO ;trouve sur www.foodsec.org

10 - وضع خطة تشمل كيفية مشاركة أصحاب المصالح في حل النزاعات بإمكان أن تتضمن الخطة ,على سبيل المثال ’مشاريع التدريب أو المعلومات و المشاركة في لقاءات أو تشكيل مجموعة عمل .

و كما هو الحال مع غيرها من الأدوات فإن الفائدة و قوة سلطة تحليل أصحاب المصالح هي دالة على كيفية تطبيقه , و يمكن أن تحقق عن طريق تحاليل فردية ,و عمليات متعددة الجهات أو هيئة من أي نوع بين هاتين الحالتين

.

الفرع الثاني : وسائل التواصل مع أصحاب المصالح

1 – التسيير و التواصل

إذا كان لابد من التواصل مع أصحاب المصالح , فنحن نلجأ بطبيعة الحال إلى وظيفة الاتصال الخارجي ,و بذلك سنستخدم نفس الأساليب و نفس الأدوات : دراسة صورة الشركة , عمليات الاتصالات التي هي في المقام الأول عبارة عن أعمال إعلامية , و من خلال مختلف وسائل الإعلام ,فإن الهدف هو تعزيز الصورة الايجابية للشركة ,فإن كان لابد من التواصل مع أصحاب المصالح لتسييرهم ,فالتواصل معهم لا يعني بالضرورة تسييرهم .حيث نجد أداة التقارير الخارجية , و لكن ليس قيادة وظيفة التنمية المستدامة ,فهي أداة رمزية ليست لها وظيفة إدارية مباشرة .

2 ـ تقرير التنمية المستدامة

لقد أصبحت في السنوات قليلة الأداة الرمزية للشركات المؤيدة للتنمية المستدامة , و هذه التقارير هي قليلة مقارنة بمجموعة المؤسسات في العالم , و يعتبر أداة تقرير موجهة لأصحاب المصالح .

من خلال التقرير, فإن الشركة قد قررت تعريف مختلف الفاعلين بالتزاماتها ,الوسائل المستخدمة لتحقيقها و النتائج المحصل عليها في مجال البيئة ,المجتمع و الاقتصاد .بمجرد اتخاذ القرار,تبقى ترجمته على

أرض الواقع ,و عندها تثار عدة أسئلة :هل نملك سياسة مرسومة ؟,نظاما قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية لمعظم نطاق التنمية المستدامة ؟....الخ .

أسئلة أخرى أكثر دقة تظهر، و الإجابة عنها تتوقف على سياق الشركة و تقتضي بمعرفة كلا من المزايا و العيوب قبل الاختبار ,منهجيا ,هل من المناسب الاعتماد على المبادئ أو المعايير الموجودة ؟ وإذا كان نعم, فما هي ؟

المطلب الثالث : دور أصحاب المصالح وتفعيله

" يجب أن ينطوي إطار حكومةالشركات إلىاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون و أن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة "

- يجب أن يعمل إطار حكومة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون

- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.

- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح , و أن تكفل تلك الآليات تحسين مستويات الأداء .

- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك .

و لتفعيل أدوار أصحاب المصالح في نجاح الشركة مثل :

-الهيئات الإشراقية العامة : هيئة سوق المال , وزارة الاقتصاد , سوق الأوراق المالية , البنك المركزي ,

- الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة :المساهمون ,مجلس الإدارة , , لجنة المراجعة , المراجعون الداخليون , المراجعون الخارجيون .

- و الأطراف الأخرى المرطبة بالشركة : الموردون , العملاء , المستهلكون , المودعون , المقرضون .

خاتمة :

جاءت حوكمة الشركات كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور و تفرض نفسها كابتكار معاصر و نمط عالمي يوفر الصرامة و الشفافية في تسيير المنظمات ,إدارتها و مراقبتها , و قد ركزت الحوكمة التقليدية على حماية حقوق المساهمين و ذلك بتوجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم

هذا النموذج كان له عدة عيوب ما قادنا إلى نموذج آخر يضمن حماية مصالح جميع أصحاب المصالح و ليس فقط المساهمين و هو نموذج أصحاب المصالح

تهدف هذه الدراسة إلى بيان فائدة انضمام أصحاب المصالح على الشركة و ليس فقط المجتمع و البيئة و ذلك باستخدامنا المنهج الوصفي التحليلي و بالاعتماد على استبيان و قد كشفت الدراسة أن مصير الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح بها و أخذ غي الاعتبار مصالحهم لأنهم مواردها و إهمالهم إهمال لمواردها .

مقدمة الفصل :

في ظل التطورات الاقتصادية و التغيرات في مختلف الميادين لمؤسسات الاقتصادية تطرقنا في هذا الجانب النظري إلى دور أصحاب المصالح و حوكمة الشركات من خلال الفصلين الأول و الثاني لذلك أرتأينا أن نخصص في هذا الفصل لدراسة دور أصحاب المصالح و أسباب التواصل أسلوب حل النزاعات في إحدى المؤسسات الجزائرية وقد وقع اختياري على مؤسسة تكرير السكر لمعرفة مدى مساهمة أصحاب المصالح في تشكيل و خلق الثقافة التنظيمية .

المبحث الأول :تقديم مؤسسة تكرير السكر

المطلب الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة و مراحل تطورها

الفرع الأول :نبذة تاريخية عن المؤسسة

انشأ فرع مستغانم لتكرير السكر بتاريخ 1967/05/16بمقتضى المرسوم الوزاري كاب 49 القرار الأحادي رقم 155/388/69 ووضع حجر الأساس فيها سنة 1970 من طرف رئيس الجمهورية آنذاك – هواري بومدين رحمه الله – و رئيس كوبا – فيدال كاسترو – جمعية مدير الوحدة "بوشنتوف " و من بين الانجازات الاقتصادية في الجزائر انجاز شركة تكرير السكر بتاريخ 09 نوفمبر 1972 م بصدور المرسوم الوزاري رقم 45/72 و كانت تشمل عدة قطاعات إستراتيجية هي :

- قطاع خاص بالسكر .

- قطاع خاص بالحبوب الصلبة و المواد الدسمة

- قطاع خاص بمشروبات التعليب .

انطلقت العملية الإنتاجية بها بتاريخ 18 أوت 1974 م مساحته 11 هكتار, حدد موقعها بمستغانم –طريق مزغران – جنوب طريق وهران ,تبعد عن ولاية مستغانم بحوالي 2 كلم غربا .

تم إنجاز الوحدة من طرف الشركتان الفرنسية و الايطالية ,تأخذ الشركة تسمية المؤسسة العمومية الاقتصادية " شركة ذات أسهم " , "شركة تكرير السكر بمستغانم " , و يبلغ رأس مال الشركة حوالي 16.400.000.000 دج حسب المادة الثالثة من نظامها القانوني و يمكن تحويلها على أي مكان آخر بموجب قرار من الجمعية العامة العادية خارج الولاية و بقرار من مجلس الإدارة و يؤخذ داخل الولاية نفسها حسب المادة الرابعة و تستمر لمدة 99 سنة ابتداءا من تاريخ قيدها في السجل التجاري و يمكن تمديدها ,كما يمكن حلها مسبقا لأحكام القانون التجاري و قانونها الأساسي حسب المادة الخامسة .

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية **BADR** بالتنسيق مع الإدارة المركزية

و حسب المادة الثانية يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة :

- سكر قالب 2 كغ

- سكر قطعة 1 كغ بقايا السكر

- سكر أبيض مبلور 50 كغ

- سكر رطب

- سكر مبلور عادي 1 كغ

- سكر قطعة معلب 2 كغ

في 2 فيفري 2000 م كان هناك تعديل وزاري فاستقلت كل مؤسسة لوحدها و حسب إحصائيات 2001 م وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى :

- معالجة السكر الأحمر تقدر ب 330 طن في اليوم

- منتوج السكر الأبيض تقدر ب 300 طن في اليوم

- منتوج سكر قطعة تقدر ب 100 في اليوم

- منتوج سكر مبلور في أكياس حجم 50 يقدر ب 10 طن في اليوم

و نظرا لصعوبة التموين بالمواد الأولية (السكر الأحمر) التي تستورد بأكملها من الخارج و بسبب الوضعية المالية للشركة التي القدرة على تمويل ذاتها أصبح من الواضح ضرورة البحث عن شريك و التعامل الثاني فقد I C Lيمول الشركة بالمادة الأولية ,تعاملت المؤسسة مع شركات لحلف التجارة و مع بداية 2008 م باد Civitaleكان مع المؤسسة شرفاوي للتجارة أما المتعامل الثالث فهو شركة التعامل مع شريك جديد و هو السيد (برحال قادة) الذي أصبحت الشركة ملكا له أي تابعة للقطاع الخاص .

الفرع الثاني : مراحل تطور المؤسسة

و ذلك ابتداءا من سنة onecفي بداية الأمر كانت تقدم خدمات للديون الوطني لتوزيع المواد الغذائية 1974 م

في سنة 1978 م و في ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي ,و بذلك أصبحت حرة .

و منذ سنة 2001 إلى يومنا هذا غيرت المؤسسة من طبيعة نشاطها , بحيث تخلت عن شراء المادة الأولية (السكر الخام) و عمليات التوزيع ,و أصبح يقدم لها هذه المادة من طرف رجال الأعمال ,و ما على المؤسسة سوى الإنتاج فقط .

و بعد ذلك I T C أما فيما يخص المتعاملون فكانت تتعامل في السابق مع شركة لخلف التجارة ,أما المتعامل الحالي فهو شركة و civitale ثم شركة Blounyمؤسسة شرفاوي للتجارة ,ليلية مؤسسة هو الآن بصدد الدراسة في انتظار الموافقة المحلية .

المطلب الثاني :أهداف المؤسسة و نظام عملها

الفرع الأول :أهداف المؤسسة

تسعى الشركة إلى تحقيق عدة أهداف منها :

استثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر و كل النشاطات الصناعية الأخرى .

ضمان تموين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج .

ضمان بيع بضاعتها في إطار الأهداف المسطرة و التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق

تنظيم و تطوير هياكل كل الصيانة بحيث ترتفع مردودية الإنتاج .

العمل على الاستفادة من التكنولوجية و الأساليب الحديثة في العمل مما يسهل عمليات الإنتاج و التسيير خلال عمليات التدريب و التنمية .

الفرع الثاني : نظام العمل في المؤسسة

توظف الشركة 254 عامل منهم عمال دائنون و مؤقتون ,و نظام العمل في الشركة هو 24 سا /24 سا لذلك فان العمال مقسمين إلى أربع أفواج كل فوج يعمل 8 ساعات قانونية و تكون فترات العمل بالتناوب كالتالي :

- فريق يعمل من الساعة السادسة صباحا إلى الثانية زوالا

- فريق يعمل من الثانية زوالا إلى العاشرة ليلا

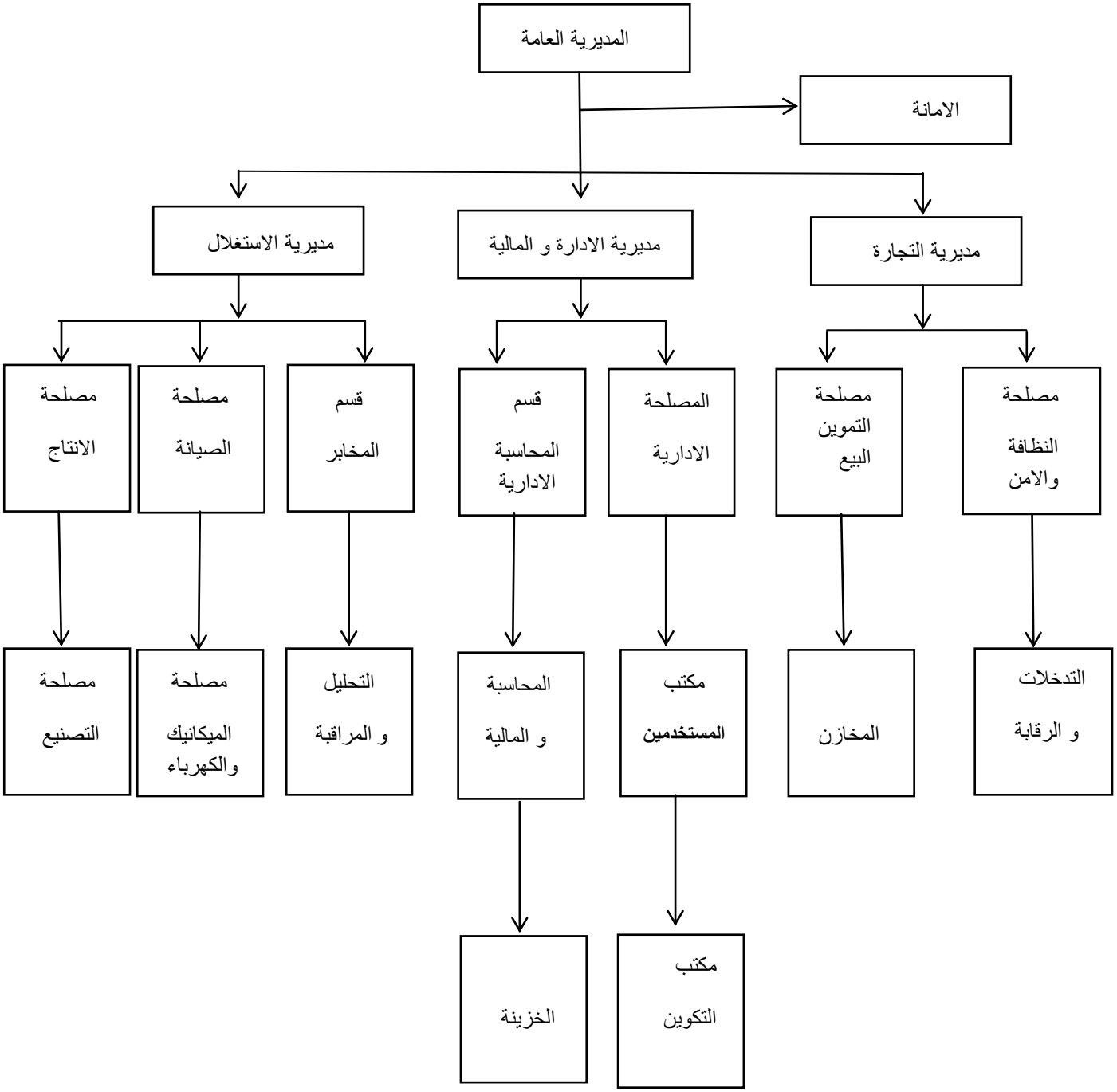
- فريق يعمل من العاشرة ليلا إلى السادسة صباحا

- أما الفوج الرابع فيكون في حالة راحة و هكذا يكون العمل طوال أيام الأسبوع دون توقف إذا توفرت المادة الأولية .

المطلب الثالث :البنية التنظيمية لمؤسسة تكرير السكر

و تتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من أقسام و مصالح مبنية في الشكل الآتي :

الشكل رقم 01 :الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم



يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك الأفراد داخل المنظمة دون أخذ بعين الاعتبار المواقف التنظيمية و منه فإن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتجمع الأنشطة و تحديد العلاقات الوظيفية على رأس الشركة المديرية العامة تسير و تنظم برفقة الأمانة ما يلي :

الفرع الأول :مديرية التجارة : و تتفرع إلى ثلاث مصالح :

- مصلحة النظافة و الأمن : تعتمد بشكل كبير على الأمن الداخلي و تنظم مجموعة الفرق المتناوبة

- مصلحة البيع و التموين :و هي خاصة بتموين و تسويق المنتج

الفرع الثاني :مديرية الإدارة المالية :و تتفرع إلى :

- المصلحة الإدارية و تتكون من :

- مكتب المستخدمين الذي تتمثل صلاحيته في التنصيب ,وكافة المواضيع الإدارية ,الإجازات ,الانتقال و الترقية و الساعات الإضافية و المكافآت

- مكتب التكوين :يهتم بتكوين العمال و تدريبهم على العمل .

- قسم المحاسبة الإدارية :و تنقسم إلى :

- المحاسبة المالية : و تتم فيها عملية المحاسبة بصفة عامة

الفرع الثالث :مديرية الاستغلال : و التي تتفرع إلى :

- مصلحة المخابر :و يتم فيها معاينة عينات من السكر الأحمر كما يقوم المخبرون بالمتابعة المستمرة و مراقبة و تحليل السكر

- مصلحة الصيانة :و هي المسئولة عن ضمان عملية الإنتاج بصيانة التجهيزات و قطع الغيار للآلات في حالة تعطل أي آلة

- مصلحة الإنتاج : و تضم مصلحة التصنيع التي تقوم بالمراحل التالية :

1 – التطهير :و تشمل عدة عمليات و هي :

عصير التنقية مع السكر الخام EGOUT R3 + - التعجين :خلط كمية من عصير العجين المتكون من عصير

- التنقية :عزل بلورات السكر عن العصير بعد عملية الفصل يمر العصير المنقى إلى الخزان و السكر المنقى يمرر إلى مخلط شبه الإذابة .

- شبه الإذابة :تتم في مخلط التذويب ب 75 درجة مئوية

- الإذابة : و هي متممة للمراحل السابقة

- التكليس :تتميز بإدماج حليب الجير إلى خزان التكليس أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب و الأملاح المعدنية

- الكربنة :يضاف إلى المحلول السكري SID

- البلورة :من خلال هذا القطاع نحصل على البلورات السكرية حيث تنتقل إلى المرحلة الصلبة من خلال العبور بمرحلة الطبخ و الحصول على كتلة ناضجة يتم إيقاف عملية الطبخ بكسر الفراغ حتى تمرر كتلة العجين ليتم فصلها بين نوعين من المنتجات :

- المنتجات العالية :و هي السكر المبلور يشحن إلى ورشات التكيف و يستخلص منه سكر قطع .

- المنتجات المنخفضة :تتمثل في تكرير و نقل السكر الذي يباع و يستعمل في صناعة الخميرة الكيميائية و المشروبات الكحولية و مواد التجميل .

المطلب الرابع :الحالة المالية للمؤسسة و آفاقها

الفرع الأول : الحالة المالية للمؤسسة و آفاقها

الفرع الأول :الحالة المالية للمؤسسة

- الموازنة العامة للمؤسسة :

- العدد الفعلي للعمال :249 عاملا

- عدد العمال حسب تقسيمات الآتية :

* الإناث :09 عاملات

* الذكور : 240 عاملا

- نوعية التوظيف :

* العمال الدائمين :185 عاملا

* العمال المؤقتون :64 عاملا

- رأسمال المؤسسة :

ثابت 164000000 دج

الفرع الثاني :آفاق المؤسسة

- عصرنة الآلات

- زيادة القدرة الإنتاجية

- تنظيم و تطوير هياكل و عمل الصيانة

- توسيع حصتها في السوق

المبحث الثاني : إسقاط الجانب النظري على مؤسسة تكرير السكر

المطلب الأول : تحليل جهود أصحاب المصالح في مؤسسة تكرير السكر

تستلزم تخطيط المشاركة انخراط أصحاب المصلحة المعنيين و يتضمن ذلك تحديد الاهتمامات و قيم عامة و تحقيق توافق عريض حول المبادرات المخطط لها و يتعلق الأمر أيضا بالاستفادة من المعلومات و المعارف الهائلة لدى المساهمين لإيجاد حلول عملية و فعالة و مستدامة

تحليل أصحاب المصلحة في مؤسسة تكرير السكر هو عملية تحديد و تحليل المشاركين و تخطيط مشاركتهم ,يمكن ان نقدم هنا مزاياه :

1 – يحقق فهما حول كيفية التعاون مع أصحاب المصلحة المهنيين و الحساسين و بذلك يمكن تجنب الخلافات

2 – يعطي للمخطط نظرة أولية حول أهمية مجموعات أصحاب المصالحة المهمة و المشاكل التي قد تواجهه .

3 – ييسر عملية التخطيط و تسيير المؤسسة

4 – يمكن العاملين من تحقيق توقعاتهم

5- منح بعض التحفيز المادي و المعنوي

6 – خلق جو المنافسة على أساس المكافآت الرمزية

7 – خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام و التعاون .

المطلب الثاني : الصفات التي يتميز بها صاحب المصلحة في مؤسسة تكرير السكر

هناك مجموعة من الصفات التي على صاحب المصلحة في المؤسسة أن يتصف بها

- جيد في المعاملة مع المرؤوسين

-يلتزم بالقوانين و التعليمات و القواعد المحددة في التنظيم

- أن لا يستعمل التمييز العنصري من ناحية العقوبات أو زيادة الأجر أو المكافئات

- يمتاز بالصرامة في كل شيء

- تعتبر العلاقة الجيدة لأصحاب المصلحة أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة

- تحسين الإنتاجية

- تعزيز الوضع الاستراتيجي

- مراعاة العمل و توفير متطلباتهم و الرفع من مستوى الإرادات

المطلب الثالث : القيام بمقابلة مع أحد العاملين في المؤسسة

المطلب الأول :كيفية تكوين ثقافة تنظيمية لدى الفرد تجاه العاملين

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تكوين هذه الثقافة و نذكر ها في إيجاز:

- احترام القانون الداخلي للمؤسسة

- التعاون بين الأفراد في المؤسسة

- الثقة المتبادلة

- تقسيم العمل حسب قدراتهم و تخصصهم و عدم تداخل المهام و الوظائف

- التكوين و الإطلاع على كل جديد في مجال العمل

- الانضباط في التسيير و التوجيه الدائم

- تفعيل الاتصالات بين وحدات المؤسسة

- تحقيق الأهداف

- اللباس الموحد حسب تخصص كل عامل

- الدورات التدريبية حسب تخصص العاملين

- مساعدة العمال بصورة أفضل في الحفاظ على هويتهم من خلال القواعد الإدارية وفق أسس علمية

المطلب الثاني :أهم العوامل المساعدة على تحسين الفرد و بالانتماء للمؤسسة

- إعطاء الحقوق

- تطبيق القانون

- تشجيع العاملين و احترامهم

- التحفيز

- الترقية , الثقة

- الحرية مما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة

تقدير العمل الفردي

- إدماج العامل في تسير حسب مستواه في السلم الإداري

- خلق جو المنافسة على أساس المكافآت الرمزية

- خلق مناخ ملائم يساهم في تحقيق الانسجام و التعاون بين أفراد الإدارة الواحدة

- تمكين العاملين من تحقيق توقعاتهم

- إقامة رحلات و لو مرة بالسنة تكون عائلية أو فردية لزيادة خلق جو عائلي بين العاملين و إحساسهم بالاهتمام لهم

- يجب إتاحة الفرص لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم

- .تأكيد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون

- تزويد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفء للحماية من الإعسار و التطبيق الفعال

المطلب الثالث :العوامل المساعدة على نجاح أصحاب المصالح في المؤسسة

- توفير لدى العامل الثقة و الاطمئنان و المصداقية لهم تساعدهم علة التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة

- إن علاقة أصحاب المصالح هي بمثابة الجسر الذي من خلاله نستطيع أن نخلق و ننمي ثقافة قوية

- تحقيق التطوير و التميز و تحقيق مبدأ الابتكار

- توفير للعاملين فرص التدريب و التكوين و يجعلهم يحترمون السلم الاداري

- ان المورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ,فبهم توظف باقي الموارد المتاحة للمنظمة

خلاصة :

من خلال دراستنا الميدانية تمكنا من الخروج باستنتاجات أهمها بيان فائدة انضمام أصحاب المصالح على الشركة و ليس فقط على المجتمع بالإضافة إلى توافر معظم الصفات اتضح بأنهم المثل الأعلى و القدوة مما يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمـــة المراجـــع

الكتب باللغة العربية :

[1]د/ .طارق عبد العال حماد,حوكمة الشركات –المفاهيم-المبادئ –التجارب-المتطلبات-شركات قطاع عام و خاصة مصارف ,الطبعة الثانية,الدار الجامعية,مصر ,2007,ص.24.

[2]د محمد مصطفى سليمان ,حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري ,الطبعة الأولى ,الدار الجامعية ,مصر ,2006 ,ص19.

[1]د.كمال بوعظم –أ.زايدي عبد السلام ,حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات الملتقى الدولي حول الحوكمة و الأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ,جامعة عنابه 'الجزائر 19-2009/11/18ص46.

[1]د.عبد الوهاب نصر علي-د.شحاتة السيد شحاتة,مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة 'الدار الجامعية ,مصر 2007/2006 ص 20-22.

29ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية, الجزائر, 2009, ص66

الكتب باللغة الأجنبية :

[1]F.batifoulier-f.noble, fonction de direction et gouvernance dans les association d'action **sociale,** dunod ;paris, 2005, p87

[1]Garfattariadh : thèse doctorale-actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français université de bourgogne ; France ;2010 p37-38

[1] Didier Stéphanie ; développement durable et performance de l'entreprise –bâtir entrepris développement durable ,collection liassions sociales ;liaisons ;paris ;2003 ;p266

[1]Annika cayro analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d une banque ;2006 ;p29

[1] Didier cazal . parties prenantes :quels fondements conceptuels ;les cahiers de la recherche ;mai 2005 ;p7-8

[1] Ben Rhouma Amel ;thèse doctorale-étude des déterminant de la divulgation environnementale et sociale des entreprises de Nice-Sophia Antipolis ;France ;2008 ;p98

1 Salma damak –ayadi –Yvon es queux ;op. françaises ,université cit ;p10-11

[1] Jean –pascal gond-Samuel MERCIER .OP.cit;p9

[1] Gilles E.st-Amant; fiche technique :analyse des parties prenantes-cours ADAM 7705 ;version du 01-09-12 ;mise a jour le 02-09-11 ;p1 ;www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/analpar.pdf

Analyse des parties prenantes ; sécurité alimentaire :l information pour l action –guide pratique ;FAO ;trouve sur www.foodsec.org