



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في.

الشعبة : علوم إقتصادية

التخصص : حوكمة المنظمات

دور الحوكمة في حماية أطراف التعامل

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف

• ميلودي فتيحة

د. راشدي عبد القادر

• نحال صارة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ..... رئيسا.

الأستاذ..... مشرفا.

الأستاذ..... ممتحنا

الأستاذ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2015/2014

اهداء

شكري الأول و الأخير إلى الله سبحانه وتعالى الذي منحني الصبر وسهل لي الطريق بإتمام ما بدأت فالحمد لله و الشكر له .

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي للوردة التي أسكنتني ضلال بطنها وأطعمتني حلاوة شهدها وغمرتني بطيب ريحها والتي كانت سندي في مشوار حياتي من طيش تصرفاتي إلى أعلى شهاداتي إلى ضوء عيوني أُمي الغالية

إلي الذي نحت في صخرة يأسِي أملا وملاً جدول حياتي عسلا والذي دعمني بالحنان وأنار دربي بخير الأقوال والذي برهن بالأفعال حتى غنمت بخير المنال أبي الغالي

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتمد إلى شموعي المتقدة التي تنير ظلمة حياتي جدتي العزيزة وعمتي الغالية.

إلى من بوجودهم اكتسب قوة محبة اخواتي كل واحدة باسمها :نور هان ،دنيا، نصيرة وإلى أخي الوحيد نصر الدين

إلى براعم الحياة : عماد-احمد -محمد -نرمين-ليديا.

إلى رمز المودة والوفاء إلى صديقتي المفضلة: فتيحة

سارة

الإهداء

شكري الأول و الأخير إلى الله سبحانه وتعالى الذي منحني الصبر وسهل لي الطريق بإتمام ما بدأت فالحمد لله و الشكر له .

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي للوردة التي أسكنتني ضلال بطنها وأطعمتني

حلاوة شهدها وغمرتني بطيب ريحها والتي كانت سندي في مشوار حياتي

من طيش تصرفاتي إلى أعلى شهاداتي إلى ضوء عيوني أُمي الغالية

إلي الذي نحت في صخرة يآسي أملا وملاً جدول حياتي عسلاً والذي دعمني بالحنان وأنار دربي

بخير الأقوال والذي برهن بالأفعال حتى غنمت بخير المنال أبي الغالي

إلى من بهم أكبر و عليهم أعتمد إلى شموعي المتقدة التي تنير ظلمة حياتي جذني العزيزة وعمتي الغالية.

إلى من بوجودهم اكتسب قوة محبة اخواني كل واحدة باسمها :نورهان ،دنيا، نصيرة وإلى أخي

الوحيد نصرالدين

إلى براعم الحياة : عماد-احمد -محمد -نرمين-ليديا.

إلى رمز المودة والوفاء إلى صديقتي المفضلة: فتيحة

سارة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا

بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد .. إلى شجرة تنير ظلمة حياتي ..

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها ..

إلى من عرفت معها معنى الحياة عمق الحبيبة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن

يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .

والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الخنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحباب

أمي الحبيبة

إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله عبد القادر، بوبكر، سليمان، بشرى، الزانة

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقتني في مشواري الجامعي سارة

إلى أعز صديق وأخ بغداد

الأخوات اللواتي لم تلذهن أمي .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يتابع الصدق الصافي إلى من معهم

سعدت ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي كلتومة رشيدة الزانة... حفيظة نوال.. أمينة عبير أسماء سهام كريمة عائشة حياة الزانة خديجة

إيمان بختة ذهبية..

فتيحة

بطاقة الشكر

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعر الأحراف وعبثاً
أن يحاول تجميعها في سطور
سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى
جانبا

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة
ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعاً في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من
حصيلة فكره لينير دربنا
ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
إلى الدكتور المشرف
راشدي

.. الذي تفضل بإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدي والاحترام
لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع
... أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبث الأمة من جديد
... وقبل أن تمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة
... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

إلى اللجنة المشرفة

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات
اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر
الأستاذ خراز لخضر، الأستاذة حريق خديجة، بليل منور

مقدمة :

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling في عام 1976 ، Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات .

وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتبة أو غير المكتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على

حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة، وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات .

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات" "Corporate Governance" يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلد كوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى .

ومن أشهر تعاريف حوكمة الشركات هي ما جاء في تقرير كادبري "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب " فالحوكمة مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية.

وقد تضمنت معايير تطبيق الحوكمة التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي دور أصحاب المصلحة والأطراف المرتبطة بالشركة ، حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات لمشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وهم يمثلون عادة أطراف معينة هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها .

وتريد نظرية أصحاب المصالح أن تكون نظرية إدارية ومعيارية في أخلاقيات المنظمة، مما يؤدي في الغالب إلى المزج بين هذين البعدين، وبصفة عامة تغطي النظرية مجموع الفرضيات التي تشير إلى مسيري الشركة لديهم التزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصالح.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التي سنعالجها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في:

ماهو دور الحوكمة في حماية أطراف التعامل؟

سؤالان فرعيان يسمحان بتوجيه تفكيرنا:

- هل الاهتمام بأطراف التعامل يحقق عائد للمؤسسة ؟

- ما هي الطرق أو الوسائل التي تمكننا من حماية أطراف التعامل؟

الفرضيات التي يمكننا طرحها

- ان حماية حقوق أطراف التعامل من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق عائد لها .

-من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ وآليات الحوكمة ربما نتتمكن من حماية أطراف التعامل.

أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار الموضوع بين موضوعية و ذاتية فقد تضمنت معايير تطبيق الحوكمة دور

أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة حيث أوجت بضرورة العمل على احترام حقوقهم

القانونية والتعويضية عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على

الشركة فهم يمثلون عادة أطراف معينة هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها.

أهداف الدراسة:

— التوسع أكثر في حوكمة الشركات وكيف يمكن لها حماية حقوق المساهمين

—دراسة نظرية أصحاب المصالح وعلاقتها بالمؤسسة

— كيف يمكن للحوكمة أن تعظم أرباح الشركة من خلال حماية أطراف التعامل

منهجية الموضوع:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث أن تحقيق أهداف البحث تطلب تقسيمه

إلى جزئين نظري وتطبيقي .

ففي الجزء النظري تم تقسيمه إلى فصلين.

أما في الجزء التطبيقي فتم الاتصال بمؤسسة الإسمنت بلدية الحساسنة ، وذلك من أجل الوقوف

على واقع الحوكمة بها.

خطة الموضوع: تم تقسيم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول:مدخل لمفهوم حوكمة الشركات

الفصل الثاني:أطراف التعامل وحوكمة الشركات

الفصل الثالث:دراسة تطبيقية لشركة الاسمنت بسعيدة

مقدمة الفصل:

تعتبر الحوكمة كمفهوم تشكلت فيما بعد على هيئة نظام وإطار متكامل لمنظومة رقابية إشرافية بالدرجة الأساس، بمثابة صمام أمان للاقتصاديات والشركات، أهتم بها المختصون في شئون إدارة الشركات وتقييم أدائها منذ زمن طويل، إلا أنها ظهرت بقوة وعادت من جديد لتصدر رأس الأحداث وقائمة الاهتمامات الدولية والإقليمية والعربية منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، نتيجةً للعديد من الظروف والأحداث الاقتصادية الغير مستقرة التي أعقبها ظهور أزمات واضطرابات مالية، كشفت عن حالات فساد إداري ومالي ومحاسبي، ونتج عنها سلسلة انهيارات غير متوقعة، اجتاحت كبريات الشركات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية منبع الأزمة، وصُدرت لتطال أسواق المال والشركات والبنوك في مختلف دول العالم وأوروبا على وجه التحديد.

إن الحوكمة تتضمن العديد من البنود والمفردات العناصر والمقومات والآليات التي تعمل معاً، وفق أسس ومبادئ وتوصيات وإرشادات واشتراطات، تهدف إلى: ضبط أداء وممارسات الإدارة وما تتخذه من قرارات وأفعال، بغرض الحد أو التخلص من الفساد الإداري والمالي والمحاسبي في الشركات، وما يرتبط بها من أطراف، وتفعيل دور مجالس الإدارات واللجان التابعة له وعلي وجه الخصوص لجنة المراجعة، التي توفر الاستقلال الكافي والحماية لكل من المراجعين الداخليين والخارجيين من تسلط الإدارة التنفيذية، وفق فلسفه باتت تعرف في الوقت الحالي "بفصل السيطرة عن الإدارة".

المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يعد مصطلح حوكمة الشركات من المصطلحات التي أضحى ذات في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة، المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة" أو حوكمة الشركات "وقد تعاضم الاهتمام بهذا المفهوم في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول، خاصة الانهيارات المالية الكبيرة للعديد من البنوك والشركات الأمريكية ، التي كان آخرها أزمة الرهن العقاري التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية كانت لها انعكاسات جد سلبية على غالبية دول العالم ولقد حاز موضوع الحوكمة على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي.

المطلب الأول: نشأة ، تعريف وأهمية الحوكمة

1- نشأة مفهوم الحوكمة الشركات:

أ — أصل الكلمة تجدر الإشارة قبل البدء في الموضوع، إلى كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة ، فهناك من يرى ذلك المصطلح عل أنه الحاكمية ، الإدارة الرشيدة ، الحكم الرشيد، الجيد أو الصالح

ويرجع الأصل الأول للكلمة الى المصطلح الإغريقي KUBERNàO لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح gubernara وكان يعني أنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة وحسب R .canet فان أصول مصطلح الحوكمة تعود إلى اللغة الفرنسية governance في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحوكمة gouvernement ويقصد بها:عملية قيادة شيء ما، أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة الحوكمة لتشير إلى سلطة الدولة وتسلسلها الهرمي أما الحوكمة فتشير إلى كيفية إدارة الشؤون العامة بالشكل الصحيح بصرف النظر عن مسألة السلطة ولأنها أي الحوكمة —ارتبطت بمفهوم التسيير أكثر من السلطة ، فقد انتقلت على هذا الأساس هذه الكلمة الى العالم الأنجلوسكسوني anglosaxon وتحديد الولايات الأمريكية.

ومع بداية التسعينات ، يعاود هذا المصطلح الظهور في ميدان مختلف وهو المؤسسة تحت اسم

corporate governance حوكمة الشركات وعليه مفهوم الحوكمة أول ما انبثق كان في

القطاع الخاص ليستعمل بعد ذلك في الميادين السياسية وعلم الاجتماع- المنظمات¹

في كتابة حول حوكمة الشركات بين pèrez-2003 الأصول القديمة للحوكمة، خاصة في

تجارة البضائع قديما، ويعتبر أن التجارة تمثل الجال المثالي للفصل بين جالبي الموارد والمسؤولين المكلفين

بالأعمال في الميدان، وبهذا نشأت أولى الممارسات لحوكمة الشركات وقد طور باسكال لامي

pascal lamy تحليلا مقاربا عندما لاحظ أن موجة الحوكمة تعكس الحاجة الى خلق اصطلاحات

تصف التغيرات التي طرأت في سنوات التسعينات انتهاء التقني م للحرب الباردة ، انهيار الإمبراطورية

السوفيتية رقي العمران الأوروبي الحدود الجديدة في تقسيم العالم ، تعمق العولمة ...ندرة الموارد

الطاقوية ، تلق المحيط الحيوي، تفشي الأوبئة ، حركات الهجرة الناجمة عن عدم الاستقرار الفقر...الخ.²

2 – مفهوم الحوكمة:

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها إلى إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض

المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين ، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة

وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي

والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، باعتبارهم الجهة التي

-1F . batifuulier. F. noble .fancion. de directionet gouvernance dans les associations d' actions sociale,dunod , paris,2005,p87

1F . batifuulier. F. noble .fancion. de directionet gouvernance dans les association d' actions sociale,dunod , paris,2005,p87

تمسك بزمام الأمور داخل الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة. ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة الثقة المستثمرين في أعضاء مجلس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء كانوا محليين

أو أجانب وما يترتب عن ذلك من تنمية اقتصاديات الدول. وقد صاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح واللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.¹

تعريف حوكمة الشركات

تعرف الحوكمة بأنها نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات ، وتعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية أو خارجها

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام ال ذي يتم من خلالها توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ويصرف تقرير cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

1-د.محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري — دراسة مقارنة ، الطبعة الثانية، الدار الجامعية ، مصر ، 2009 ، ص15

"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات ، وهك ذا فان الفاعلية التي تؤدي بها

محالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة

الشركات ، وتواصل cadbury في توثيق بسيط ومحكم ، في جملة صغيرة ولكنها شهيرة ، عملية الحوكمة كما يلي¹:

"حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"²

وعلى المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين القانونيين

والخيلين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية

الاقتصادية المالية والاجتماعية للشركات وفي مايلي بعض من هذه التعاريف: "هو نظام متكامل

للقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه تتم ادارة الشركات والرقابة عليها "

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

لاستثماراتهم "

"هو مجموعة من القواعد والخوافز التي تؤدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها

على المدى البعيد لصالح المساهمين"

1-د.عبد الوهاب نصر علي -د.شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار

الجامعية ، مصر ، 2006 ، 2007 ، ص18

2-د.طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات — المبادئ — التجارب — المتطلبات، شركات قطاع عام وخاص معارف، الطبعة

الثانية، الدار الجامعية، مصر ، 2007، ص24

"هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة ، وحملة الأسهم وأصحاب 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 الشركات وهي:

— مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات

— تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين ، المساهمين وأصحاب المصالح

— التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين¹

— مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن

توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين

والمساهمين وباختصار، يمكننا القول أن مفهوم الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد والمبادئ التي

تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات بها ومدى المساءلة التي

يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفيها والمعلومات التي يقدمونها لصغار المساهمين².

1— د.محمد مصطفى سليمان، 2008، مرجع سبق ذكره ص14 ص15

2— د.محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، مصر، 2006،

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1— أهمية حوكمة الشركات

لقد تعاضمت أهمية حوكمة الشركات خاصة في العقدين الأخيرين لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، ويحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات مزايا كثيرة أهمها:

1— تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركات والدول.

2— رفع مستويات الأداء للشركات وبالتالي دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لهذه الدول

3 — جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشاريع

الوطنية.

4— زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها

5 — الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب عن ذلك

من زيادة الثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليه في اتخاذ القرارات

6— توفر قواعد الحوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله أن تحدد الشركة

أهدافها وكيفية تحقيقه¹

وعلى الصعيد القانوني: يهتم المشرع بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تساعد على:

1-د.عبد الوهاب نصر علي — شحاتة مرجع سبق ذكره ص30

— الوفاء بحقوق كل الأطراف في الشركة ، خاصة مع كبرى الشركات ، ذلك أن هذه

التشريعات واللوائح تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في

الشركة والاقتصاد ككل

— التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود

المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة¹

وفي هذا الصدد ، اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002

إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها في كل من القوانين أسواق المال

والشركات ورغم أهمية البنود التشريعية المقترحة فالأهم يمكن في مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي

حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وذلك بالارتكاز على دعامتين أساسيتين هما

الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة²

أما على الصعيد الاجتماعي :فان مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأشمل لا يقتصر على الشركات

الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو

1- د. كمال بوعظم — أزايدى عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية واخذ من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2009، ص46

2- محلي فريد —شوكال عبد الكريم ، الحوكمة والفساد المالي والإداري ، الملتقى الدولي حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة ، الجزائر، 18/11/2008، ص157

الخاص والتي يرتبط نشاطها بانتاج سلعة أو تقديم خدمة والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل¹.

أهداف حوكمة الشركات :

تلعب حوكمة الشركات دورهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إنجازها بالاتي:

1— حماية حقوق المساهمين : وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب فضلا عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية

2— تحقيق العدالة : وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة

3— حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة :

وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها

4— توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال : إن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك بعكس سلامة أنظمة

1- د. كمال بوعظم - أزايدى عبد السلام، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة

الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة¹.

المطلب الثالث: دوافع حوكمة الشركات

لقد ظهرت الحاجة لمفهوم حوكمة الشركات في العديد من دول المتقدمة والنامية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وإيطاليا، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 عن طريق العديد من الشركات ولعل من أبرزها شريكتي انرون ووردكوم وعليه يمكن تلخيص دوافع أو أسباب حوكمة الشركات فيما يلي:

1-الأزمة المالية لسنة 1997:

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، وهذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال والحوكمة وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والداخليين والأقارب والأصدقاء بين مؤسسات الأعمال والحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس

¹حملي فريد شوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد المالي والإداري، الملتقى الدولي حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في

المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18/11/2008 ص 95

الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة¹.

2-ظهور نظرية الوكالة

3-ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات الدول

4-تصاعد قضايا الفساد الكبير في أضخم المؤسسات

5_اكتساب المفهوم أهمية كبرى في الديمقراطيات الناشئة

1 – Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001.

المبحث الثاني: أسس حوكمة الشركات

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في الشركات ولقد أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها بحيث أن معظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها. ومع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من الشركات على مستوى العالم في هذه الآونة الأخيرة ، فقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل في افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح والأمر الذي جعل المؤسسات الدولية تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية وذلك تحت عنوان **Good Govenance** أي "الحكم الجيد أو الراشد" ولم تتوقف هذه المؤسسات عند هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها في حيز التنفيذ .

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية ولتحقيق ذلك لابد من الأخذ في الاعتبار مجموعة الإرشادات والعوامل التالية:

1— ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون له تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية .

2— ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.

3— ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان المصلحة العامة .

4— ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية التنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجبها بطريقة متخصصة وموضوعية كما ينبغي لأحكامها وقراراتها أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا:

—تأمين أساليب تسجيل الملكية

—نقل أو تحويل ملكية الأسهم

الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة

المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين

انتخاب أعضاء مجلس الإدارة

الحصول على حصص من أرباح الشركة

2- للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات في

النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة

طرح أسهم إضافية

أية معاملات مالية غير مادية قد تسفر عن بيع الشركة

3- ينبغي أن يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات ومن بينها قواعد

التصويت لذا يجب

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكاملة وعن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة

والوقت المناسب خاصة تلك المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات إتاحة

الفرص للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة وإضافة موضوعات على جدول الاجتماعات العامة على

أن توضح حدود معقولة لذلك

- تمكين المساهمين من التصويت شخصياً أو بالإنابة، وإعطاء نفس الوزن للأصوات سواء كانت

حاضرة أو بالإنابة 04

- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين بممارسة درجة

من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها

05- ينفي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على النحو فعال ويتسم بالشفافية

06- ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة

على الشركات في أسواق رأس المال، والتصديق على التعديلات غير العادية كعمليات الاندماج وبيع

نسب كبيرة من أموال الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات

المتاحة لهم، كما أن تتسم التعاملات المالية بأسعار منصف عنها وفي الظروف عادلة يكون من شأنها

حماية حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم المختلفة .

07- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المسألة

08- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسين في الحسابات التكاليف والمنافع

المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت¹

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وأن يتيح لهم فرصة الحصول على تعويض فعلي في حال انتهاك حقوقهم .

01 - يجب أن يعامل المساهمون المتمون لنفس الفئة معاملة متكافئة

02- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت

03- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفاوضين بطريقة متفق عليها أصحاب الأسهم

04- ينبغي تكفل العماليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة

للمساهمين وإلا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت

05- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية

06- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح

خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على إقرار أصحاب المصالح كما يرسها وأن يعمل على

تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة

للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة

01- يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي

يحميها القانون

02- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول تعويضات في

حال انتهاك حقوقهم

03- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل

تلك الآليات تحسين مستويات الأداء .

04- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل فرصة الحصول على

المعلومات المتصلة بذلك¹

المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل

المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وممارسة السلطة

01- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات الآتية :

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة

- أهداف الشركة

- الملكيات الكبرى وحقوق التصويت

1- طارق عبد العالي حماد، ص 42-43

- سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين

- عوامل المخاطرة المتوقعة

- المعلومات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين

- هياكل وسياسة الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها

02- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبة

والمالية

03- يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع المستقبل، بهدف تقديم تأكيدات خارجية

وموضوعية المجلس الإدارة بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وإداء الشركة في كافة النواحي

المادية والهامة

04- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت

الملائم وبالتكلفة المناسبة

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح لإطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، وأن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يضمن مسائلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين

01 يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات وعلى أساس النوايا الحسنة

وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين

02 - حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين على مجلس

العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين

03- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة

أصحاب المصالح

04- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها :

- مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، خطط العمل سياسة المخاطرة، الموازنات السنوية خطط

النشاط، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي تولي الإشراف على الإنفاق

الرأسمالي على عمليات الإستحواذ وبيع الأصول

-الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراءات التغييرات إذ الزم الأمر

- مرعات التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين

في الأجل الطويل، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب

- ضمان شفافية ترشيح وإنتخاب مجلس الإدارة والتي يجب أن تتم بشكل رسمي
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة والرقابة
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما فيها المراجعة المستقلة مع ضمان وجود نظم سلمية للرقابة وعلى الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية العمليات والإلتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة .

- الإشراف على عمليات الإفصاح والإتصال

05- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك

بصفة خاصة على النحو مستقل على الإدارة التنفيذية

- يتعين على مجلس الإدارة تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، ذو القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض في المصالح بها، ومن أمثلتها :
- ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، استعراض عمليات التداول مع الأطراف ذوي الصلة وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة .

- ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة

- حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم ينبغي أن تتاح لهم كافة

المطلب الثاني : ركائز الحوكمة

1- السلوك الأخلاقي: نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المختصة `codeo f` **ehics** بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي

يركز على القيم الأخلاقية والتزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم والقوانين والتأكيد على أن يعمل الموظفون على حماية معلومات الشركة وضمان سريتها مع ضرورة منع الموظفين من تلقي أي هدايا أو مبالغ نقدية من أي طرف خارجي بما قد يؤثر معاملات الشركة، وفي نفس الوقت حظر قيام العاملين بالشركة بإعطاء أي رشاوي للغير¹.

كما تعتمد المؤسسات الكثير من المداخل لتسريح المبادئ المعززة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود فيها وفي السنوات الأخيرة برزت حركات ومنظمات ناشئة ركزت جل اهتماماتها على رصد التجاوزات والانحرافات الغير أخلاقية للمؤسسات المختلفة باعتبار أن مثل هذه التجاوزات تلحق الضرر المادي والمعنوي للشركة²، ولذلك يوجد أربعة مبادئ أساسية للوجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته لمهامه هي:

1- محمد مصطفى سايما -مرجع سابق ص151

2- محمد مصطفى سايما -مرجع سابق ص 160

01- احترام القانون : الخضوع للقواعد القانونية المنظمة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات

الصادرة بموجبها

02- النزاهة : يجب أن يسعى الموظفون إلى الحفاظ على ثقة العملاء والمساهمين وتعزيزها والتأكيد على أهمية النزاهة والعمل على تعزيز مصلحة المالكين للشركة، وذلك بالا يستخدم الموظف سلطاتها ومنصبه بطريقة غير سليمة، وأن يغلب مصلحة الشركة على مصالحها الخاصة في حال ظهور تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات سوء الإدارة في حال اطلع عليها.

3- الاجتهاد : يتعين على الموظف أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.

4- الاقتصاد والفعالية : ينبغي على الموظف عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال أو إساءة استعمالها، مع ضمان تحقيق أعماله بفعالية وجودة عالية¹.

2- الرقابة والمسائلة:

إن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، حيث أن الرقابة تتعلق بوضع هدف، وقياس الأداء وبالتالي اتخاذ الإجراء التصحيحي.

كما أن المراقبة هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بتأمين النشاطات اليومية بغرض تحقيق الإستراتيجيات وتخفيض التكاليف

نعني أيضا بالرقابة كل الوسائل والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لحماية أصولها وموجداتها، وللتأكد من دقة البيانات المحاسبية والإحصائية وذلك من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الفعالية. و يعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة يوفر

1- طارق عبد العالي حماد ص 47

الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات وأيضاً المعلومات المتعلقة بالكفاءة والفعالية لأنشطة الشركة ودرجة الالتزام باللوائح والقوانين، ولا شك أن ازدياد حالات الإفلاس والفشل المالي للعديد من الشركات الأمريكية والانهيئات وعدم استقرار بعض أسواق الأسهم في الآونة الأخيرة أدى إلى الاهتمام بأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات¹

و تتضمن عملية الرقابة القيام بما يلي:

- الإشراف على إعداد التقارير والبيانات المالية وفحص المعلومات الواردة فيها بصفة عامة.
- تحديد الانحرافات وكذا الجهات المشرفة أو المسؤولة عنها، حيث أن النتائج التي تحصل عليها الشركة من خلال قيامها بعملية الرقابة سوف تسمح لها بمسائلة الأشخاص أو الجهات التي تتسبب بوجود انحرافات سلبية².
- كما تعتبر المسائلة بمثابة تنمة لعملية الرقابة، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية وتنظيمية، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها، ولقد اعتبر البنك الدولي في تقريره عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا المسائلة بكونها "أساساً للحكم الجيد²" وتتحقق من خلال
- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة

3-إدارة المخاطر:

1- د . محمد مصطفى سايما - مرجع سابق-ص127

2- محمد مصطفى سايما - مرجع سابق ص128

نظرا إلى تزايد الحاجة إلى تفعيل طرق الرقابة الداخلية والخارجية وقياس حسن الأداء في

المؤسسات بات من المستحب البحث عن كل جديد من الوسائل والأدوات والأنظمة التي

تسهم في تجنب النتائج السلبية مع السعي إلى تطبيق وسائل التحسن المستمر في كافة المجالات داخل المؤسسة، لذلك تزايد في السنوات القليلة الماضية الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث لإيجاد معايير لإدارة المخاطر.

كما يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لأي شركة هو تعظيم ثروة المساهمين، وأن جميع الشركات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، وأن التحديات التي تواجه الشركة تتمثل في تحديد درجة عدم التأكد التي يمكن أن يتحملها في سعيها لتعظيم الثروة، كذلك نأخذ المخاطرة من أجل خلق روح المبادرة في المؤسسة¹

. وفي الواقع العملي نجد أن عدم التأكد يمكن أن ينتج عنها

مجموعة من المخاطر والفرص الاستثمارية للشركة والتي تؤدي إلى احتمال تخفيض أو زيادة ثروة المساهمين. وعلى هذا فإن مفهوم إدارة المخاطر يجعل الشركة قادرة على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد المرتبطة بوجود مخاطر تهدد الشركة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها وتجعلها في صالحها.

المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى الجودة.

مجموعتين من المحددات: الخارجية وتلك الداخلية انظر الشكل (2) ونعرض فيما يلي هاتين

المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

2- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل:

-القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس

-كفاءة القطاع المالي، البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

-درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

-كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات.

و ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على

سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين

والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2-المحددات الداخلية: وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات

والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس

الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل¹

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت محدّدات داخلية أو محدّدات خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضاً بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة، فهي جميعاً تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراتها التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

1- حملي فريد شوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد المالي والإداري، المنتدى الدولي حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في

المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18/11/2008 ص 65

المبحث الثالث: آليات وأنواع حوكمة الشركات

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

آليات حوكمة الشركات هي في الأساس نوعين داخلية وخارجية.

داخلية: عندما تنبع مباشرة من الشركة وهي مجلس الإدارة، الجمعية العامة والمراقبة من طرف الموظفين الآخرين .

خارجية: عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد والمؤسسات من خارج المؤسسة وتشمل سوق العمل، الأوراق المالية، البنوك.

1- الآليات الداخلية وهي:

مجلس الإدارة في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المديرين ومحاسبهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا وجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية تمكنه تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب¹

ومقارنة بمجلس الإدارة، قد لا يمتلك الإداريون معارف تقنية كافية وأفكار دقيقة عن ضرورات التسيير العملي، فيكون حكمهم عندئذ غير موضوعي. ومن ناحية أخرى من جهة التجذر فان تعيين

1- د. محمد سليمان ، 2009- مرجع سابق، ص111

إداريين خارجيين غير مؤهلين وغير 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 والمساهمين : وهي تركز أكثر على حضور الإداريين الخارجيين على كفاءة الشركة وقد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم على الشركة حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير تسير نمط غير فعال

وبيين لنا CHARREAUX و desbrieres 1997 ، أن تأثير مجلس الإدارة يكون فعالاً في حالة الملكية منتشرة، أي لا يوجد أي تحاف للغالبية العظمى للمساهمين يكون قادراً على ممارسة رقابة مباشرة

الجمعية العامة:

إن استخدام المساهمين لحقوقهم في التصويت والاقتراح في الجمعية العامة تمثل الآلية الداخلية الثانية للحوكمة، ونفترض أن نشاط المساهمين له تأثير انضباطي كبير نسبياً على مسيري الشركة، والذي يسمح في آن واحد من التقليل في مشكل الوكالة وبالتالي في تعظيم الأداء المالي والحاسبي للشركة.

المراقبة من طرف الدائنين وعمال الشركة : يمثل الآلية الداخلية الأخيرة لحوكمة الشركات، في الواقع، وكمثل المساهمين، فإن الدائنين والموظفين لديهم مصلحة بأن تكون الشركات فعالة، فالدائنون يودون أن تسدد الشركات ديونها، وإن أمكن، تسجيل علاقة طويلة الأمد وللقيام بذلك

يريد الدائنون أن يكونوا قادرين على التحقق من أن الأموال المقترضة لا تستخدم لأغراض أخرى غير تمويل المشروع المتعاقد عليه.

الآليات الخارجية :

الأسواق المالية:

أن المساهمين غير الراضين عن تسير شركاتهم لديهم إمكانية بيع أسهمهم هذا البيع يؤدي إلى انخفاض في أسعار الأسهم ما يكون له عواقب على المسيرين، حيث يمكن أن يشتري المنافسون الشركة، وفي هذه الحالة لن يكون المسكرون متأكدين من الحفاظ على عملهم.

البنوك:

منح القرض يمكن أن يكون مشروطا بتقارير المراجعة وخطر وقف العلاقة مع البنك، ما يجعل من مصلحة المسيرين الحد من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخطرة.

سوق العمل:

وهو إمكانية الشركة في العثور على فريق إداري جديد قادر على التسيير بفعالية، وبالتالي تحفيز المسيرين لبذل جهود أكبر وبالمقابل تعزيز المراقبة المتبادلة لهم.

ومن أجل ضمان فعالية نظام حوكمة الشركات فان من المهم تكميل آليات المراقبة المذكورة سابقا بآلية التحفيز المالي.

التحفيزات المالية:

إذا كنا نعتقد أن الحوافز تشكل العامل المساعد لخلق القيمة وإذا افترضنا المسير بأنه عون يبحث عن تعظيم منفعته، فيمكننا عندئذ أن الأجر هو هام بالنسبة للشركة وأيضا للمسيرين في الواقع أن

المسيرين يميلون لتعظيم ثروتهم وفي نفس الوقت تحقق الشركة أداء أفضل في نظر المساهمين في هذا الإطار يمكننا التساؤل حول أهمية الأجر الثابت المدفوع للمسيرين ،

لا يمكن أن يتقبل المسكرون أن يكون دخلهم عشوائيا كليا، فالجزء الثابت من دخلهم يمنحهم نوعا من الحماية نظرا للطابع غير المستقر وحركية محيط الشركات التي يسيرونها، حسب HART فان الجزء الثابت من الأجر يسمح بتوزيع أمثل للخطر بين الرئيس والعون، Obyrne ذلك ويعتبره يبقى المسير في الأوقات العصيبة.

وبذلك إضافة جزء متغير من الأجر إضافة إلى الجزء الثابت جليا من أجل تحفيز مجهودات وبراعة المسيرين.

المطلب الثاني: أنواع حوكمة الشركات

1- حوكمة المؤسسات العامة:

تعريف المؤسسات العامة

إن المؤسسة العامة هي المؤسسة التي تدار من قبل الحكومة، والتي تقوم بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية.

و يؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتشويه المنظومة السعرية . و . عادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد، ولكنه غير ضروري لوجوده¹

1- محمد سليمان ، 2009- مرجع سابق ص120

إن البلدان العربية شأنها شأن البلدان النامية، كانت عندما نالت استقلالها السياسي قد ورثت هياكل اقتصادية ذات تراكيب معينة، جرى تحريرها لخدمة مصالح القوى الاستعمارية.

و إن المنشآت الإرتكازية والبنى التحتية كالكسك الحديدية ووسائل النقل والاتصالات التي شيدتها الدولة الجديدة وقد كان أمرا طبيعيا أن تتولى الدولة أو تشرف على تنظيم مختلف المؤسسات، ومن أجل أن تبسط الدولة الجديدة سلطتها وتثبت أقدامها وتبرر مشروعاتها وتلقى قبولا لدى المواطنين، فإنها قد وجدت من الضروري تقديم منتجاتها لقاء ثمن رمزي أو مجانا كما يمكن القول بأن المؤسسة العامة هي التي -تمتلكها السلطات العامة بما في ذلك السلطات المركزية أو الولائية أو المحلية إلى مدى 50 بالمئة من الأسهم أو أكثر

-تعمل تحت الرقابة الإدارية العليا للجهة المالكة وهذه الرقابة عامة تشمل الحق في تعيين الإدارة العليا واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العليا للمؤسسة¹

تعريف الشركات العامة الجزائرية:

إن حوكت الشركات تقوم على مبدأ حماية مصالح الأطراف المعنية ونرى في الشركات العامة إن أصحاب المصلحة هم الدولة والمواطنين بشكل خاص، إلا أن الملاحظ في الشركات العامة الجزائرية أنها فشلت في تحقيق مصلحة هذه الأطراف وذلك من خلال عجزها المالي واضطرار الدولة إلى التدخل في كل مرة من أجل مساعدتها على البقاء والاستمرار، وهذا ما لحظناه خلال التطور التاريخي للشركات الجزائرية التي كان عددها يتراوح ما بين 345 و 412 مؤسسة سنة 1964، حيث كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، لكن أصحاب القرار الاقتصادي عملوا في نهاية الستينات على إفراغ التسيير الذاتي

¹ طارق عبد العالي حماد ص 62

من محتواه الحقيقي، عن طريق تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية المعتمد، ووضع ميكانزمات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير الاشتراكي، الذي رافق القيام بتأميم البنوك والمناجم والمحروقات وتحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية، وقد قامت الدولة خلال هذه الفترة بمساعدة هذه الشركات على البقاء من أجل تحقيق الأهداف الاجتماعية. لقد استمر هذا الحال لسنوات عديدة إلى أن قررت الدولة الشروع في خصخصة المؤسسات العمومية المفلسة وذلك عقب صدور قانون الخصخصة سنة 1995 أما فيما يخص مجلس إدارة الشركة العامة، فإن أعضائه يتم تعيينهم من قبل الوزارة المختصة، ما عدا الأعضاء المنتخبين، كما أن هذا المجلس يعين لمدة 5 سنوات، ويمكن عزل رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة كلهم أو بعضهم إذا كان من شأن استمرارهم الإضرار بمصلحة الشركة.

2 حوكمة الشركات العائلية:

طبيعة الشركات العائلية:

إن الشركة العائلية هي شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة. ومن الطبيعي في ظل هذه التبعية العائلية أن تخضع هذه الشركات لملكية وإدارة سلسلة من الأجيال المتعاقبة التي تنتمي للعائلة نفسها، لكن المناخ العائلي المسيطر على الشركة العائلية قد يؤدي إلى العديد من الإيجابيات، كما قد يؤدي في الوقت نفسه إلى العديد من السلبيات¹

كما قد يتصف نمط صناعة القرارات في الشركات العائلية بالمركزية، نظرا لأن المراكز العليا في الشركة وبالتالي القرارات المهمة تكون حكرًا على أعضاء العائلة فقط

1- محمد سليمان ، 2009- مرجع سابق ص 123، 124

في اغلب الأحوال. وقد تؤدي هذه المركزية إلى سرعة اتخاذ القرارات، ومن الممكن أن تصبح هذه الخاصية ميزة رائعة عندما يتعلق الأمر باستثمار الفرص السوقية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمضطربة. لكنها من ناحية أخرى قد تكون معوقة للعمل وعاملاً مانعاً للابتكار والإبداع في البيئة الداخلية للشركة. إن التنافس بين الأقارب من الممكن أن يؤدي إلى عدة صعوبات، فمن الممكن أن يصل الصراع إلى مستوى من الخطورة يؤدي إلى تأثيره على كل قرار إداري والمبالغة في المناورة من أجل الحصول على أكبر قدر من السلطة داخل الشركة. كذلك يتوقع العديد من أفراد العائلة الذين يأملون في تولي أمر الشركة أن تكون لهم فرص متساوية في إدارتها، وهذا نادراً ما يحدث. أضف إلى ذلك أن هؤلاء الأفراد يتمتعون بتوقعات مختلفة، فمنهم من يرغب في الحصول على عائد سريع في الأجل الطويل، ونتيجة لذلك يسعى مختلف أفراد العائلة إلى الحصول على السلطة وممارسة التأثير من خلال الصراع الذي غالباً ما يؤدي إلى الإضرار بالشركة

حوكمة الشركات العائلية:

الشركات العائلية قادرة أكثر على تجاوز نموذج الصراع بين الإدارة وأصحاب الأسهم، وبإمكان أصحاب الملكية فيها التأثير على مستويات متعددة، مما يجعل العائلة وسيلة اتخاذ قرارات أكثر فعالية في الإدارة وفي مجلس الإدارة وبين المالكين، بدلاً من العمل كنظام مكلف من الرقابة تعمل حوكمة الشركات العائلية أحياناً كثيرة كوسيلة لتسهيل الشفافية والشاركة عبر النظام.

بالإضافة إلى ذلك، فإن أفراد العائلة المالكة للشركة عادة ما يلعبون أدوار متعددة في إدارة وتوجيه الشركة والرقابة على عملياتها، فهم يؤدون دور المالك وعضو مجلس الإدارة والمدير.

يمكن للاشتراك المباشر للعائلة على عدة مستويات أن يعقد النظام، إلا أنه يؤمن أيضاً حلقة وصل مهمة تربط مختلف مجالات الحوكمة حيث تحدث تغييراً في ديناميكية الثقة التي تعم نظام الحوكمة، ويساعد النظام الذي يؤدي مهمته بنجاح في بناء الثقة بين أفراد العائلة

وتصبح العلاقات جيدة بينهم بدورها مصدر قوة بالنسبة للشركة لأنها تتيح لكل قسم منفصل من الإدارة العمل بصورة أفضل وإضافة مزيد من القيمة للشركة مع البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة.

تركز حوكمة الشركات العائلية على إقامة نظام إنتاجي وإجرائي يسمح بالممارسات التي تؤمن استشارات بين المالكين وأعضاء الإدارة والمدراء في وقت واحد، بتدفق أكثر حرية للأفكار وبتخاذ القرارات بصورة أسرع، وتساهم أيضا في تحقيق تناغم متواصل بين المصالح والأهداف عبر فترة طويلة.

وتشكل مشاركة المالكين النشطة مفتاح الحوكمة الفعالة للشركات العائلية، فالملكية العائلية تحدد قيم ورؤية وأهداف الشركة، كما تبين الأهداف المالية وتوقعات الأداء التي ترشد قرارات مجلس الإدارة والإدارة. ويقدم المالكون أيضا رؤية شاملة تحدد بشكل عام إستراتيجية الشركة، وهذا يوضح ويركز الأهداف ويساعد في وضع الضوابط الإستراتيجية المناسبة على قرارات مجلس الإدارة والإدارة

3 حوكمة شركات المساهمة

طبيعة شركات المساهمة:

في أعقاب الثورة الصناعية وتطور الفكر الاقتصادي الرأس مالي القائم علي مبدأ التخصص وتقسيم العمل بدأ تغيير هيكل في أنماط النشاط الإنتاجي وأدواته , وأصبح إنتاج السلع المختلفة يحتاج إلي أدوات إنتاجية جديدة , وإلى موارد مالية ضخمة تفوق القدرة الفردية للمستثمر الفرد , كل تلك الأمور كانت نقطة البدء في تطور مفهوم الشركات المساهمة التي تقوم على أساس مشاركة عدد كبير من المساهمين في ملكية الشركة , تاركين للإدارة التي ينتخبونها ممارسة العمل , ورسم السياسة الإنتاجية للشركة تعد شركات المساهمة أداة التطور الاقتصادي في العصر الحديث، وقد نمت واتسع نطاقها حتى كادت تحتكر الشؤون التجارية والصناعية وتسيطر وحدها القيام بالمشروعات الكبرى التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ويقتضي تنفيذها وقتا طويلا. ولا تقتصر أهمية شركات

المساهمة على من يتصلون بالحياة التجارية، بل إنها تهم الجمهور الذي يستثمر مدخراته فيما تصدره من أوراق مالية

حوكمة الشركات المساهمة:

تقوم الحوكمة على أساس نموذج يرتبط مباشرة بطبيعة الملكية المملوكة على نطاق واسع، فأصحاب الأسهم في شركة مساهمة يستطيعون أن يؤثروا عن طريق بيع أسهمهم، والابتعاد عن الشركة عندما يكون الأداء دون التوقعات. ويكاد لا يوجد سبيل يمكن أصحاب الأسهم الأفراد في مثل هذه الشركات من التأثير على قرارات مجالس الإدارة أو المدراء. وهم يقومون بدلا من ذلك بالانضمام إلى أفراد آخرين في السوق فيخلقون ضغطا من أجل أداء أفضل عن طريق قراراتهم الجماعية القصيرة الأمد بشراء أو بيع الأسهم. وتشكل إدارة شركات المساهمة عاملا أساسيا لهذا النموذج من حملة الأسهم المتنقلين من شركة إلى أخرى، بحثا عن تحقيق أفضل أداء لهذا تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع يهدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات من خلال إصلاحات حوكمة الشركات مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة

الإلزامية، وهياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يجتمعون وحدهم دون حضور مسؤولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدون، ولجنة نشطة للتدقيق في الحسابات. ذلك أنه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمسيرها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم، ويمكن أن يتجمع قرار كل مستثمر فرد محتمل بالنسبة للاستثمار أو عدمه في شركة ما، مع قرارات المستثمرين المحتملين الآخرين على المستوى الوطني ليصور أهمية حوكمة الشركات على ميثاق واسع. فإذا كانت لدى بلد ما أو منطقة ما بنية تحتية سليمة للحوكمة، فإن مجمل اقتصادها سوف يستفيد من الاستثمارات المحلية والداخلية المتزايدة ولهذه الأسباب يكون مجلس الإدارة هو مركز السلطة في حوكمة الشركات التي يملكها عدد كبير من المساهمين. ويكلف مجلس الإدارة

بمهمة الإشراف على الإدارة وعليه أن يتأكد من أن الإدارة تخلق القيمة التي سيتم الاعتراف بها في السوق¹

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

تتمثل أهم الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات فيما يلي:

1- المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال الشركة. بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين

3- الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين

1 محمد سنيان ، 2009-مرجع سابق ص130

4 أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

وستتطرق لهذا بالتفصيل في الفصل الثاني.

خاتمة الفصل :

الحوكمة هي إيجاد مجموعة من المبادئ ونظام لصنع القرار من اجل حكم الشركة العصرية وتبرز أهميتها من خلال أهدافها التي تتمثل في تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات كما أن افلاس شركة انرون ومثيلاهما من الشركات كان لها دورا كبيرا في ظهور حوكمة الشركات والتأكيد على ضرورة تطبيقها.

إن الحوكمة تعد أمرا ضروريا لتسيير الشركات في الوقت الحاضر من خلال تعاون مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لتفعيل هذا المفهوم في ظل هذه التغيرات والتطورات وفي نفس الوقت العمل على ترسيخ قواعدها بكونها أصبحت تؤثر في قوة الاقتصاد

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 الاطار ليسوا سوى اعوان او فاعلين يشاركون في تنفيذ هدف الشركة رغم انهم وبدرجات 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 وأخلاقيات الشركات وهي "نظرية أصحاب المصالح"

وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الاول: وهو يتناول نظرية أصحاب المصالح من خلال المفهوم بأصحاب المصالح وشرعيتهم، تصنيفاتهم، وكذا الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح والعلاقة بينهم.

المبحث الثاني ويتناول العلاقة بين الشركة ومختلف اصحاب المصالح من موردين، مساهمين، عملاء موظفين، البيئة الطبيعية والمجتمعية.

المبحث الثالث: ويتناول تدخل أصحاب المصالح في الشركة من خلال مطالبهم ووسائل ضغطهم ، وكذا تحليل قوتهم.

المبحث الأول:مدخل إلى أصحاب المصالح

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثروة الصناعية هو تعظيم الإرباح(المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع)وتطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح(مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع)،حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

لقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة والاهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدأ اتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين ومن ثم العملاء،الموردين،الموزعين،المنافسين وصولاً إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية اتجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

المطلب الأول:أصل وتعريف صاحب المصلحة

1-أصول مفهوم أصحاب المصلحة

مصطلح "أصحاب المصلحة" في أغلب الأحيان يترجم بـ "الطرف المعني" أو "صاحب الحقوق"،إما Freeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد.خلقه لها نابع من التعامل مع مصطلح ' Stackholder (الذي يعني المساهمين) لإظهار ان للأطراف الأخرى مصلحة حصة في المؤسسة. إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة،يشار إليها M باسم " Stockholder الذي ينص على إن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين.

قبل استخدام هذا المصطلح، يمكن ان نعتبر دود (1932) وبرنار (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة ان الشركة يجب ان توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من اجل الحفاظ على التعاون اللازم.

ففي الثلاثينات عدد قليل من الشركات الكبيرة الأمريكية مثل جنرال أكتريك والتي وفقا Hummels عرفت أربعة أصحاب المصلحة بـ العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية والمساهمين.

ويبدو ان Ansoff هو أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية. وهو يعتقد ان مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية: القادة (المسيرين)، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين.

يجب على المؤسسة ضبط أهدافها لإعطاء حصة عادلة حصة عادلة من المكافآت. فالربح هو احد مؤشرات الارتياح، ولكن لا يشكل بالضرورة دورا رئيسيا في هذه المجموعة من الأهداف.

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بع نشر كتاب فريمان: الإدارة الإستراتيجية سنة 1984. اين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة.¹

2- تعريف أصحاب المصلحة.

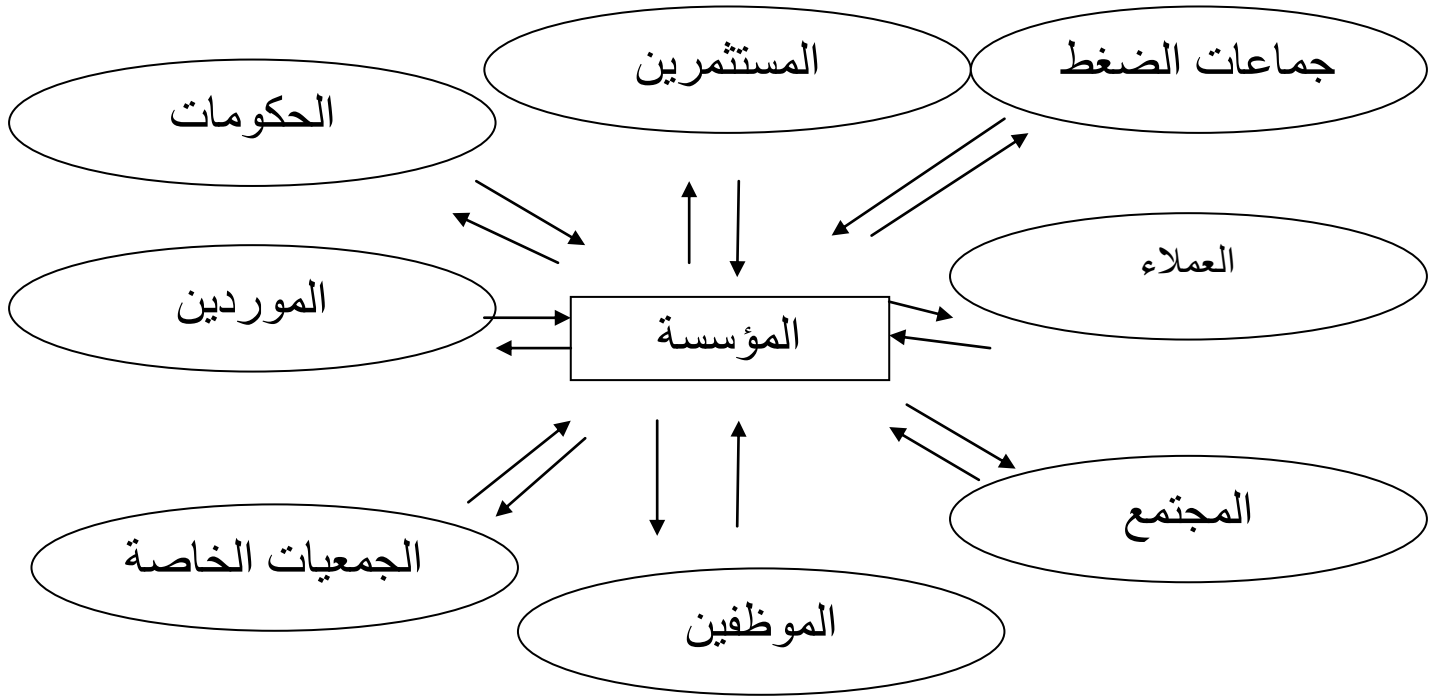
في تعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963)، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة. هذا المعنى مشابه جدا لمفهوم Rhenman (1965) و

Stymne حيث أن PP هو المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها .

والتعريف أكثر شهرة (والذي يعطي معنى مصطلح pp على اوسع نطاق) هو الذي اقترحه

فريمان (1984)، باستثناء بما في ذلك Carrol (2000) و Buchholtz بان:

"أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف والمستثمرين والمجتمع، وما إلى ذلك (انظر الشكل 1).



يستثنى من هذا المنطلق أولئك الذين لا يمكن أن يؤثروا على المؤسسة (بسبب غياب

سلطتهم)، وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم (بسبب عدم وجود أي علاقة). وينبغي أيضا ملاحظة

جيدا انه pp دون ان تتأثر يمكن ان تؤثر على المؤسسة (والعكس بالعكس). ويمكن بالتالي أن

تكون هذه pp حتى المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة.

تظهر عوامل التأثير على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال:

- احترام حقوق الأفراد.
 - مفهوم التنمية المستدامة والذي يمكن أن يعرف بتنمية الاستجابة للأجيال المستقبلية.
 - الإجابة على تساؤلات الاجتماعية والتقارير التجارية العالمية بهدف تسوية السوق.
- ولقد تعددت المعاني المختلفة تعكس الخلافات حول الحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح(انظر

التعاريف الرئيسية في الجدول التالي رقم(1).¹

المؤلفين	التعاريف المقترحة
Stanford research Institute (1963)	"المجموعات التي من دون سندها تزول المنظمات وتنتهي"
Rhenman et stymne (1965)	"المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة، وهذه الأخيرة تعتمد عليها بدورها لضمان بقائها"
Sturdivant (1979)	1"الأفراد الذين يتأثرون بسياسات وممارسات الشركة ويعتبرون أن لديهم مصالح في عملها" 2"كل مجموعة التي في سلوكها الجماعي يمكن أن تؤثر مباشرة على مستقبل الشركة، ولكنها ليست تحت السيطرة المباشرة لهذه الأخيرة"
Mitroff (1983 ,p4)	"جماعات المصالح ، والأحزاب والجهات الفاعلة والمؤسسات (سواء الداخلية والخارجية) التي تؤثر على الشركة. الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بسبب أعمال وسلوكيات ، وسياسات الشركة"
Freeman(1984,p46)	- "الجماعات التي لديهم مصلحة في اعمال الشركة"

¹Christine la Garenne (entreprise et environnement) p163

- المعنى الضيق: "فرد او مجموعة تعتمد عليهم المنظمة لبقائها" - المعنى الواسع: انظر فريمان 1984	
"فرد او مجموعة افراد الذين يمكنهم ان يؤثروا او يتأثروا من تطبيق الاهداف التنظيمية"	Freeman(1984 ,p46)
"من لهم مصلحة في اعمال المنظمة و... لهم القدرة على التأثير عليهم"	Savage et al ,(1991,p61)
"المشاركون الذين لديهم حق شرعي على الشركة"	Savage et al.(1991 ,p61)
"المجموعات التي لديهم مصلحة او حق على الشركة"	Hill et al .(1992,p133)
"المجموعات التي لديهم مصلحة او حق على الشركة"	Evan et Freeman (1993,p392)
"يواجهون خطرا عند الاستثمار في راس المال البشري او المالي في الشركة"	Clarkson (1994)
"افراد او مجموعات من لهم، او يطالبون، بحصة من الملكية او الحقوق او المصالح في المؤسسة وفي نشاطاتها"	Clarkson (1995,p106)
"يملكون على الاقل واحدا من الصفات الثلاث: السلطة، الشرعية، الاستعجالية"	Mitchell,agle et Wood (1997)
"الاعوان الذين تتأثر فائدتهم من قرارات الشركة"	Charreaux et desbrières (1998,p58)
"الافراد و العناصر التي تساهم طوعا او لا قدرة الشركة على خلق القيمة وأنشطتها،والذين هم المستفيدون الرئيسيون و/او يتحملون المخاطر"	Poste,preston et Sachs (2002,p8)

المصدر: idem

المطلب الثاني تصنيفات أصحاب المصالح

لكثير من المؤلفين، تطرح مسألة تحديد هوية أصحاب المصالح المبدأ التالي: "مبدأ من وما يهم حقاً"، على حد تعبير فريمان. نواجه هنا المشكلة الأولى نظراً لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح، ويتعارض اتجاهين رئيسين في الأدبيات بشأن أصحاب المصالح حول كيفية إجراء التصنيفات: رؤية "الأخلاقيات" و رؤية "المسير". الأولى لا تقترح 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 الانتهازي، علينا أن نتبع واحدة من هذه المحاور لتأطير هذا العمل. نختار تقديم نظريات رؤية المسير لأنها تركز على الواقع وسنشرع في دراسة تصنيفات المؤلفين التي اختيرت لأهميتها حسب تسلسلها الزمني.

أولاً: التصنيف حسب (1995) Max Clarkson

كلاركسون يستخدم مصطلحي أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين، ووصف أصحاب المصالح الأساسيين أو المتطوعين بأنه يمكن أن يكون "لديهم حق ناجم عن العلاقات التعاقدية نموذجياً، هذه المجموعة تضم المساهمين، المستثمرين، الموظفين والعملاء، الموردين والسلطات العمومية الذين لديهم دور حاسم في توفير البيئة التحتية والأطر 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 وهم ليسوا ضروريين لبقائها"

المجموعة الأولى لديها علاقات خاصة مع الشركة، وبالتالي تتقبل التأثيرات الخارجية الايجابية أو السلبية. وعلاوة على ذلك، ووفقا لكلا ركسون، هناك ترابط بين الشركة وأصحاب المصالح الأساسية وبالمقابل، فإن أصحاب المصالح الثانويون يعانون دون مقابل الآثار الخارجية للشركة. ووفقا لكلا ركسون، فإن الشركة لا تعتمد على أصحاب المصالح الثانويين ولكن يمكن ان يتسببوا لهذه الأخيرة بأضرار لذلك من الحكمة رصدها¹

ثانيا تصنيف حسب : Ronald Mitchell Bradley Agle et Donna Wood

(1997) ميتشل، ايجل و وود (1997) يفترضون انه من المهم التفكير بصورة اقل طبيعة الكيانات ويدعوننا لمعالجة هذه المشكلة من زاوية أخرى : كيف يمكن لبعض الأطراف أن تصبح "ذات مصلحة"، وبطريقة أخرى كيف يمكن التعرف على أصحاب المصالح ذوي الصلة بالنسبة للشركة؟ ما هي المميزات التي ترجح مجموعة ما لتصبح صاحبة مصلحة ذوي الصلة بالنسبة للشركة توجهت هذه النظرية إلى تحديد الدلالة (أو البروز) للأطراف ميتشل وهناك ثلاثة معايير تمكن من التفريق بين أصحاب المصالح من حيث الصلة :

-السلطة: القدرة على التأثير في الشركة.

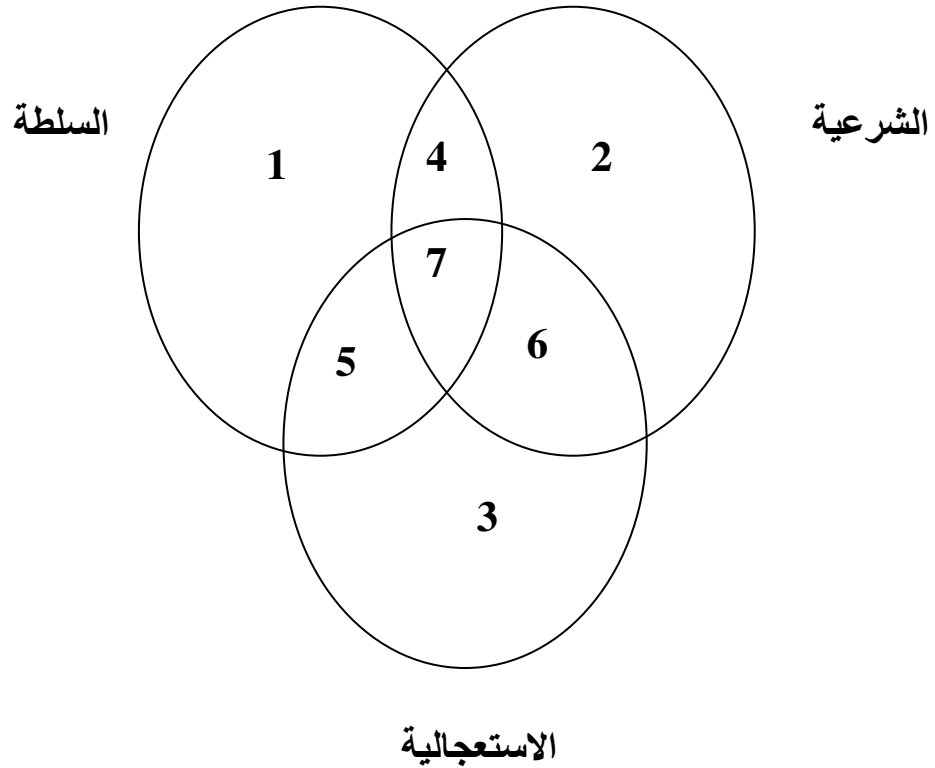
-الشرعية: تصور أو افتراض أفعال كيان ما على أنها مرغوبة أو مناسبة حسب بعض انظمه المعايير أو القيم الاجتماعية

¹ Annika cayrol ,analyse du role des parties pernantes dans la stratégie de développement durable d'une banque ULB,2006 ,p29

-الاستعجالية: ميزة ضاغطة للطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح وهي التزامات للمسيرين للرد في الوقت المناسب بالنسبة لهذه الأخيرة.

ويقدم هذا البعد الأخير خاصية الطابع الديناميكي للنموذج. هذه الصفات قد تكون موجودة بدرجات متفاوتة، تتطور مع مرور الوقت، تحدث أكثر أو اقل وعيا بين أصحاب المصالح الذين قد يكونون أكثر أو اقل عزمًا على استخدامها، ويمكن أن تكون أكثر أو اقل تصورا من قبل المسيرين الذين يعطونها اهتماما أكثر أو اقل أهمية.

شكل رقم 2: تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاتهم



Joël Ernult -Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité

:sociétale de l'entreprise, المصدر

théorie des parties prenantes : évolution et perspective, cahiers du

ceren21.2007, p26

المعايير الثلاثة تمكن من تحديد أربع عائلات مختلفة من الحالات : أصحاب المصالح ذو السلطة ، أصحاب المصالح الكامينين، الأطراف ،الأطراف غير المؤثرة.

فقط المجموعات التي تضم المعايير الثلاثة تمثل أصحاب المصالح الكامينين،الأطراف غير المؤثرة.

فقط المجموعات 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 وطلباتهم تكتسي طابعا ملحا لا يمكن تأجيلها.

وجود اثنين من ثلاثة معايير تحدد أصحاب المصالح في الانتظار،المحتملة

(المهيمنة4،المعتمدة6والخطرة5) والتي تفتقر إلا لميزة لتفرض على الشركة ولأنها تمتلك موارد كبيرة فهي نشطة بما فيه الكفاية تجاه الشركة ولها علاقات واسعة معها،وهي تطلب بدورها معاملة مناسبة.

وجود معايير واحد يميز أصحاب المصالح الكامنة (المتطلبين3،النائمين1 أو الاختياريين2):

وهي تشكل بذلك الدائرة الثالثة،لا يمكن إهمالها،ولكن أخذها بعين الاعتبار لا يشكل أولوية ولكن السمات متغيرة ومتطورة على مر الزمن،فهي تشكل خطر (أو فرصه)محتملة للشركة.

غياب جميع المعايير يستبعد تلك المجموعة من أصحاب المصالح(رقم 08)¹

Quels fondements conceptuels ?les cahiers de la :¹ Didier Cazal, RSE et parties prenantes recherche mai 2005, p7-8

ثالثاً: تصنيف حسب: Iren henriqueques و Perry Sadorsky

ايرين هنريكييس وبيري سادورسكي يشيرون الى ان اصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم وسلطتهم على الشركة. فنشأت بذلك أربع مجموعات: أصحاب مصالح الضبط (de régulation)، والتنظيمية (organisationnelles) منحدرة من المجتمع ووسائل الإعلام. ويمكن تعريفها كما يلي:

الضبط: يمكن أن تكون السلطات المحلية والجمعيات المهنية والشبكات أو أي من الشركات الرائدة في مجال عملهم التي يمكن أن تواجه هذه المعايير في صالحهم، لديهم السلطة للتأثير على جميع الشركات العاملة في هذا القطاع.

التنظيمية: هم متورطون في العملية المباشرة للشركة، ويمكن أن يكونوا العملاء والموردين والموظفين والمساهمين. عملياتهم تؤثر على وضعية الشركة في بيئتها

من المجتمع: يمكنهم الإشادة بمنتجات أو خدمات شركة ما بطريقة شفوية ما يخلق لها حالة ايجابية، أو يمكنهم إدانة سلوك معين للشركة من خلال تعبئة الناس لمقاطعة منتجاتها أو خدماتها، وبالتالي الإضرار بها .

وسائل الإعلام: يمكن أن يتحولوا إلى صوت للفاعلين من المجتمع ، ومما لا شك فيه أن وسائل الإعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع أو إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب .

رابعاً : التصنيف حسب Sharma Sanjay

سانجاي شارما تشير إلى مجموعة من أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية أو الاجتماعية التي تبدو بديهية، حيث يمكن أيضاً لأصحاب المصالح غير الاقتصادية تمييزها إلى أصحاب المصالح البيئية والاجتماعية.

فالجهات الفاعلة الاقتصادية: المنافسين، الزبائن أو الموردين، تسمح عموماً "بتوليد معرفة الاستغلال التي تهدف إلى تحسين الكفاءات التشغيلية والأداء الاقتصادي" أما الأطراف الفاعلة البيئية والاجتماعية فمطالبها غالباً ما تدور حول الاستدامة. وأحياناً تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي والاجتماعي: على سبيل المثال يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه، وفي نفس الوقت، التقليل من التلوث المنبعث من الشركة.

خامساً: التصنيف حسب Andrew Friedman و Samantha Miles

(2002)

فيردمان ومايلز يميزان أربع مجموعات من أصحاب المصالح والتي تتميز من خلال علاقتها مع الشركة، وتفسير هذه العلاقات يتسند على نظرية "التمايز الاجتماعي" لارتشر مارغريت (Margaret archer). فحسب فيردمان ومايلز، يمكن أن يكون لأصحاب المصالح علاقات تتوافق أو لا مع مصالح الشركة وقد تكون ضرورية (داخلية) أو محتملة (خارجية).

أربعة أنواع من أصحاب المصالح تظهر في هذا التصنيف انظر المصفوفة :

جدول رقم 2 :تشكيل أصحاب المصالح حسب فيردمان،مايلز

المحتملة	الضرورية	
متوافقة	الجمهور العام هيئات الجمعيات المشتركة	المساهمين المديرين الشركاء
غير متوافقة	المنظمات غير الحكومية الأخرى الأشخاص المتضررين أو الجناية العامة	نقابة الموظفين السلطات العامة العملاء الموردون بعض المنظمات غير الحكومية

Annika Cayrol ,op .ci ,p34

المصدر:

نلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين،ذلك ان المؤلفين ارادا توضيح فكرة ان الشركات

متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة،لكن تطور الوضع و لم يعد ينظر الى هذه الشركات بهذه

الطريقة.وهذا ما حاول المؤلفين الاشارة اليه،كما ان هذا النموذج لديه ميزة الديناميكية في الزمن.¹

¹ Ibid ,pp32,34

المطلب الثالث: الاوجه المختلفة لنظرية اصحاب المصالح

إن إعطاء مفهوم واسع أو ضيق للفظ صاحب المصلحة يقود لعدة مقاربات نظرية. هذه المقاربات وجدت لإعطاء ظاهرة تنظيمية مميزة وعنوان نظرية. إن Donaldson و Perston (1995) يقترحان ثلاثة مستويات للتحليل، أو للتبرير، من أجل تأهيل نظرية اصحاب المصالح بنظريات المنظمات:¹

- من منظور وصفي، تعتبر الشركة كوكبة من المصالح المتنافسة والمتعاونة.
 - من وجهة نظر ادائية، تركز البحوث على طبيعة الصلات بين ادارة العلاقات مع اصحاب المصالح والكفاءة التنظيمية.
 - وأخيراً، من وجهة نظر معيارية، التحليل يتمحور حول شرعية مصالح اصحاب المصالح.
- ويشمل الجدول الموالي ملاحظات (2002) Waddock و Andrioff و wicks و Jones (1999) لتبسيط مختلف المقاربات التي تستخدم مفهوم اصحاب المصالح.²

أولاً: نظرية اصحاب المصالح هي نظرية وصفية

نظرية اصحاب المصالح تقود الى وصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وهي تسعى لشرح العملية الادارية وكيفية الاخذ بمصالح اصحاب المصالح بعين الاعتبار.³

¹ Emilio Boulianne, thèse philosophie Doctor-vers une validation du contrat performance organisationnelle ,Université Montréal ,canada,2000 ,p34

² Jean_Pascal Gond_Pamuel Percier, op .cite,p7

³ Samuel mercier,op,cit,p7

وفقا لـ Presqueux، تستخدم هذه النظرية لوصف وشرح ميزات وسلوكيات محددة، على

سبيل المثال:

-طبيعة الشركة،

- طريقة تفكير المديرين لإدارة الشركات،

- كيفية ادارة بغض المنظمات حاليا،

- نشر المعلومات المجتمعية،

- اصحاب المصالح المعنيين

- الالهية المعطاة لأصحاب المصالح والتي تختلف حسب المرحلة من دورة حياة الشركة.

البعد الوصفي مهم لأنه يساعد على تفسير العلاقات في الماضي والحاضر والمستقبل بين

الشركة وشركائها. كما انه يساعد على شرح ظروف ظهور اشكال تنظيمية جديدة أخذ في

الحسبان بقدر أكبر مصالح اصحاب المصالح وأخيرا فأنها تمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي.¹

ولكن هذا النهج لا يسمح بتقديم مقترحات استكشافية ولا لإجراء الربط بين إدارة أصحاب

المصالح والأهداف التقليدية للشركة(النمو والربح، الخ).²

¹ Ben Rhouma Amel thèse Doctorale-étude des déterminants de la Divulgateion environnementale et sociale des entreprises Françaises université de vice-Sophia Antipolis , France, 2008, p98

² Yvon Pesqueux pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes-théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managériale : une théorie aisément idéologisable, CNAM, Framle ,p11-12

ثانيا: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أدائية

وهي تتطرق لأصحاب المصالح على أنهم موارد تمكن الشركة من تحقيق أهدافها وبالتالي وفاء المسيرين بواجباتهم الائتمانية تجاه المساهمين.

والهدف من هذه المقاربة هو توفير أداة للمسيرين لفهم أصحاب المصالح وتوجيههم بطريقة استراتيجية. وفقا لجونز و ويكس، حسيني وبرينر، فإن تحديد طبيعة أصحاب المصالح وتأثيرهم النسبي على القرارات تشكل معلومات ذات الصلة بالنسبة للمنظمة.¹

من منظور تعاقدية، جونز يشير إلى أن الشركات التي تتعاقد مع المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة تمنح لنفسها ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك. الشركة تعتبر كمرکز لشبكة من المصالح والمشاركين المترابطين، وهذا يقودنا إلى رؤية تعاقدية موسعة للشركة.²

إن تلبية المصالح المشروعة لأصحاب المصالح يسمح بضمان أهداف كفاءة وبقاء الشركة، وهو ما تشير إليه دراسة كوتر (Kotter) وهسكت (Heskett 1992) عن تطور 200 شركة خلال 20 عاما. وفي هذا السياق، فإن إدارة أصحاب المصالح لا تتعارض مع الربح، بل يمكن أن تكون استراتيجية لتعظيمه. وبالتالي فإن الاخلاقيات الأساسية وثروة المساهمين ليستا بالضرورة متضاربتين (جنسن ، 1991، ص 21). وقد أدت هذه القناعة إلى تعزيز اخلاقيات إلهام نفعية في الشركة (inspiration utilitarista). ويعتبر Gélinier أنه "ويمكن وصف أخلاقيات

الاعمال كالسعي المنهجي لمصلحة مفهومة في نهاية المطاف"³

¹ Samuel Mercier, op, cit, pf

² Salma Damak-Ayadi-Yvon Pesqueux , op, cit, p89

³ Samuel Mercier, op, cit , pf

ثالثاً: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية

1. إعادة صياغة الاهداف التنظيمية

دونالدسون وبريستون يؤكدان ايضاً على الاسس المعيارية لنظرية اصحاب المصالح.

فبدلاً من مع البيانات واستخدام الطرائق الكمية المخصصة لاختبار الافتراضات، وجهات النظر

هذه تستند على نتائج معيارية. ويتعلق الامر عندئذ بتحديد الالتزامات الاخلاقية ومن ثم بتحديد

الالتزامات الاخلاقية التي يقوم عليها اصحاب المصالح.

إن القاسم المشتركة بين مختلف المناهج من هذا النوع هو انه ينبغي معاملة اصحاب الشأن

باعتبارهم غايات وان مصالحهم لها قيمة جوهرية.¹ هذا يؤدي الى تحليل الاسباب التي تجعل

المنظمات تهتم بمصالح اصحاب المصالح في غياب اية منفعة واضحة. وحدة التحليل في الجزء

المعياري لنظرية اصحاب المصالح هو الشركة، في حين ان النسخة الادائية تركز بشكل رئيسي على

دور المديرين.²

وينظر الى الشركة بوصفها وسيلة لتنسيق مصالح مختلف اصحاب المصالح (ايفان

وفرمان، 1993، ص 103-102). ولإثبات وجود علاقة ائتمانية بين المديرين و اصحاب

المصالح، هؤلاء الكتاب يستندون على مبادئ كانت. ويذكرون الضرورة الحتمية التي صاغها

كانت: "كل انسان لديه الكرامة الاساسية التي تفرض الاحترام المطلق" وتصوغ مبادئ الادارة

التاليين:

¹ Salma Damak-Ayadi-Yvon pesqueux, op, cit, p10-11

² Samuel Mercier, op, cit, p9

- ينبغي ان توجه الشركة لفائدة اصحاب المصالح بها، ولا بد من الاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم،
- المسيرين لديهم علاقة ائتمانية مع اصحاب المصالح، فكل صاحب مصلحة يستحق الاعتبار وليس فقط لأنه قادر على خدمة مصالح الآخرين. فتعظيم الربح مقيدة بسبب الحاجة الى العدالة.

وتتم الإشارة ايضا الى نظريات العدالة لاستكمال هذا التحليل. فريمان (1994) يستلهم من مبادئ العدالة لرولز (1971): لكل شخص الحق في اعتبار متساوي وهذا يعني، بان يعامل بإنصاف. هذه المحاولات تؤدي الى تيار نظرية اصحاب المصالح اكثر انشغالا في السعي الى تحقيق العدالة الاجتماعية.

وأخيرا ، نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة لـ Donaldson و Dunfee 1999

تعتبر ان المسيرين في الشركة لديهم التزام اخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع. يجب على المسيرين تلبية مصالح اصحاب المصالح دون انتهاك لمبادئ العدالة الموزعة. فالكتب يعتمدون على وجود عقد ضمني (او عقد اجتماعي) بين الشركة والمجتمع المجتمع يعترف بوجود هذا الكيان بشرط ان يخدم مصالحها.¹

في بعدها المعياري ،تعترف ايضا نظرية اصحاب المصالح بالأهمية الاقتصادية ، محاولة التوفيق بين المنطق الاخلاقي والاقتصادي ،وهو ما يفسر، من جهة ،وجود تاييد لها داخل المجتمع الاكاديمي ،والذي يوفر من ناحية اخرى منفذا ممتازا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.²

¹ Jean-Pascal Gond-Samuel Mercier, op, cit, p9

² Ben Rhouma Amel, op , cit, p99-100

رابعاً: العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية اصحاب المصالح

ويمكن الطعن في التصنيف الذي قدم، كالوضعية التي تفترض ان النظرية الوصفية تخبرنا كيف ان العالم موجود في الواقع، في حين ان النظرية المعيارية تصف لنا كيف ينبغي له ان يكون، وبان نظرية الاداة تحدد كيف يمكننا ان نفعل.

اهم نقاط الاختلاف التي تنشأ بين المنظورين النظريين (التجريبي: الوصفي والاداتي، والمعياري) هي: - الجانب الوصفي لنظرية أصحاب المصالح يعكس ويفسر الماضي والحاضر والمستقبل ويميل الى طرح اقتراحات استكشافية وتنبؤية، في حين ان الاسس الاداتية تقوم بالربط بين مناهج اصحاب المصالح والأهداف المرجوة المشتركة كالربح .

- هناك اختلاف على تصنيف دونالدسون و بريستون 1995 وفقاً للمرجعية المستخدمة . في المنظور التفسيري، فان التمييز -المعياري ليس بديهياً (فما هي في الواقع اسس التفسير). بالإضافة الى ذلك. هناك بعض البحوث "المعيارية" تدعى ان السلوك الاخلاقي لا يحتاج الى ان يكون له ما يبرره، فالأخلاق تملك في حد ذاتها الفضل . ويعتبرون ان اهم مساهمة من النسخة الحالية للنظرية الاداتية هو انها تتوقع ان يتم معاقبة بعض اشكال السلوك الاخلاقي، وذلك حتى في المدى الطويل . جونز و ويكس (1999) يعتقدون ان النظرية "الجيدة" يجب ان تساعد الناس على عيش "حياة افضل" داخل المنظمات. والسؤال المطروح الان هو ما غدا كان السرد يقدم المساعدة للحصول على "حياة افضل" دون اجراء اختبارات تجريبية.¹

¹ Salma Damak-ayadi-yvon pesqueux, op, cit, p12-13

المبحث الثاني: العلاقة بين الشركة ومختلف اصحاب المصالح

المطلب الأول: الزبائن والموردين

أولاً: الزبائن ،طرف متعلم – Clients –parties apprenantes

إعادة التأكيد على محورية العملاء بالنسبة للشركة قد يبدو أمراً بديهياً. أي مسير يمكنه

القول أن العميل ليس في صميم اهتماماته اليومية؟ ومع ذلك، هذا لم يكن الحال دائماً. لم يكن ذلك

ببعيد حيث كان العميل ينحني لأهواء المصنعين، معظمهم مهندسون أكثر منهم تجاريين، حتى

سنوات السبعينات، وإذا كنا لا نريد أن نتظر ثمانية أو عشرة أشهر سيارتنا الجديدة، فإنه من

الأفضل ألا ننظر ايضاً في لونها او خياراتها، او حتى النموذج.

حتى اليوم، فإنه ليس من المؤكد ان كل عميل يمكنه القول، في كل يوم، انه راض عن

المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. من ذا الذي لم يجهد نفسه لتغيير منتج معيب او الاشراك

في خدمة ما بعد البيع لموزع أو منتج معين؟

1. أخطار الملك العميل

لا نزال ندرك أهمية العمل والذي بدونه إنتاج السلع والخدمات ليس له سبب للوجود ولا

ميرر له، فكل شركة الان تعلن أن الزبون هو الملك وهي لا تقيس دائماً بدقة ما يترتب على هذا

النوع من الاعلان. إن هذا يدفع لفكرة أن العميل هو سيد اللعبة وان لديه كل الحق، والذي يمكن

أن يكون مصدراً لسوء الفهم.

فمن ناحية، قد يكون ذلك خيبة أمل عندما توحى الشركة بسيادة المستهلك متناقضة مع الواقع لذلك ينبغي التحقق عند تقديم مثل هذا الوعد، أن تكون الشركة قادرة على الوفاء به وأن تستطيع أن تنظم نفسها داخليا لتحقيق ذلك.

ومن ناحية أخرى، يجب أن يتساءل المسير أيضا عن الإفراط في علاقة الخضوع للمتطلبات، الحقيقية أو المتصورة، للعملاء والتي قد تتحول إلى الطغيان.

ففي حين أن قبول كل شيء من العميل هو كثيرا ما يمنع الابتكار، ويقتصر فقط على الانتاج المتكرر: "أفعل ما يريد مني أن أفعل، وإن كنت أعتقد أن هذا ليس ما ينبغي أن يكون هو موقف خطير، حيث سيحد العميل يوما ما، موردا آخر، ومنتجا يتلاءم مع احتياجاته ويسأل، قبل أن يغادر، لماذا لم تكن الشركة قادرة على توفير.....

2- البحث عن علاقة "راشدة"

كان التحول نحو "الزبون" على الأرجح خطوة ضرورية في بلد يهتم قليلا بذلك ولكن حان الوقت لوضع هذا الاهتمام في منظوره الصحيح وإعطاء الزبون مكانه الصحيح بين أصحاب المصالح الآخرين.

إن الأخذ في الاعتبار المصالح الحقيقية للعميل يتطلب إقامة علاقة "راشدة" معه، أي، ليس

على أساس تبعية الواحد للآخر ولكن على أساس الاعتماد المتبادل: فالعميل يحتاج الشركة أيضا.

تبنى هذه العلاقة على مر الزمن وبالثقة، فبدلا من مطاردة العملاء فإن من مصلحة الشركة

، على العكس من ذلك السير أمامه، وذلك بمراقبة المنتج (veille produit) والتسويق، من خلال

الابتكار لتصبح مصدرا للمقترحات بالنسبة للسلع أو الخدمات ذات القيمة المضافة العالية، ويتوقع

العميل أن يكون أكثر نصحا ويقدر لو يقدم له مورده المشورة، وربما تقديم مقترحات أخرى ويجب أن يكون للشركة الشجاعة لرفض طلب العميل إذا رأت أنه يتعارض مع احتياجاته الفعلية وإذا أمكنها ان تخسر في المدى القصير، فمن المرجح ان يكون الفوز على المد المتوسط، عندها العميل يفهم انما كانت على حق. وهذا الموقف غير ممكن إلا إذا كانت الشركة قد نوعت زبائنها.

3-التآلف المتبادل

يعتبر العميل كـ "طرف متعلم" عندما يتطلب من كلا الجانبين الاستعداد للتعلم من بعضهم البعض لبقاء علاقة دائمة، والاستماع لبعضهما البعض ويجب على الشركة معرفة كيفية تفكير العميل لتأييد الاهداف الرامية إلى تحسين الاستجابة لطلبه. فالعميل لا يمكنه تجاهل عمل وتنظيم مورده إذا كان هذا الاخير يود الاحتفاظ من جانبه بجودة الخدمة.¹

ثانيا: المورد، طرف متفهم – Fournisseurs- parties prenantes

في علاقتها مع الموردين تمثل الشركات الى التصرف كالعميل الملك وتنسى انما نفسها كانت موردة لشركات أخرى. غالبا ما تستند السياسات تجاههم على إيجاد علاقة دائمة وتعتبر كجهات فاعلة من الدور الثاني سهلة التبادل فنحن لاندرك دائما أهمية هذا الطرف من اجل حسن سير العمل في الشركة.

ان التشخيصات التي تقوم بها الشركات في مركز المسيرين الشباب (CJD) في هذا المجال تبين ان 39% فقط من الشركات تدمج مصالح مورديها في استراتيجيتها مقابل 81% التي تضم مصالح

¹ Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise le guide de la performance globale, édition D'organisation ,verance,2004.pp-77-84

موكليهم. وبالمثل حيث 42% فقط من الشركات قد نفذت برنامجا لتحقيق الاستقرار في علاقاتها مع الموردين.

من ناحية أخرى، نرى المزيد من الشركات الكبيرة التي تفرض على مورديها موثيق بحسن السلوك، وغالبا شديدة التقييد، والتي لا تحترمها هي نفسها.

1- الخروج من الكمي:

في الواقع، معظم الشركات تنتظر من مورديها فقط الجانب الكمي: احترام المواعيد، تخفيض الاسعار ودفع الرسوم في 90 يوما أو أكثر، ونسبة الخصومات، الخ.

وهم يحاولون الحصول على أكثر من ذلك من دون النظر إلى العواقب المترتبة على هذا الضغط على شركائهم الخاصة وموظفيهم.

هل تحب الشركة ان تعامل من قبل زبائنها كما في كثير من الاحيان تعامل مورديها؟ ويتجاوز ذلك السؤال الاخلاقي، فهل تظهر ايضا بأنها قصيرة النظر، وهي بذلك تشكل خطورة على الاستقرار في الشركة؟ حيث يمكن للإفلاس المفاجئ لأحد الموردين ان يضعها في خطر، وبالنظر إلى انه على

العكس من ذلك، يمكن ان يحقق إيجابيات إذا ما أتيح للمورد تقديم مقترحات مدعومة؟

- بناء تضامن تعاوني:

لدى الشركة مصلحة في اقامة علاقات نوعية مع الموردين. ويتعلق الامر بتفهم

مصالحهم، والمعوقات والاستراتيجيات وجعلهم يفهمون: ما هي اهداف الشركة وماذا تتوقع منهم

وما القيمة المضافة التي يمكن ان تولد؟. لا يوجد نقص من الامثلة حيث تمكن الموردون من توفير

لربائهم حلولاً مبتكرة من خلال العمل معهم من أجل حل مشكلة معينة نشأت، أو على العكس، إن تساعد الشركة العميلة المورد للخروج من وقت عصيب مستمدة فوائد من حيث سرعة الاستجابة، والولاء وإشراك هذا الأخير.

إذا كنا نتحدث عن المورد كطرف "متفهم" فهذا المصطلح لديه معنيين هما الفهم من خلال معرفة أفضل ومتبادلة. ولكن أيضاً فهم وشم وإدماج العناصر المشتركة لكلتا المنظمتين لزيادة الكفاءة. وكما يقولون في الرياضيات: جزء المورد محتوي في الشركة، والعكس بالعكس.

وينصح كذلك الشركات الصغيرة والمتوسطة بتأسيس هذه التعاونية التي تتيح تبادل الموظفين والعمليات والتقنيات، وتشجع على تشكيل شبكات الشركات. استراتيجية التحالف هذه هي ثروة المقاطعات الإيطالية الشهيرة - Districts italiens - حيث نسيج الشركات الصغيرة والمتوسطة كثيف جداً ويقوم على روابط قوية بين الشركات.

3. معايير الاختيار اوسع نطاقاً

على وجه التحديد، ذلك يحتاج إلى لقاءات وإقامة اتصالات منتظمة ومستمرة مع الموردين لتطوير الثقة المتبادلة، ثم اضماء الطابع الرسمي على العلاقات عن طريق التفاوض وإقامة اسعار واضحة، كما يجب ان تكون عقود وشروط تحقيق العقد مقبولة لكلا الطرفين.

بالإضافة الى ذلك، هناك نفع بدجهم، اوعلى الاقل البعض منهم، اولئك الاقرب إلى المهنة الخاصة بالشركة في المشاريع التي يمكن من خلالها ان يجلبوا مهاراتهم الخاصة.

هذه الاستراتيجية للمشاركة والولاء لا تستبعد ادخال المنافسة فهي العامل الذي يمنع الروتين والنوم، ولان المورد يمكنه ايضا الاستفادة من العميل، والاسترخاء على الجودة، والتأثير على أسعارها بسبب ضررا خطيرا في نهاية المطاف للشركة العملية .

ولكن في ما قيل، ينبغي أن يركز على اختيار الموردين معايير اوسع من الاسعار التنافسية او السرعة في التسليم. إن نوعية العلاقات التي يمكن اقامتها معه مثلا: اشراك موظفيه ،قدرته على الابتكار، وتضامن منظمته واحترام البيئة الطبيعية وهي عناصر لا تقل اهمية في تحديد الاختيار.

4. اهتمام جديد

على الرغم من انه الاقرب من بين اصحاب المصالح في الشركة. فالمورد، الذي نريده طرفا متفهما، غالبا ما يكون الاقل فهما، والاكثر اهمالا واستغلا لا. إن عمليات الاستعانة بمصادر خارجية موجودة منذ سنوات عدة في الشركات الكبيرة لكنها لم تحسن الحالة، ففي هذا النظام، يقوم المسير بنقل قيود الشركة ولاسيما للمتعاقد من الباطن الذي هو نفسه يحاول ان يحملها لمورديه وهكذا، في تنالي-تسلسل-

لقد حان الوقت للخروج من هذه الدوامة التي يمكن ان يؤدي، في نهاية المطاف ، غلى تدهور عام في الجودة وانخفاض الابتكار، في حين انهما الأساسان الذين يمكنان اقتصادياتنا من مواجهة المنافسة العالمية. فيكفي ان نغير الانتباه لموردنا كما نغيره لعملائنا.

المطلب الثاني: الموظفين والمساهمين

أولاً: الموظفين، طرف معاون Les –Parties co-entreprenantes Fonctionnaires

الموظف لم يعد ما كان عليه في السابق، فالمسيرون غالباً ما يجدون صعوبة في فصل صورة المستخدم من نوع القوة العاملة الصناعية، القابل للتبديل، الذي يعتمد عليها، لا يحركه سوى الراتب والمصالح التي تتعارض طبيعي مع تلك الخاصة برب العمل. وعلاوة على ذلك، فانه من وجهة النظر المحاسبية، يقيم دائماً بانه تكلفة وتشكل عبئاً على الشركة.

الموارد البشرية هي التي غالباً ما ينظر اليها على انها متغير بسيط للتكيف في حال وجود صعوبة في الشركة؟ إضافة إلى ذلك، لا تزال تدار في حالات كثيرة جداً بطريقة إدارية للغاية، العقد، الاجرو والمراقبة، واحترام السلطة التأديبية لصاحب العمل، وليس من النادر ان تقتصر العلاقات الاجتماعية على تلك التقارير القانونية المصنفة.

الموظفون يريدون الاعتراف بها والنظر فيها فالعمل لم يعد لهم، وبالنسبة لنا جميعاً قيمة في حد ذاتها؟ بل إنها قيمة نسبية فقط، فهم لا يترددون في تغيير وظائفهم إذا كان الوضع يسمح بذلك، وبسبب انعكاس عدد السكان الذي يحدث اليوم، فإن هذا سيصبح أكثر فأكثر ملائمة لهم.

1. تغييرات جذرية

ستواجه الشركات مشاكل مع التوظيف والاحتفاظ بموظفيها، في حين أن النقص في المهارات أخذ في الظهور في بعض القطاعات، وفي هذه الظروف الخاصة التي تضاف إليها التغيرات الهيكلية العميقة والجذرية، فإن المنافسة العالمية تقود الشركات إلى المزيد من المرونة والقدرة على

التكيف. الحرف تتطور باستمرار وتتطلب مزيداً من المهارات الفنية والمتجددة. وفي الوقت نفسه، فإن

الخدمات قد أخذت الاسبقية على المنتجات، الأمر الذي يتطلب من الموظفين معرفة كيفية إظهار المهارات الشخصية. وأخيرا، فإن القيمة المضافة للمنتجات والخدمات هب الان في المعلومات- الذكاء- التي تحتوي عليها، والتي هي إلى حد كبير تأتي من طرف الموظفين، ولقد أصبح راس المال البشري استراتيجيا على نطاق واسع بقدر رؤوس الاموال.

على الرغم من أن رجال الاعمال واعون فإن: 77% من أعضاء مركز المسيرين الشباب (CJD) الذين قاموا بهذا التشخيص الذاتي مقتنعون بأن الرجال والنساء العاملين في شركاتهم هم عامل رئيسي في أدائها، لكنهم يقرون بأنهم لم يتخذوا التدابير بالكامل لحذه الظاهرة حيث ان 40% منهم يرون بان سياسة توظيفهم ليست فعالة فقط 28% منهم قد طوروا أداة لتحديد و إدارة إمكانية موظفيهم.

2. تهمين أكثر للرأس المال البشري

السؤال الذي يطرح اليوم هو مسألة تهمين رأس المال البشري. كيف نرى مسار العاملين في الشركة ونلي تطلعاتهم المشروعة في مجال التدريب، والراتب والتقدير؟ المعرفة والداريات الفنية في الشركة، لم تعد حكرا على قليل من الافراد، بل هي مشاركة بين جميع أفراد جماعة العمل والتي تشكل الذكاء الجماعي، لذا، لم يعد الموظفون يعاملون كتنفيذيين، ولكن أصبحوا فاعلين لوحدهم.

فالموظفون هم طرف مشارك مع الشركة، وذلك عند الانضمام إلى مشروع مقاول ما والتعهد على تنفيذه معه. نتيجة لذلك، يتعين عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم افكار من

اجل التنمية وفقا لمبدأ التبعية:صانع القرار التشغيلي هو عادة من له أفضل المعارف حول المشكلة،وذلك وفقا لمستوى مسؤوليته.

3. مسار فردي ومفاوضات جماعية

للتمكن من لعب هذا الدور، فإن الموظفين لديهم توقعات عالية للشركة،فهذه الاخيرة من خلال إدارتها للموارد البشرية،تتم بكل شيء يحدد مسار الموظف في الشركة بدءا من تعيينه ومرورا بتطوراتهِ المتلاحقة ،وبشكل فردي أكثر إن ممكن. ولكن نظرا لأنه لا يمكنها ان توفر له وظيفة لمدة الحياة،يجب ان تنظر ايضا في مساره خارج المنظمة من خلال تعزيز فرص توظيفه،بما في ذلك التدريب،وهي ليست مسؤوليتها الاجتماعية فحسب،بل ايضا جاذبيتها على توظيف و استبقاء الموظفين الذين سيساعدونها على التطور.

التزام الموظفين يمر ايضا بنوعية الحوار الاجتماعي،فمن خلال المفاوضات يمكن العثور على تسويات ايجابية من كلا الطرفين،صاحب العمل والموظفين.يجب على صاحب الشركة أن يكون على استعداد لتنمية المفاوضة الجماعية وتعزيز قدرات الحوار عن طريق الدفع لإنشاء هيئات استشارية التي تفتقر لها في كثير من الاحيان الشركات الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من الافادات القانونية.

إن التعاقدات والادارة الفردية للمسارات ،المفاوضات الجماعية للقواعد التي تمنحها الشركة ، فإنه من شأن هذا التحرك المزدوج ان يسمح ان يسمح للموظف بالنمو داخل الشركة نفسها،ويعتبر كمشارك في تطوره.

ثانياً: المساهمين ، طرف مشارك Les Actionnaires

في القانون ، تعود ملكية الشركة لمساهميها، لأنها موجودة قانونياً فقط بوصفها شركة رؤوس الأموال. في الواقع، وفي معظم الشركات، لم يكن المساهمون حاضرين وتأكيد حقوقهم في الملكية لا يأتي إلا مرة واحدة في السنة، عند حصولهم على الأرباح.

بالطبع هذا يختلف بتنوع الحالات المالية، فعندما، على سبيل المثال، يكون المسير أو الشركاء هم المساهمين الوحيدين، كما هو الحال في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، فهم موجودون بالطبع وهذا يثير مشاكل أخرى، مثل الخلط بين أصول الشركة وممتلكات أصحابها أو مشكلة اتخاذ القرار.

وهناك أيضاً الموظفون المساهمون، ولكنهم في الغالب، المساهمون الأقلية الذين لديهم حافز وحيد وهو الأرباح التي ستتولد عن عملهم في الشركة، وهم ليسوا واعين بمسؤولياتهم كمساهمين.

1. تفكير ضار و سلمي (Le raisonnement pervers)

لذا فإننا نعتبر هنا، كأصحاب مصالح بالمعنى الكامل إلا المساهمين من خارج الشركة، وربما الموظفين المساهمين الذين يميزون بين الاثنين، فعدد قليل من المساهمين يدركون دورهم في الشركة والمسيريون يحرصون على عدم تذكيرهم به. جمعية المساهمين، مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية: هناك خلط بين الأنواع والتباس في الأدوار، والمساهم لا يعرف مكانه المناسب لأن لا أحد اهتم بتعريفها له. إن تشخيص الذي قام به المسيريون الشباب في شركاتهم يظهر أن 38% فقط من المساهمين تم إعلامهم بدورهم و 48% من المديرين يدركون مسؤولياتهم .

إذا كان المسير يحافظ على الغموض، قد يكون اهمالا ولكنه في كثير من الاحيان يكون بغية ابقاء يديه حرتين ليتصرف على هواه، طالما يقدم ما يكفي المساهمين في نهاية السنة.

ولكنه تفكير ضار، حيث نعتبرهم مهتمين فقط بمردودية رؤوس أموالهم، وعدم تحسسيهم بالمسؤولية يقود المسير نفسه نحو فخ تحويل شركته الخاصة لتصبح آلة لضخ ارباح المساهمين. "وبما اننا لا نملك الكلمة في ادارة الشركة، كما يقول المساهمون والمسيرون، لم لا نتمتع بما يمكن ان تجلبه لنا". فأحد أسباب الانحراف في الليبرالية المالية العالمية التي نشهدها هو هذا التباعد بين المساهمين والشركة وواقعها اليومي.

2. خيار استراتيجي Le choix stratégique

تاريخيا، كان كثيرا ما يتم الخلط بين مقدم (جالب) رؤوس الاموال والمقاول. سيكون من الجيد للمساهمين وخصوصا في الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث يكون ذلك ممكنا، العثور على البعد المقاولاتي من خلال المشاركة بنشاط اكبر في وضع استراتيجية الشركة. ليعود بذلك كأحد الاطراف المشاركة فيها.

يجب ان يتوافق اختيار المساهمين مع الاستراتيجية، ولاسيما، وكما هو الحال غالبا في الشركات الصغيرة، حيث يتم الخلط بين الجمعية العانة للمساهمين ومجلس الادارة. وحتى يكون مجلسا، يجب ان يعرف المسيرون ميدان نشاط الشركة ومواكبة التطورات الاجتماعية والاقتصادية في ذلك القطاع. كما يمكنهم جلب خبرات متنوعة في الادارة، التسيير، التمويل، التجارة والتسويق. فالمواجهة بين الافكار وتبادل وجهات النظر دائما ما تكون مصدر ثروة المسير وتفتح له فرصا استراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

فنتيجة لرد الاهلية لدور المساهمين، فهم يشعرون بأنهم معنيون بالنجاح الشامل للشركة وليس فقط بانجازاتها المالية. فاشتراط الربحية على المدى القصير الذي تطور في السنوات الاخيرة هو مناقض لبقاء الشركات، فوضع المال في الشركة لا يعني وضع المال في صندوق الادخار، حيث يمكن أن يكون المكسب اهم بكثير لكنه غير تلقائي ولا منتظم. فالبعض ينسى احيانا ان الاستثمار هو المخاطرة، لذلك يجب مساعدة المساهمين لاستعادة حسي الخطر والمدى الطويل بالثقة، عن طريق إشراكهم في إدارة الشركة، موضحين مسؤولياتهم في ما يتعلق بغيرهم من اصحاب المصالح، مؤكدين بأن المقاوله، هي دائما المراهنة على المستقبل

المطلب الثالث: البيئة الطبيعية والاجتماعية

أولاً: البيئة الطبيعية، طرف دائم L'environnement naturel

لقد عشنا فترة طويلة على فكرة ان النمو الاقتصادي يعذر كل شيء، بما أنه جلب مزيدا من الوفرة عموما وراحة أكثر ومزيدا من الثروة، يجب القبول من دون الاهتمام بالكثير من الآثار السلبية والانتكاسات الحتمية لوسام الرفاهية. ففقط مع التباطؤ في النمو أخذنا ندرك حقا ما أطلق عليه البعض "الضرر من التقدم": الضرر البشري وتدهور الطبيعة.

حتى اليوم، فإن المناقشة هي من دون حل. على الصعيد العالمي هناك العديد من البلدان، بغض النظر عن مستوى تنميتها، ليسوا على استعداد للتضحية بالتقدم الاقتصادي في سبيل الحفاظ على البيئة واحترام الانسان، ويعتقدون أن بعض نقاط النمو تستحق الزيادة في مستويات التلوث، وخاصة إذا كان الامر يتعلق بـ "الحفاظ على الوظائف"

1. تحت ضغط من القانون والمستهلكين

هل هذه الحجج ذات النظرة القصيرة معقولة ،حتى من وجهة نظر اقتصادية بحتة؟
 إن الضغوط الخارجية تقوى شيئا فشيئا على الشركة وذلك حتى تحسن أدائها البيئي. فالمستهلكون لديهم حس لزيادة المنتجات البيئية النظيفة طوال حياتها، من عملية صناعتها إلى أن تصبح مخلفات ،والمقيمون حول الشركة، لم يعودوا يقبلون ان تلوث الشركة حياتهم بأي ازعاج على الاطلاق
 ويتم نقل هذه الاحتياجات حسب القانون الذي يفرض معايير للإنتاج أكثر فأكثر صرامة.
 داخليا، ينص القانون ايضا على أن المسي هو المسؤول عن السلامة البدنية و العقلية لموظفيه، وهذا يعني على وجه الخصوص، بأن عملية التصنيع يجب ألا تضرهم وان نخط الادارة لا يخلق لهم الكثير من التوتر.

البيئة المهملة طويلا تطوق الان الشركة من جميع الاطراف. في الداخل يجب أن تقدم الشركة تقريرا عن الاثار المترتبة عن انتاجها على موظفيها وأماكن العمل الخاصة بها. وبالخارج أثار عملها ومنتجها على البيئة المحيطة ومستخدميها. هذا الحضور الدائم الجديد للاهتمام البيئي في أبعاده للوقاية من التلوث ولكن أيضا الصحة والسلامة، جعله بحق طرف "دائم المصلحة" للشركة.

2. نهج استباقي:

يتحمل المسير مسؤولية المخاطر الناتجة عن الشركة، وليس فقط في عملها الفوري ولكن أيضا لأعوام قادمة.

ويبدو أكثر ملائمة الانخراط في نهج أكثر فعالية من خلال استخدام القيد كوسيلة لدعم الابتكار الذي من شأنه أن يسمح للشركة بأن تتصدر المنافسة من خلال النوعية البيئية-الايكولوجية لمنتجاتها وخدماتها.

ولكنه من غير الضروري الشروع في خطط كبيرة يصعب ضبطها، والتي سيكون من الصعب قياس أثارها الملموسة، والتي غالبا ما تسبب الارهاق وعدم الالتزام، وبدلا من ذلك، من الأفضل ان نعطي المزيد من الاهداف المحدودة ولكن يمكن تحقيقها: حيث ان تراكم التلوث الصغير ينتج الكبير، وانتشار تحسينات صغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة.

3. إجراءات عديدة ممكنة

وفقا لقطاع نشاطها، موقعها ورهاناتها الاقتصادية، مشروعاتها وقيمها المعروضة، يمكن لكل شركة الشروع في اتخاذ إجراءات مختلفة، على سبيل المثال

- وضع برامج توفير الموارد (خفض استهلاك الطاقة الورق والمواد الخام..).
- تخفيض انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري
- تحليل دورة حياة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، للحد من الآثار الضارة على المجتمع والبيئة وبالتالي، التكامل للأمام، البحث والتطوير في متطلبات التنمية المستدامة، وذلك باستخدام مفهوم "Eco-Design" أو التصميم الصديق للبيئة ،
- توفير معلومات عن الاستخدام السليم لمنتجات للمجتمع

- التفكير في فائدة المنتجات والخدمات بالنسبة للمجتمع
- الأخذ بعين الاعتبار كمية المواد الخام غير المتجددة في تصنيع المنتجات
- تعريف المخاطر والأخطار للذين يصنعون وينقلون أو يستهلكون المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة
- رفع مستوى الوعي و المعلومات وتدريب اصحاب المصالح الاخرين

بشأن هذه النقطة الأخيرة نحب الإشارة إلى أن مسيري الشركة سيكون لهم بالتأكيد دور تربوي يؤدونه في المساعدة في تغيير المواقف والسلوك | .ولذا لك فمن المهم اشراك الموظفين في كافة الخطوات المتعلقة بالبيئة ،حتى يتلاءموا معها ويتمكنوا من اقتراح الحلول العملية، كل في مستوى تدخله للحصول على ردود افعال جديدة ،فإنه فرديا وجماعيا يتم بناء ولمس المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

ثانيا: البيئة المجتمعية، طرف مدهش ومفاجئ **La partie surprenante**

لا يمكن لشركة التطور على نحو مستدام في الصحراء .وهذا البيان يبدوا جليا. ومع ذلك، فكم عدد الشركات، التي تلتفت حقا إلى التفاعلات المستمرة التي تحدث بينها وبين المجتمع من حولها؟ إذا كان بإمكانهم العمل، فهذا بفضل نوعية شبكات التواصل، والاتصالات، والطاقة المتاحة لهم ،وبفضل كذلك نظام التعليم والتدريب الذي يوفر العاملين المهرة، ونظام الرعاية الاجتماعية الذي يتكفل بهم في حال الفشل، وحتى بفضل السوق القادر على السداد الذي يشتري منتجات الشركة وخدماتها....

في المقابل فإن أنشطة الشركة لها تأثير على الاراضي التي تعمل فيها، فهي عادة ما توفر الوظائف والثروة وتعزز تنمية الاقتصاد المحلي (وتعد أيضا مصدرا للتلوث ولكن هذا يندرج ضمن إطار صاحب المصلحة الذي هو البيئة الطبيعية).

1. دفع الضرائب ليس كافيا

بطبيعة الحال فإن معظم المسيرين لديهم بعض الوعي بهذه العلاقات المتبادلة، ولكنهم لا يجنون بالضرورة جميع العواقب حيث إنهم يميلون إلى النظر إلى أن المجتمع يخدم أعمالهم فهو واحد من الموارد التي يملكونها، وإنهم "يشتررون" بالضرائب التي يدفعونها.

دفع الضرائب ليس كافيا، لأن المال لا يحل كل شيء. فمثل يجد المعاقون صعوبات كبيرة في الحصول على وظيفة في الشركات، ومع أن منحتهم قد ارتفعت إلا أن ذلك لا يغنيهم عن العمل، الذي يعني لهم وللجميع، إمكانية اندماج والتقدير. فهل يمكن للشركات الوقف عن تنظيم علاقاتها بالمجتمع فقط بالدفع أكثر من مستحقات والضرائب.

2. التزام المديرين والعاملين

ألن يكون من الافضل تصور هذه العلاقة كتبادل حقيقي، وتقاسم متبادل للمسؤولية التي تتجاوز التعاملات الاقتصادية والمالية فقط؟

والمجتمع هو طرف "مفاجئ" للشركة، ليس فقط لأنه الطرف الذي قد يبدو غير متوقع (ليست هناك صلة مباشرة بينهما مثل غيرهم من اصحاب المصالح)، ولكن أيضا لأنه الى حد ما "فوق"، الشركة فهو يشملها. الفكر الاقتصادي ككل، ينسبنا احيانا أن الشركة هي فاعل، من بين فاعلين اخرين، في المجتمع وانه لمن السذاجة معارضة مصالح الشركة ومصالح "المجتمع" كما لو كان هذا الاخير يشكل

كيانا مستقلا عن الشركة، اقدارهم في الواقع مرتبطة ارتباطا وثيقا ونجاح الواحدة منهما تحدد نجاح الاخرى.

ويكمن التحدي بالنسبة للشركات في جعل العلاقات بينهما وبين المجتمع اكثر نشاطا، واكثر حيوية، واكثر فاعلية بالنسبة للطرفين، وكل واحدة تستفيد من مكاسب معينة. وبشكل ملموس، هذا يعني اقامة شراكات مع المجتمعات المحلية الاخرى كافة- مع الحكومات المحلية والمدارس والجامعات والجمعيات والأندية الرياضية...- من خلال توفير وإعطاء أهداف واقعية ومتوافقة مع امكانيات الشركة. ويمكن، وهذا على سبيل المثال المشاركة في التعليم والتدريب و التخطيط والنضال من اجل ادماج وضد الاقصاء، في الاعمال هذا هو الانسانية، والجمعيات والنوادي الرياضية. ليس هذا هو الالتزام الوحيد للمسير بل ويجب ان يشجع موظفيه ايضا على الالتزام وذلك في مختلف الهيئات المحلية، السياسية، النقابية، الجمعيات والمنظمات ارباب العمل.

3. المسؤولية المشتركة

هذه المشاركة من الشركة في المدينة يثير الجدل في بعض الاحيان .فالبعض يرى عودة شكل من اشكال الابوية ،بمعنى الملكية الاجتماعية من قبل الاقتصاديين. حيث كان يميل رؤساء الصناعات الرئيسية في اواخر القرن التاسع عشر لبناء مدينة خاصة بهم حول المصنع: البيوت والمستشفيات والمدارس والمحلات التجارية، فان كل شيء يتوقف على الشركة. ويرونها في بعض الاحيان كنموذج للمجتمع. فمن الواضح اننا لسنا هنا للعودة إلى هذا النوع من التبعية الضيقة. الشركة لم تاخذ مكانا من المدينة فقط، ولكن لتأخذ نصيبها من المسؤولية المدينة للعثور على مكانتها باعتبارها واحدة من القوى المحركة في المجتمع وذلك جنبا إلى جنب مع غيرها من الأطراف السياسية والاجتماعية والثقافية ،ومعهم. فالشركات والمجتمع هم على نحو ما متشاركون في المسؤولية عن مستقبلهم

المبحث الثالث: تدخل أصحاب المصالح في الشركة

إن العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، ولاسيما في عالم الجمعيات يحكمها اساسا نموذج

"تعاون-مواجهة" حتى لو انضمت اقلية تماما إلى واحد من اطراف الحدين.¹

المطلب الأول: مطالب أصحاب المصالح ووسائل ضغطهم

أولا: مطالب أصحاب المصالح

مطالب مختلف أصحاب المصالح هي متنوعة للغاية نظرا لاختلاف موضع كل واحدة نسبة

للشركة، ويمكن ذكرها كمايلي:

-الشركاء الاقتصاديون:

ونجد: الموردين والمقاولين والنقالين حيث يفضلون انشاء علاقات ثابتة ودائمة مع

الشركة....ويمكن أن يكون للشركة تجاه مورديها توقعات لإدماج البيئة في عملهم. كذلك العملاء

والموزعين...قد تكون لديهم توقعات تجاه دمج البيئة في عمل الشركة.

في الصناعات البيئية، معالجو النفايات يقومون بالتخلص من نفايات الشركة فلديهم متطلبات

تجاه طبيعة النفايات التي يتعاملون معها، ومتطلبات المؤسسة تجاه وسائل المعالجة التي يتبعونها.

مطالب أصحاب المصالح في المجال الاقتصادي تسجل في سلسلة المسؤولية: في دورة "المورد-

المنتج-العميل-المعالج"المسؤولية البيئية موزعة على كل حلقة في السلسلة، فالشركة التي تريد أخذ

البيئة بعين الاعتبار تفرض مطالبها على الاطراف الاقرب منها².

1 Didier Stephany,op,cit,p209

2 Feronne Geneviève – Debbas Dominique - Sophie ce que le développement durable
édition d'organisation , Paris, 2004, p106

–الشركاء الماليون:

المستثمرين والبنوك: يتوقعون إفلاس الشركة، سيولتها وكذا ضماناتها، لذا على الشركة طمأننتهم من خلال تقديم نسب تغطيتها، توقعات خزينتها وكذا تقديم ضمانات¹، أما في المجال البيئي فان عدم ادراج البيئة يشكل خطرا على استمرارية الشركة.

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

–الشركاء المؤسسيون:

السلطات العامة التي تسن القوانين تفرض احترام القيود على الشركة(القانون) وتطالب باحترام العمل والمنافسة وكذا التصريح بمعطيات موثوقة، فعلى الشركة تقديم تقارير إلى الجهات الرسمية ، كما تدعم السلطات مشاريع مراعاة البيئة في الشركة.

–موظفو الشركة:

لديهم مطالب مباشرة كالأجر، السلامة في العمل، التكوين وقد يكون لهم ايضا مطالب حول السلوك البيئي للشركة، ويمكن اعتبارهم كطرف معني داخلي.

–جماعات الضغط:

الجمعيات المحلية، جمعيات المستهلكين وجمعيات حماية البيئة — ووسائل الاعلام....
كمستهلكين لمنتجات الشركة او كمواطنين، لديهم تطلعات تجاه السلوك البيئي للشركة.

جدول رقم: المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح.

أصحاب المصالح	المطالب
أصحاب	* مرونة وحركية العمال * عضوية النقابات في السياسات الاجمالية للشركة تحفيز العمال، الترابط الاجتماعي والتجاذب * تفويض (فعالية التأطير الوسيطي)
المصالح	* الاستقرار في القرارات الادارية. * احترام السلمية والتفويض (احترام الوظيفة الوسطى) * المشاركة في الادارة
الداخليين	* أجر مغر * ظروف العمل * الاستقلالية/تطوير ذاتي * التكوين وآفاق التطور * الاعتبار من طرف المشرفين * سياسة اجتماعية وبيئية (الدور المدني للعمال)
	* مشاركة العمال في السياسة العامة للشركة * توضيح قوانين تسيير العمال

*احترام العقود والوقاية من الممارسات غير التنافسية ثقة وعلاقات على المدى العيد *اندماج في نظام الانتاج :الشراء،المواعيد،النقل،التعاقد الخارجي اندماج في نظام الجودة سياسة بيئية واجتماعية	الموردين	
*السعر *الابتكار/جودة المنتج/خدمات ما بعد البيع *أخطار وتأثيرات بيئية وصحية مرتبطة بالمنتجات *احترام القوانين(اجتماعية وبيئية) *شهادة المنتج (الجودة،العلامات ايكولوجية ecolabels،المسار)	الزبائن المستهلكين	
*قيمة الفعل *فعالية وشفافية الادارة (حوكمة الشركات) *أخطار مالية(الاستراتيجية والاستثمارات) *موثوقية المعلومات والشفافية(تقرير موثوق) *تواتر وتنفيذ المراقبات (تدقيق داخلي ومراقبة التسيير) *مسؤولية قانونية (الشفافية) *أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث ،الحماية الداخلية) *شهادة نظام الانتاج(الجودة) *شهادة قانونية(تدقيق الحسابات)	البنوك المؤمنين المستثمرين	
*تطوير اقتصادي محلي (توظيف محلي،أثر جاذبية بعض الفاعلين الاخرين على الحياة الاقتصادية،تعظيم على المنافع الاقتصادية على النشاط المحلي) *استثمار على المدى البعيد(الاستدانة) *الاخطار والتأثيرات البيئية والصحية المرتبطة بالمنتجات أو النشاطات	العالم السياسي	

*ضرائب ورسوم (الاسهام في المال العام) *احترام قوانين *الاتصالات الخارجية والمشاركة في الحياة المقاولاتية الشهادة Certification		
*اتصالات خارجية(الشفافية) *تقارير مع جماعات ومؤسسات *أخطار وتأثيرات بيئية وصحية مرتبطة بمنتجات أو نشاطات *احترام القوانين (اجتماعية وبيئية) *الشهادة (تقرير سنوي والجودة) *مشاركة واحترام الحياة المحلية	العالم الاعلامي	
*مشاركة واحترام الحياة المحلية *أخطار وتأثيرات بيئية وصحية مرتبطة بمنتجات أو نشاطات *احترام القوانين (اجتماعية وبيئية) *مسؤولية قانونية(الشفافية) *موثوقية المعلومات والشفافية فيما يتعلق بالاتصالات /حوار مفتوح وصادق	السكان المحليين المنظمات غير الحكومية	

ثانيا: وسائل ضغط أصحاب المصالح

أمام تباين التطلعات، وتجزئة الاطراف ،يجب على الشركة تحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة على

مستوى مجموعة كما بالنسبة لموقع معين. يتعين عليها أولا معرفتهم: ماهي أهدافهم ،ومجالات

تخصص عملهم(الحد من حركة الشاحنات على مقربة من موقع ما،ظاهرة احتباس

الحراري،الانصاف ذكر/أنثى وما إلى ذلك)والجغرافية ؟ماهي طرق تدخلهم؟كيف يتم تنظيمها؟ ما

هو الوضع بالنسبة لعلاقتكم مع الشركة؟

عموما ،لأصحاب المصلحة دعائم عدة للضغط. فيستطيعون أن يؤثروا على:

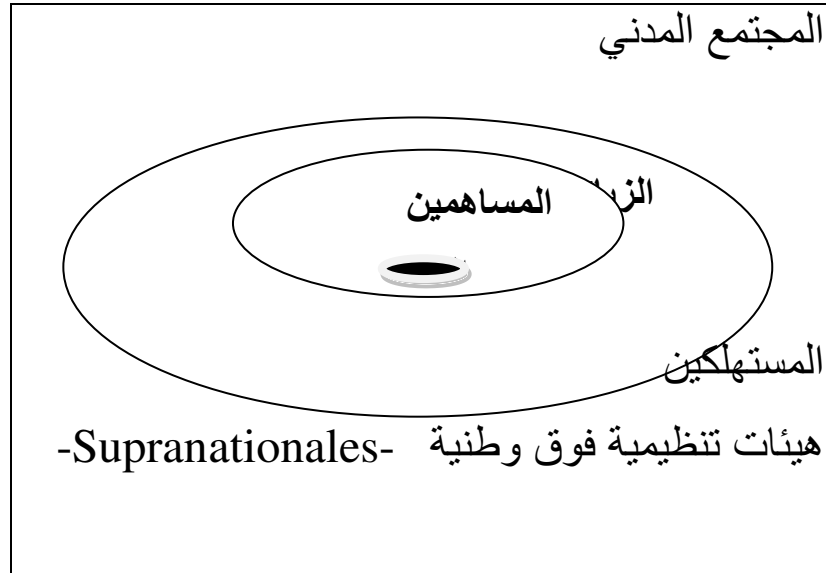
- رأس المال،وذلك باتخاذ قرار الاستثمار او سحب استثماراتهم،وإذا كان وزهم كافيا.
- إدارة الشركة،من خلال التصويت في الجمعيات العامة،قد جمعية تؤثر في اتجاه الشركة،وأساليب الادارة(تخصيص خيارات الاسهم للمديرين التنفيذيين،وتحديد خطط العمل عن جانب معين كمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري)
- المنتج أو الخدمة المقدمة ، ويمكن ان تنتقل من إلى الوسم المقاطعة بمبادرة من منظمات المستهلكين او جمعيات معينة.
- عملية الانتاج، وإعادة تحديد ظروف العمل ولكن أيضا على انواع معينة من إدارة الموارد البشرية مثل العمال المؤقتين أو المتعاقدين .
- صورة العلامة،بالقيام بأعمال إعلامية لتبيين بعض الممارسات من قبل الشركة.

* ويتنوع منطق العمل،فالبعض يبحث عن سبل لتمويل مشاريع خاصة بهم،والبعض الاخر يريد

تعزيز شرعيتهم ، وبالتالي قوة نفوذهم من خلال تقديم انفسهم باعتبارهم شريكا مميزا للشركة

الكبيرة، والبعض الاخر يسعى إلى تغيير ممارسات الشركة،إضافة إلى المنظمات غير الحكومية

والجمعيات، أصحاب المصالح الآخرين المعنيين بنشاط الشركة، ولكن غالبا ما يظلون علة عتباتها، لاسيما إذا كانوا غير منظمين.



هذا التمثيل المبسط الثابت يكفي لمراعاة حقيقة الأمر، 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: تأثير الشركة على بيئتها

اولا: اللوبيّة-Lobbying-

هو من الكلمة الانجليزية "lobby" التي تعني الممر أو غرفة الانتظار وهو الضغط الذي

يطلق اعمال المحافظات الاقليمية، المؤسسات المحلية، ومجموعات المصالح الاقتصادية (النقابات)، ولكن

ايضا جماعات المصالح المدنية (انصار البيئة) أو وسائل الاعلام.

ويمكنها أن تتخذ أساسا شكلين: توقع القرارات العامة والتأثير على تلك القرارات.

ويتم قياس فعالية اللوبيية من حيث القدرة على التأثير، فتصرفها يفترض ضمنا أن هناك مرونة في سن القوانين، ويكون مجال العمل هاما عندما تكون مثالا سمية منتج ما غير مثبتة علميا حتى ولو كانت ملموسة جدا، فعندها تكون الادلة العلمية ضعيفة فتقوم الجهات الفاعلة بتبديل القرارات السياسية.

ثانيا: استجابة المؤسسات

إذ كانت اللوبيية هي المناورة الأكثر مباشرة للتأثير على بيئة المؤسسة، فإنه عادة تندرج في نهج أكثر شمولاً فإستراتيجية فقط تتفق مع أهداف كسب التأيد تضمن النجاح. وعلاوة على ذلك لا يقتصر عدم استقرار المحيط على عدم اليقين التشريعي والتعامل معه بصورة تقليدية من جانب اللوبيية بل إن عدم التيقن من الطلب أو من المنافسة يتطلب أيضا الأخذ في الاعتبار، ولذلك نجد استراتيجيات أكثر أو أقل نشاطا.

المطلب الثالث: تحليل قوة أصحاب المصالح ووسائل التواصل معهم

لا تملك الشركة لا الامكانيات ولا الفائدة بالضرورة لإرضاء جميع أصحاب المصالح. فيمكنها وعليها الاكتفاء بالإصغاء وإرضاء أصحاب المصالح التي تجد بأنهم قابلون على التأثير ايجابيا أو سلبا على تحقيق كفاءة عالية.

لكن الاخذ بالاعتبار الاشارات المنخفضة ضروري ولا يجب الاقتصار فقط على الاشارات

القوية.¹

أولاً: تحليل قوة أصحاب المصالح

تحليل قوة أصحاب المصالح هو وسيلة لفهم كيف يمكن للناس التأثير على السياسات والشركات، وكيف أن هذه الأخيرة تؤثر على الناس. بل هو أداة عملية لتحديد الفائزين والخاسرين، وتبسيط الضوء على التحديات التي يتعين مواجهتها في تغيير السلوك وبناء القدرات ومعالجة أوجه عدم المساواة.

تحليل أصحاب المصالح هي طريقة لدراسة الرهانات الأساسية المتعلقة بالتزاع أو التغيير، والتسويات الممكنة. وهي تستند إلى تحليل مفصل لمصالح ومواقف ونفوذ الجماعات أو الافراد أو الشركات تجاه الرهانات التي ينطوي عليها.

عن طريق توسيع منظور ان هناك تأثيرات لأنشطة المسيرين، فان فهمهم للعلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها يحدد ما إذا كانت المنظمة بإمكانها الحصول على الالتزام الضروري للتغيير ثم التفيد أو التطوير أو التحقق من الحلول أو الاستراتيجيات التموقع للحد من المقاومة المتوقعة.

ثانياً: وسائل التواصل مع اصحاب المصالح

1. التسيير والتواصل

إذا كان لا بد من التواصل مع اصحاب المصالح، فنحن نلجأ بطبيعية الحال إلى وظيفة

الاتصال الخارجي، وبذلك سنستخدم نفس الاساليب ونفس الادوات: دراسة صورة

¹ Baddache F, le Développement durable tout Simplement, Eyrolles, France, 2008. p160

الشركة، عمليات الاتصالات التي هي في المقام الاول عبارة عن اعمال اعلامية، ومن خلال مختلف وسائل الاعلام، فان الهدف هو تعزيز الصورة الايجابية للشركة. فإذا كان لا بد من التواصل مع اصحاب المصالح لتسييرهم، فالتواصل معهم لا يعني بالضرورة تسييرهم. حيث نجد اداة التقارير الخارجية، ولكن ليس قيادة التنمية المستدامة، فهي اداة رمزية ليست لها وظيفة إدارية مباشرة.

2. تقرير التنمية المستدامة

لقد أصبح في سنوات قليلة الاداة الرمزية للشركات المؤيدة للتنمية المستدامة، وهذه التقارير هي قليلة مقارنة بمجموع المؤسسات في العالم، ويعتبر أداة تقرير موجهة لاصحاب المصالح. من خلال هذا التقرير، فان الشركة قد قررت تعريف مختلف الفاعلين بالتزاماتها، الوسائل المستدامة لتحقيقها والنتائج المحصل عليها في مجال البيئة، المجتمع والاقتصاد. بمجرد اتخاذ القرار، تبقى ترجمته على ارض الواقع، وعندها تثار عدة أسئلة: هل نملك سياسة مرسومة؟ نظاما قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية لمعظم نطاق التنمية المستدامة؟... الخ

أسئلة أخرى أكثر دقة تظهر، والإجابة عنها تتوقف على سياق الشركة وتقتضي بمعرفة كلا من المزايا والعيوب قبل الاختيار، منهجيا، هل من المناسب الاعتماد على المبادئ او المعايير الموجودة؟ وإذا كان نعم، فما هي؟...

إن هذا التقرير هو أداة إعلامية ذات جودة عالية، ولكنه يبقى أداة من بين أدوات أخرى.

فهو في إطار الحوار والمواجهة مع أصحاب المصالح يعتبر أداة أكثر فقرا من بين أدوات

أخرى.

3. اجتماعات اصحاب المصالح

إن غياب الحوار بين الشركة وممثلي المجتمع المدني واضح جداً، إن الجهل يغذي في بعض الأحيان الارتباك المتبادل، وإذا كان هناك بعض التغيير الذي يحدث، فهو لا يزال محدوداً، وبذلك فعقد لقاءات مع اصحاب المصالح يهدف غلى ملأ هذا الفراغ. إن تنظيم اجتماعات مع المنظمات غير الحكومية والجمعيات يفتح مجالاً جديداً للشركة وهياكل أخرى للتبادل والموجوده قبلاً مع المساهمين والعمال.

لكن بعض المنظمات الحكومية قد تمل من ذلك، إذ ترى ان هناك إصغاء أقل لها، وهو فقط وسيلة للشركة للحصول على المعلومات، والقيام بدراسة تسويقية بأقل التكاليف.

4. الانترنت، الانترنت، والاكسترنيت: Internet, Intranet, Extranet

إن جدارة هذه الوسيلة هي قابليتها لتقسيم المعلومة وفقاً لاحتياجات المستخدم، تحديث المعلومات والتمكين من التفاعل. إنه أداة إعلامية، وهو أيضاً وسيلة التزام وتوعية للعمال وخاصة في مجال التضامن. وفي بعض الحالات النادرة، تنفتح الشركة على عدد معين من الفاعلين الخارجيين عن طريق الاكسترنيت، اقتصادياً، هو دعوة لاقامة علاقات مميزة مع شبكة موزعين، متعاقدين داخليين، إلخ. إن وجوده هو تغيير نحو علاقة أكثر اتزاناً وأكثر تفاعلاً، فهي تسمح بتبادلات مستهدفة وتشجع شفافية لتوفير الحصول على المعلومات أنياً، والتي غالباً ماتكون منحصرة فقط على الداخل.

إن توفير المعلومات للجميع، وضمان الشفافية عن طريق الانترنت هو خطوة مهمة لانفتاح

الشركة على الخارج.¹

المطلب الرابع: دور الحوكمة في حماية أطراف التعامل

أطراف التعامل

هم أفراد وجماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المنظمة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة

وكيفية أدائها. هم شخص أو مجموعة أشخاص لهم اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل : الزبائن أو

المالكين أو العاملين في المنظمة أو الموردين أو الدائنين أو الشركات أو المجتمع.

حسب ما جاء في المذكرة البحثية في 1963 :

*الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود وقد عرف صاحب المصلحة بأنه

فرد أو جماعة يؤثر ويتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها.

طبقا لـ Freeman فان مهمة أولئك الذين يديرون المنظمة هي تشخيص كل صاحب

مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم.

¹ Didier Steephany, op, cit, p 211

أطراف التعامل و تطلعاتهم

مطالب الاطراف الخارجية

العملاء

الموردون

الحكومة

المنافسين

النقابات و الاتحادات

مطالب الاطراف الداخلية

القوى العاملة

المساهمين

أ-مطالب الأطراف الداخلية:

1-مطالب القوى العاملة :فالمنظمة تقوم عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي تقدم للقوى

العاملة عملا بكفاءة وينتظر من المنظمة مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة

كالحاجات الطبيعية من مأكلا ومشرب ومسكن وأخرى ذاتية كالا احترام وشعورهم بالرضا

الوظيفي.

فالعمال ينتظرون من المنظمة :

1 - توفير ظروف عمل ملائمة.

2- تقديم اجر عادل.

3- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

4- توفير فرص الترفيه.

2-مطالب المساهمين: إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي :

-معدل نمو الأسواق -الاختراعات والابتكارات -المنافسة -العدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم.

تتلخص مطالبهم في :

- 1-المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.
- 2-الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
- 3-احاطة الملاك علما باستراتيجية المنظمة وتنفيذها.

(ب)-مطالب الأطراف الخارجية:

1-مطالب العملاء: ان العملاء هم المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة وبقائها واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العميل ومدى التزاماتها المبرمة معهم حيث تتجسد مطالبهم في :

- 1-تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب
 - 2-مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم .
 - 3-الرد على جميع استفساراتهم
- فمعايير العملاء اتجاه المنظمة تركز على مدى توفر السلع وعلى درجة الجودة , في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالالتزامات السابقة يعني تحول العملاء إلى منافسين يترتب عليه خروج المنظمة من السوق نتيجة تقلص حصتها السوقية

2-مطالب الموردين: الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المنظمة وهو سداد الفواتير في مواعيدها فالموردون يزودون المنظمة بالمدخلات وفي المقابل يسعون

وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة.

(3)-مطالب الحكومة تقدم الحكومة إلى المنظمة مجموعة من القوانين والتشريعات والتعليمات التي

تحكم الجانب العملي لها وتضمن المنافسة الشريفة وتتمحور مطالب الحكومة للشركات ما يلي :

1-الالتزام بتطبيق قوانين المنظمة.

2-دفع الضرائب والرسوم.

(4)-مطالب المنافسين : تواجه المنظمة عدة أوجه من المنافسة منها المنافسة السعرية والمنافسة على

الجودة والخدمات المقدمة وكلها تهدف إلى الحصول على رضا العميل وجلب أكبر عدد من

العملاء إلا أن المنافسين ينتظرون من المنظمة :

1-احترام حقهم في الابتكار.

2-عدم استعمال الأساليب الغير المشروعة للإضرار بالغير

(5)-مطالب النقابات والاتحادات : النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم

اتجاه المنظمة كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث تنظر

النقابات إلى الأجور واستقرار الفرد في وظيفته وفرص التأهيل والترقية.

(6)-مطالب المنظمات المحلية والجمهور العام : تطلب المنظمات المحلية والجمهور العام المنظمة

بضرورة التزامها بدفع الضرائب من اجل تطوير المجتمع كما يطالبونها بضرورة المشاركة في

الأعمال الخيرية وهم بدورهم يزودون المنظمة بالموارد البشرية.

أطراف التعامل المنصوص عليهم في حوكمة الشركات

تضمنت معايير تطبيق الحوكمة التي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة فهم يمثلون عادة أطراف معنية هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها.

كما ورد دورهم بالنسبة للقواعد المنظمة للشركات ضمن المبادئ الدولية الخاصة لحوكمة

الشركات الصادرة في أبريل 2004 التي أوضحت :

أنه* يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون, ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا.

(أ)- يجب أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

(ب)- يجب إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب على انتهاك حقوقهم.

(ج)- يجب العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء

(د)- توفير المعلومات لأصحاب ذوي المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

(هـ)- يجب السماح لذوي المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم بالاتصال بحرية

بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الغير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة بما لا

يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

(و)- يجب أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفء والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

وقد تضمنت لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية النص بالباب 4 في المادة 10 على : وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتها وحفظ حقوقهم.

اسلوب التواصل مع أطراف التعامل

من الأخطاء الشائعة أن هناك تعارض بين هدف تحقيق الربح وهدف العناية بأصحاب المصلحة مثل العاملين والدائنين , موردين وعملاء... فالشركات تعتمد على أصحاب المصلحة لتوفير سلسلة من عمالة أو توريدات بصفة منتظمة ويؤدي التوقف في توريد هذه الخدمات أو البضائع إلى الإضرار بقدرة الشركة على العمل أو بيع منتجاتها والبقاء على الساحة ناهيك عن تحقيق الربح ومن ثم تنبع أهمية إقامة العلاقة المنتجة مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل.

هناك طرق وأساليب تمكن الشركة من زيادة أرباحها مع تحقيق الفائدة لأصحاب المصالح فالشركة التي تبني البنية الأساسية وتقدم برامج التعليم والتدريب تقدم للمجتمع موارد مفيدة وسيجد المواطن وصانع القرار دافعا لرد الجميل بتزويد الشركة بمناخ جيد للنشاط التجاري في حدود القوانين واللوائح بالتالي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الشركة وتحسين قدرتها التنافسية وزيادة أرباحها.

-من الممكن تعيين مختص بالشركة للتعامل مع أصحاب المصلحة لحل المشاكل التي تعيق تعاملهم مع الشركة وللدرد على استفساراتهم.

-أخيراً يجب البدء بحملات توعية لإقناع أصحاب العلاقة لمبادئ حوكمة الشركات الأمر الذي سينتج عنه إمكانية جذب الاستثمارات.

اسلوب حل النزاعات:

للتغلب على النزاعات التي قد تنشأ بين الشركة وأصحاب المصلحة فمن الممكن إنشاء لجنة للتواصل وحل النزاع في مراحله الأولى وإذا فشلت اللجنة في إنجازه فيجوز تشكيل مجلس تحكيم داخلي مستقل لفض المنازعات وتسوية الخلافات التي من الممكن أن تنشأ.

-بالنسبة للعاملين في الشركة فمن الممكن تكوين *لجنة العاملين* لتعالج كل الأمور ذات الصلة بالعاملين (الرواتب...).

-ونقترح إنشاء لجنة *فض المنازعات* على غرار القانون رقم 7 لسنة 2000 المعمول به في مصر والمتعلق بلجان التوفيق في بعض المنازعات على أن تتولى هذه اللجنة حل أي منازعات تتعلق بأصحاب المصلحة على أن يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة

خاتمة الفصل :

هناك حكمة عربية تقول "لا تمل من السمع لأننا نتعلم الكلام باستماعنا للآخرين، ومنتطور باستماعنا للآخرين" فعلى الشركة ان تكون قادرة على بدء بعين الاعتبار مطالب اصحاب المصالح، وبالنسبة لمجموع الشركات فانه عامل جديد بامتياز في عمليات التطبيق لسياساتهم واستراتيجياتهم. ما يمكننا استخلاصه من هذا الفصل هو ان مسؤولية المسيرين في الشركة تتعدى هدف تعظيم الربح، فهو ليس الهدف الاسمى بل هو هدف من مجموع اهداف اخرى. لذا ينبغي ان توجه الشركة لفائدة اصحاب المصالح بها ولا بد من الاعتراف بهم واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، فهم موارد الشركة التي تمكن الشركة من تحقيق اهدافها، وعدم اشراكهم يظهر قصر النظر لدى الشركة.

تمهيد:

كما هو معلوم فان مادة الاسمنت تعد مادة أساسية و هامة جدا نحو قطاع البناء و العمران و لها دور أساسي نحو الاقتصاد الوطني من حيث مداخليها الهامة ، و اثر دخول الجزائر نظام اقتصاد السوق ، و بموجب مرسوم 1997/12/28 تم اتحاد عدة شركات في ن ظام يسمى (Holding) أو

(BMC) و التي هي الشراكة القابضة للبناء و مواد البناء و شركات توزيع مواد البناء التي هي :

المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاتها للشرق -(ERCE)

المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاتها للوسط (ERCC -

(SCIZ). المؤسسة الجهوية للاسمنت و مشتقاتها للغرب التي تتوزع على وحدة زهانة

(ERCO)-

(SCIBS) . (- بني صاف - سعيدة (SCIS).

كما يعد مركب الاسمنت بالشلف مجمع (ERCC) و اكبر وحدة في الجزائر، يقدر إنتاجه ب

: 02 مليون طن/سنة و أخرى تجارية كشركات توزيع مواد البناء (SODMAC) بالإضافة إلى

شركات الجير و الجبس (SODEPAC) .

و تعتبر كل وحدة كشركة ذات مساهمة مستقلة ماليا عن المديرية العامة التابعة لها

المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل البحث

المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها

تقديم المؤسسة: إن شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) هي فرع مستقل من المؤسسة الجهوية

للإسمنت ومشتقاتها بالغرب للإسمنت ومشتقاتها بالغرب (ERCO) وهي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها

ب: 1.050.000.000.00 دج, يعد ERCO مالك لهذه الأسهم أما التسيير فهي مسيرة

100% من طرف الدولة (CPJ45) وتقدر الطاقة الإنتاجية لها ب 500.000 طن/سنة ولها زبناء

خواص (مقاولين) وآخرين تابعين للدولة.

نبذة عن شركة الاسمنت SCIS:

□ مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة

1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

□ وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازته حوالي 652 مليار

دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية

البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

□ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

□ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

□ في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار

التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

□ مصنع بني صاف

□ مصنع زهانة

□ مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير).

□ وحدة الجبس بوهران

□ وحدة الصخر الحريري بزهانة

□ الوحدات التجارية علي مستوى الغرب

□ وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1 وحدة الجير.

2 وحدة الاسمنت

□ بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد

رأس المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج

وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها

□ مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت

الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت:

- تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

- هكتار مبنية.

- 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ)

- 4 هكتار مساحة خضراء

الشكل:4 الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت



الطاقة الاستهلاكية :

الماء : يتم جلبه من منبع سيدي قاسم على بعد 06 كلم و قد قدر الاستهلاك السنوي ب :

180000 م³

كما أن هناك منبعان في إطار الدراسة بجانب العمل.

الكهرباء : نقطتان للربط الأولى على بعد 01 كلم من المصنع, أما الثانية في مركز الضغط العالي

بسعيدة الذي أنجز في : 1978/05/03 الطاقة المستوعبة تقدر ب : 150000 كيلووات.

الغاز الطبيعي : تستهلك الوحدة ما يقدر ب : 50 مليون م³/السنة من نقطة ربط أنبوب الغاز

غليزان-سعيدة تاريخ الربط جوان 1978.

استهلاكات وسطية : زيت الغاز : 50000 ل/ سنة,الكبرات الحديدية : 100 طن/سنة,

المتفجرات: 85 طن/سنة, الجبس : 50000 طن/سنة, الحديد : 20000 طن/سنة, المادة المقاومة

بريك: 300 طن/سنة.

المواد الداخلة في تركيب الاسمنت : الكلس calcaire,الطين minerai de fer l'argile ,
الذي بعد إضافة آلية للمواد الثانوية (الجبس pozolane-gypes) يعطي الاسمنت.

مناطق تواجدها:

الكلس: يبعد عن المؤسسة ب : 02 كلم, وقدر احتياظه ب 140 مليون طن.

الطين: يبعد ب : 25 كلم ويتواجد بعين الحجر ولاية سعيدة وقدر الاحتياطي ب : 20 مليون طن

Minerai de fer : يتم جلبه من منطقة بني صاف على بعد 320 كلم من الوحدة.

الجبس gypes : تتواجد بمنطقة فلوريس (fleuris) على بعد 230 كلم من المعمل.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولا : هيكل المديرية العامة :

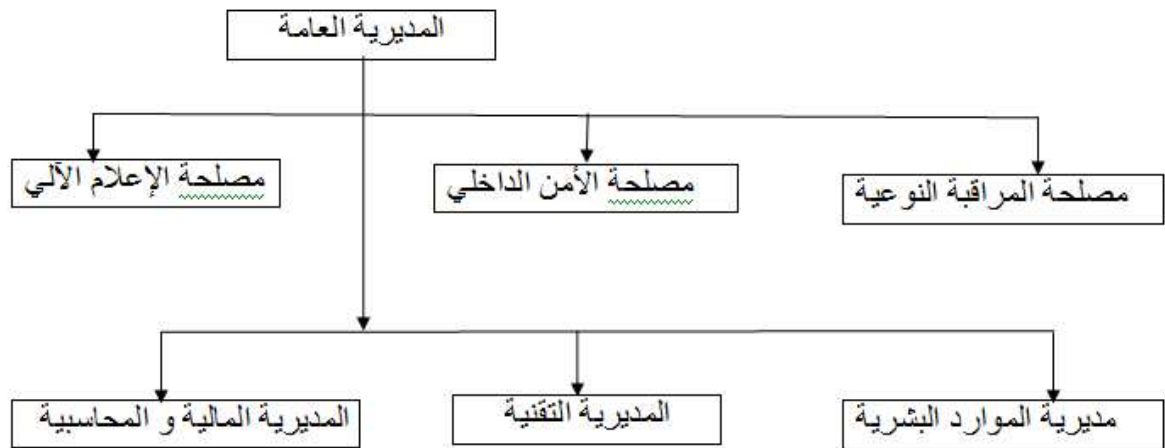
تهتم بتنظيم سير الوحدة و الربط بين المصالح والتنسيق بينهما يوميا حيث تصلها يوميا تقارير حول عمليات في الشركة و تساعد أمانة المديرية التي تقوم بالعناية بجميع الوثائق المتعلقة بالمؤسسة من الداخل و الخارج وأيضا القيام بعمليات الهاتف و الفاكس و التلكس و بعث الرسائل و استقبال البريد الخاص بالمدير العام أو طلبات العمل و المقابلات وكذا مساعد إداري (مدقق) يقوم بعمل سياسة الرقابة و المراقبة ترسل إلى المدير العام.

ومن مهام المدير العام :

- يبرم كل العقود و الصفقات التي تقوم لمصالح المؤسسة و الإمضاء على الشيكات.
- يستعمل كل المبالغ الموجهة إلى المؤسسة و يقوم بسحب كل المبالغ في إطار ما يسمح به القانون.
- له الحق في الالتجاء إلى العدالة في قضية تخص الشركة.
- يمثل الوحدة اتجاه كل الوزارات و المؤسسات العمومية و الإدارية.
- الإمضاء على المحاضر المحررة التي تكون المؤسسة طرف فيها.

كل هذه الأعمال توافق من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 05 أعضاء يتم تعيينهم أو سحب الثقة منهم من طرف المديرية العامة , كذلك الشأن بالنسبة للمدير العام للمعمل يجتمعون 3 أو 4 مرات في السنة أو حسب الضرورة للنظر في الأوضاع المالية و الإنتاجية للوحدة كما هناك مجلس إدارة عام يعتمد كل نهاية سنة لذلك لتقييم السنة المالية و هناك عدة مصالح تعمل تحت إيطاره.

شكل رقم 5- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بسعيدة



1- مصلحة الإعلام الآلي الصناعي : هناك فرعان:

فرع المراقبة: تقوم هذه بدور هام في مراقبة عملية تسيير الإنتاج وكذا بالضبط والتحكم في جميع الآلات كالطحن ودرجة حرارة الفرن والتبريد.....الخ.

- أي خلل بسيط يظهر على شاشات الكمبيوتر فيتصل المسؤول بالمصلحة المعنية بإصلاح الخلل تتوفر على أجهزة إعلامية حديثة .

فرع تسجيل البيانات: تقوم بتسجيل المعلومات وطبعها وبرمجتها إلى أرقام و رموز حيث تقوم بإخراج بطاقات الأجور وطبع الميزانيات جداول اليوميات المحاسبة والفواتير

2- مصلحة مراقبة النوعية (المخبر):

تعمل هذه المصلحة على المتابعة اليومية للمنتوج التام ونصف المصنع كل ساعة أو ساعات وذلك لضبط نسبة المادة الأولية فيه وأيضا على نوعية الإسمنت المنتجة ومطابقتها للمعايير القانونية وشدة مقاومتها للضغط حيث أن نوعية الإسمنت (c.P.j450 bat) ذو المعايير الوطنية الذي يلائم المناخ وأعمال البناء في الوطن.

3- مصلحة الأمن الداخلي : تدخل ضمن إطار المديرية العامة الأولى السهر على أمن المعمل والمحافظة

على ممتلكاته ومراقبة المعدات وأمن العمال غير أن هذه المصلحة أصبحت تسير عمل القطاع الخاص الذي يعرف باسم "اليقظة" يعمل بها 150 عامل في أربع فرق نهارية بالشحن يتم تسجيلها في سجل خاص وأيضاً تحرير محاضر حول الحوادث ومراقبة العمال والتعرف على أي دخيل أجنبي.

ثانياً: مديرية الموارد البشرية :

تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف العقلاني على حسب تأهيلهم ومستواهم الفكري والبدني وتوفير ظروف عمل أفضل وتكوينهم وتأمينهم ويعمل تحت إدارتها 04 مصالح.

1- مصلحة المستخدمين : 03 أقسام هي كالتالي :

أ- قسم تسيير المستخدمين : تهتم بشؤون العمال من تسييرهم و ملفاتهم, تغيير المناصب, العطل, التنقيط وتقديم شهادات العمل و شهادات حساب التعويض لمهمة العمل و كذا إعداد قرارات مختلفة لترقية وأيضاً إنهاء عقد العمل.

يعمل بالشركة 273 عامل منهم 100 عامل يعمل أغليبيتهم في الإنتاج و ينقسمون إلى 04 أفواج كل فوج يعمل 08 ساعات الآن المصنع يعمل 24 ساعة, يوجد 18 إطار سامي يمثلون مديرو المصالح, 61 إطار, 153 عاملاً الضبط يقومون بالعمل الإنتاجي بصفة منضمة و 40 عاملاً تنفيذ.

ب- قسم الأجور: يقوم بأنجاز كشف الأجور كما يقوم التصريح الشهري لمصلحة الضمان الاجتماعي

كم له العلاقة بجميع المصالح و مع مصلحة المحاسبة فانه يمدّها بالوثائق اللازمة لتسجيل تكاليف

المستخدمين محاسبياً.

ج- قسم العدد و الإحصاء : يشمل كل التغيرات المتعلقة بالعامل, عدد العمال حسب المرتبات الشهرية, حسب الفئات, حسب المصالح, و كذا يقوم بإنتاج التقارير الشهرية و الثلاثية و السداسية و السنوية و الخاصة بالتغيرات.

2- مصلحة التكوين : دوره يتمثل بالتكفل بتكوين إطارات المؤسسة وبعض العمال الأكفاء لرفع مستواهم وأيضاً المتمهين و المترشحين من التكوين المهني لتوجيههم على حسب التخصص المرغوب فيه.

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : يعمل تحت إدارتها 03 فروع

أ- فرع الشؤون الاجتماعية : يتم التكفل بشؤون المستخدمين من أمراض مهنية و حوادث العمل بعد أن يثبت هذا الحادث بوثيقة رسمية من قبل رئيس المصلحة المتعلقة بالعمل, و المنح العائلية و الضمانات الاجتماعية حيث أن نسبة التعويض (الدواء 80% العطل الطبية 100%) و هناك أيضاً عقد بين الشركة و الشركة الوطنية للتأمينات (saa) في مجال التأمينات و فيما يخص الحق في التقاعد أو الامتناع عن ذلك و كذا إيجاد حلول للمشاكل النفسية للعمال.

ب- العيادة : تقوم بتقديم الإسعافات إلى العمال في حالة تعرضهم إلى مرض أو إصابة داخل المؤسسة وقد تقوم بنقله إلى القطاع الصحي بالحساسة أو المستشفى إذا اقتضى الأمر.

ج- المطبخ : مهامه تحضير وجبات كاملة للعمال و المشاركين لأن هذا حسب رغبة كل عامل سواء يتقاضى منحة أكل مع راتبه الشهري أو يشارك في المطبخ و هذا باقتطاع منحة.

4 - مصلحة الوسائل العامة :

هي مصلحة مختصة في مهنة النظافة و النقل الخفيف و كذا مشتريات تجهيزات المكاتب و تحرير الأمر بالمهمات (ORDRE DE MISSION) بالنسبة للسائقين لغرض المهمات اليومية أو الشهرية بالنسبة لسائقي نقل العمال و الإطارات.

و المخطط الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

المطلب الثالث: نظام العمل في الشركة

يتمثل نظام العمل في شركة الاسمنت كما يلي:

1. ساعات العمل

- أي ما يعادل 08 ساعات يوميا مقسمة على خمسة أيام وهذا في الحالات العادية .
- الساعات الإضافية لا تفوق 4 ساعات في يوم عمل كحد أقصى.
- العطلة الأسبوعية ممثلة في يومي الجمعة والسبت.
- العطلة السنوية ممثلة في شهر كامل.

2-الغيابات:

□ الغيابات المبررة المأجورة و المتمثلة في الجدول رقم 03 :

أنواع الغيابات	عدد الأيام	ملاحظة
الزواج	03	فروع العامل أو العامل نفسه
الختان	03	بالنسبة لابن العامل نفسه
الوفاة	03	أصول + فروع العامل أو زوجته
مولود	03	ابن العامل فقط

المرحلة الأولى الجدول رقم: 04

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
عدد العمال	378	388	385	399	388

المرحلة الثانية: الجدول رقم: 05

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
عدد العمال	373	377	373	360	346

عدد العمال

الجدول رقم: 06

تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية

الفئة الاجتماعية المهنية السنوات	إطارات	أعوان ظيط	أعوان تنفيذ	مؤقتون	عقود ما قبل التشغيل	متربصين
2004	71	190	107	07	17	06
2005	74	188	101	17	04	04
2006	76	191	93	02	11	00
2007	77	177	90	02	23	08
2008	65	175	78	11	12	03
2009	96	185	56	15	09	00
2010	96	178	52	11	09	00
2011	71	159	50	15	14	00
2012	60	148	49	10	9	00
2013	60	159	45	10	9	00

المبحث الثاني: حوكمة الشركة في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

المطلب الأول: واقع الحوكمة في الشركات الجزائرية

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها. فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص، كما تسعى الحكومة الجزائرية إلى زيادة نطاق الخوصصة ابتداء من القطاع المصرفي والسماح بقدر أكبر من الحرية والفرص للقطاع الخاص، وفي نفس الوقت الذي تجرى فيه الخوصصة واستكشاف فرص النمو خارج قطاع البترول ستزداد أهمية حوكمة المؤسسات لضمان المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر إلى إصدار مشروع النظام المالي المحاسبي الجديد (IAS/IFRS) والذي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010 ، حيث صدرت في الجريدة الرسمية قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها 1، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة المؤسسات.

كما قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع

الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر. ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص عام 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية (GCGF) تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس (IFC) 2009

واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل ، (CARE) أعلنت كل من جمعية كبير حوكمة المؤسسات الجزائري .وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة (IFC) 2.ومؤسسة التمويل الدولية ، (GCGF) الشركات وسيتطلب الأمر من الجماعات المحلية أن تقوم باستثمار ذلك في نشر وزيادة الوعي في دوائر القطاعين العام والخاص وأجهزة الإعلام، بفوائد ومزايا حوكمة المؤسسات والإطار المؤسسي اللازم لها .ويعتمد نجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات بدعم أصحاب المصالح في القطاع العام والخاص مثل دائرة العمل والتفكير (CIPE) الدولية الخاصة بهدف الترويج لحوكمة المؤسسات وزيادة الوعي وإتباع الدليل (CARE) الخاصة بالمشروعات الجزائري الخاص به

المطلب الثاني :اطراف التعامل لشركة الاسمنت

- 1-المساهمين:الشركة مسيرة 100 % من قبل الدولة، وبالتالي لا يوجد مساهمين حاليا
- 2-الزبائن:زبائن الشركة هم الشركات بصفة عامة كالشركات العمومية ، الشركات الخاصة ، مكيفوا الاسمنت ، صناع الأجر وشركة SODMAS للتوزيع،ويمكن أن تباع الشركة للأشخاص العادين اذا كان الإنتاج متوفرا وكان بإمكانها تلبية جميع الطلبات.

3-الموردين:

ليس للشركة موردين دائمين فيما يخص جلب الآلات فهي تعتمد على سياسة المنقصات، وبالتالي التعامل وفق مدة محددة، أما فيما يخص المواد الأولية المؤسسة تكفي نفسها بمنطقتي الاستغلال للكلس والطين وهناك موردين بالنسبة للمواد المضافة للاسمنت بنسب قليلة والرمل الذي يتم استراده من الخارج بهدف التحاليل المخبرية وغلاف المنتج وكل ذلك يعتمد على المناقصات.

يبقى المورد الدائم للشركة وهو شركة سونلغاز التي توفر الكهرباء والغاز الضروريين في العملية الانتاجية.

4-العمال:

شركة الاسمنت بسعيدة واعية تماما بأهمية العنصر البشري وتنميته، حيث نجدها مهتمة كثيرا بتكوين عمالها في مختلف الوظائف والمستويات سواءا الجانب التقني أو الاداري كما نجد الشركة تهتم بمسألة سلامة موظفيها وخاصة في المجال التقني نظرا لخطورة العملية الانتاجية على العاملين بها وكذا طب العمل حيث تهتم الشركة شخصا بصحة عاملها في حال حدوث الحوادث كما تقوم الشركة بتحفيز موظفيها وذلك وفق سلم حوافز المردودية للتوظيف العمومي كما توفر الشركة النقل لعمالها عن طريق تعاقدات شركات خاصة للنقل.

5-البيئة المجتمعية والطبيعية:

1. البيئة المجتمعية: الشركة توفر للمجتمع مناصب شغل حيث توفر أثر من 300 منصب شغل
2. البيئة الطبيعية: صناعة الاسمنت كما هو الحال بالنسبة لكثير من المواد الصناعية تستهلك قدرا كبيرا من الطاقة وتسبب في انبعاث كميات كبيرة من الغازات المسببة لاحتباس الحراري مما يسهم في استنفاد المواد الطبيعية وبسبب انتاج بعض البقايا يجب التخلص منه فانتاج طن واحد من الاسمنت

البروتلاندي عنصر اساسي من الخرسانة ينبعث منه حوالي طن واحد من ثاني اكسيد الكربون والغازات الدفنية.

و يجب لضمان تطور مواد البناء الحيوية فان منهج التنمية المستدامة يجب ان يدمج في عملية انتاج الاسمنت والتي سوف تتحقق التوازن بين القيود حماية البيئة والاعتبارات الاقتصادية الاجتماعية.

التنمية المستدامة تتطلب إيجاد توازن بين احتياجات المجتمع بما في ذلك انشاء البنية التحتية وحماية البيئة ومن هذا المنظور فان تحدي صناعة الاسمنت يتكون بالنسبة لكل تطبيق معين انتاج متانة حرسانة بتكلفة

تنافسية مع الحد الأدنى من التأثير البيئي حسب دراسة بيئية قام بها مركز الدراسات التكنولوجية

الصناعية مواد البناء فان شركة الاسمنت بسعيدة تحترم المعايير الجاهسية المسموح بها فيما يخص النفايات

الصناعية الخاصة الشركة وكذا طرق تدويرها الغازات الناتجة من الفرن وباقي المداخن الاخرى ولكن

يبقى فقط الغبار الناتج عن الفرن الذي يتعدى بكثير المستوى القانوني المسموح به وهذا الغبار قديكون

له تأثير كبير على المحيط المجاور للشركة في حدود 400م وتمتد الى 700م وبالتالي سيأثر على الاراضي

الزراعية المجاورة للشركة ويمكن ان تمتد حتى الى بعد 10كم وفي دراسة بئية حول الشركة الاسمنت

عين توتة بولاية باتنة والتي تشبه ولاية سعيدة كثير في مناخها وطبيعة تربتها فقد اثبتت وجود علاقة بين

الغبار المنبعث وتأثيره على نوعية التربة الحبوب والصحة من حيث الاتجاه الارئيسي الذي تأخذه استمرار

ية ترسبها فوق التربة وتوزيعها في التربة حسب المسافة التي تبعد عنها عن الشركة وتلعب سرعة الرياح

دورا مهم في توسيع نطاق الغبار التحاليل المخبرية للتربة اظهرت وجود كميات معتبرة من اكسيد

الالمنيوم والجير والسلس ومصدرها الخارجي والتي جاءت اساسا من الغبار والغاز المنبعث من شركة

الاسمنت وقد .

المبحث الثالث: علاقة الشركة بأطراف التعامل

المطلب الأول :علاقة الشركة بالموظفين

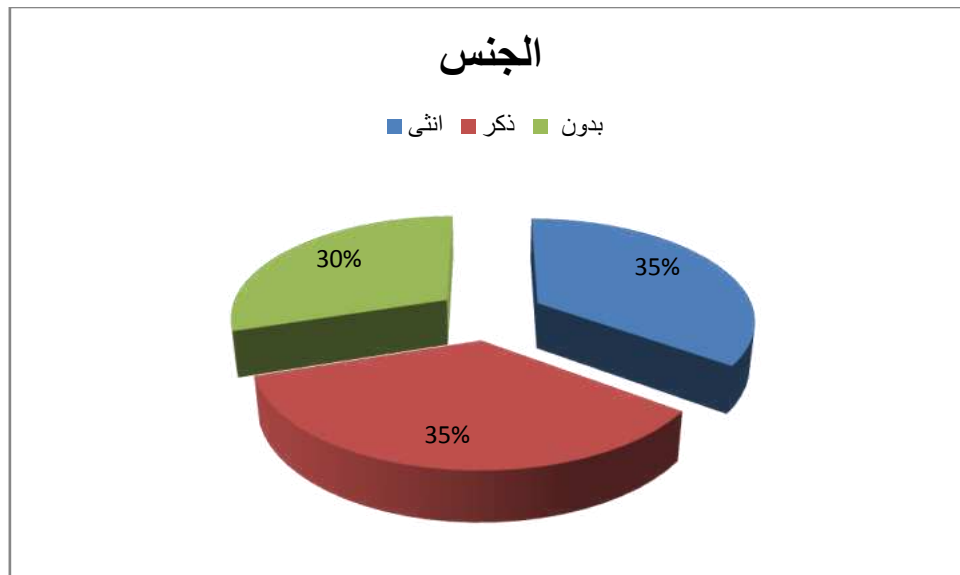
1-نتائج الاستمارة:

الجدول رقم (07) الجنس

الجنس	النسب
انثى	35%
ذكر	35%
بدون	30%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (5) الجنس



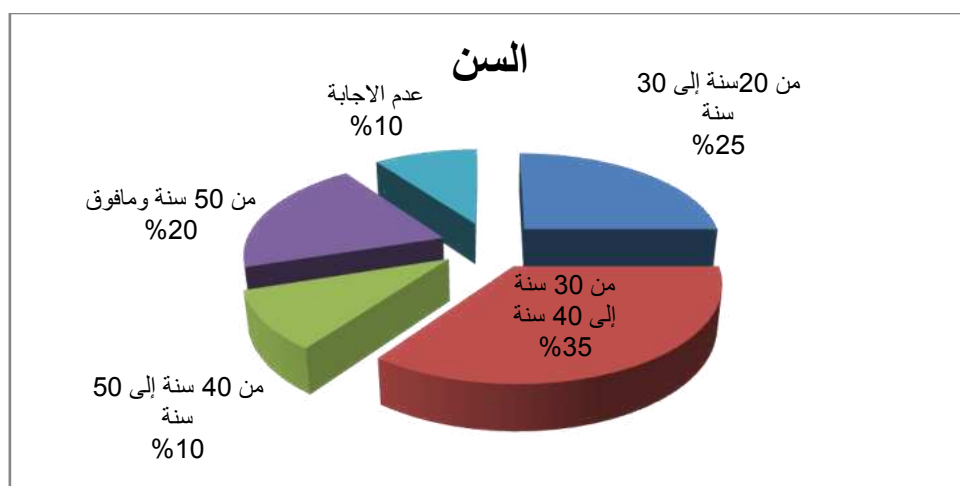
المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

جدول رقم (08) السن

السن	النسب
من 20 سنة إلى 30 سنة	25%
من 30 سنة إلى 40 سنة	35%
من 40 سنة إلى 50 سنة	10%
من 50 سنة وما فوق	20%
عدم الاجابة	10%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (6) السن



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

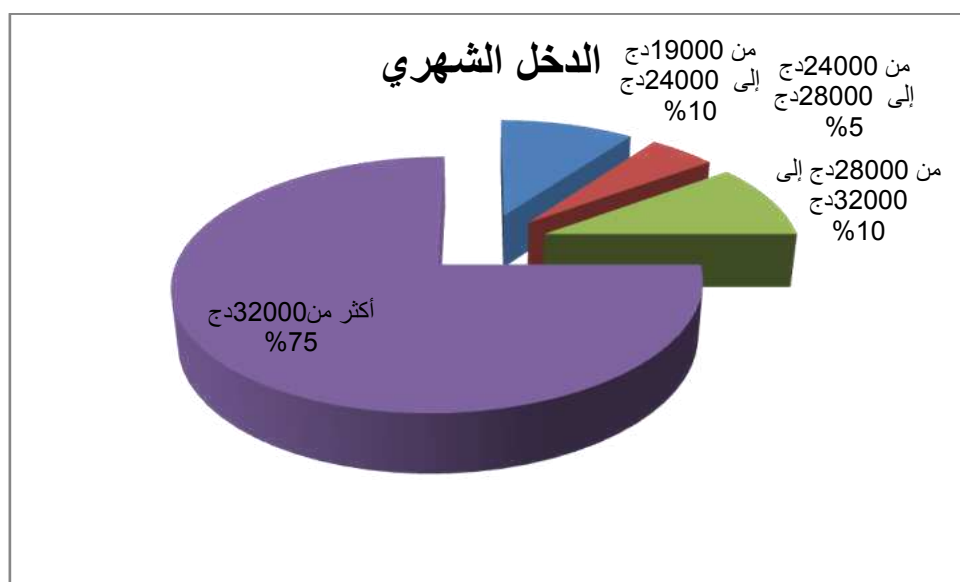
4 . الدخل الشهري

الجدول رقم 09

النسب	الدخل الشهري
10%	من 19000 دج إلى 24000 دج
5%	من 24000 دج إلى 28000 دج
10%	من 28000 دج إلى 32000 دج
75%	أكثر من 32000 دج

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (7)



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج الحاصل عليها

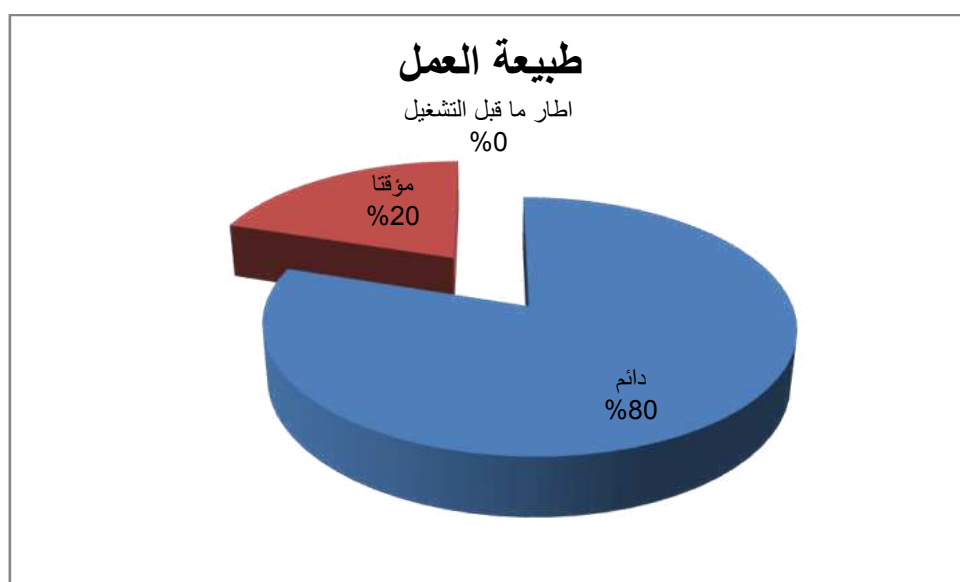
5-هل أنت عامل:

الجدول رقم 10

طبيعة العمل	النسب
دائم	80%
مؤقتا	20%
اطار ما قبل التشغيل	0%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (8)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

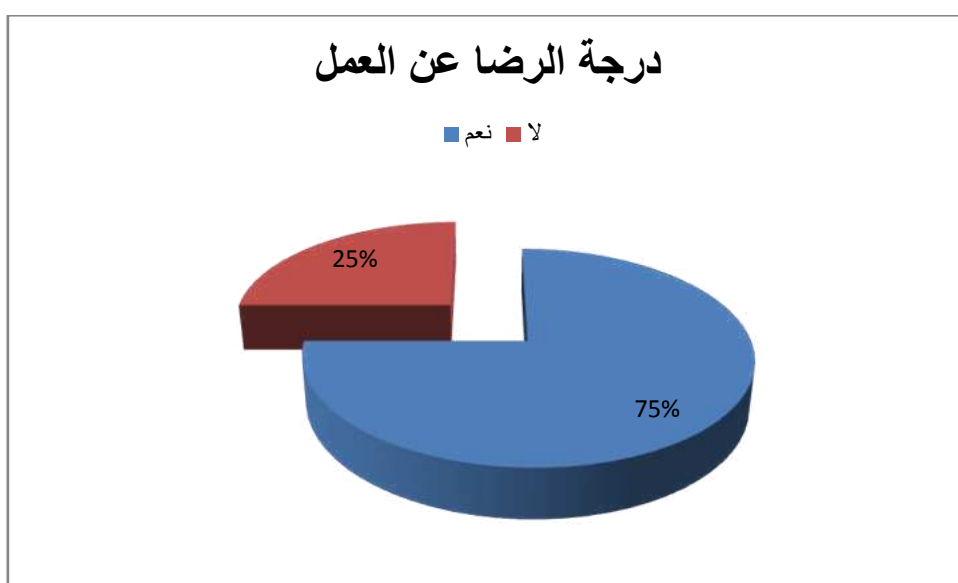
6- هل أنت راض عن عملك؟

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الجدول رقم: 11

النسب	درجة الرضا عن العمل
75%	نعم
25%	لا

الشكل رقم (9) الرضا عن العمل



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

7-هل تفكر في ترك الشركة؟

الجدول رقم 12

النسب	ترك الشركة
0%	دائما
15%	احيانا
85%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

8- هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل ؟

الجدول رقم: 13

شروط السلامة	النسب
دائما	60%
احيانا	25%
اطلاقا	15%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 10



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

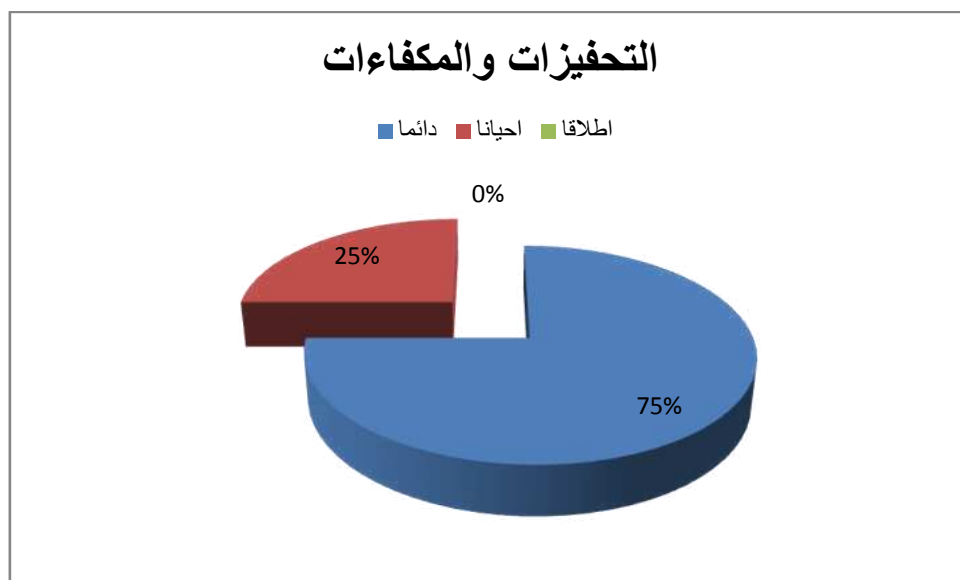
9- هل تقدم الشركة تحفيزات و مكافآت لعمالها

الجدول رقم: 14

التحفيزات والمكافآت	النسب
دائما	75%
احيانا	25%
اطلاقا	0%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (11)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

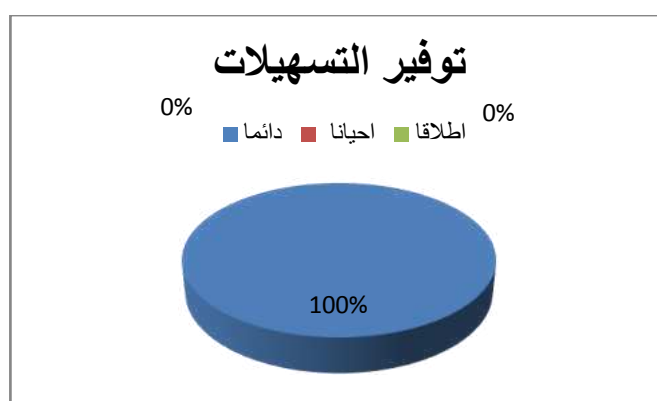
10- هل توفر الشركة تسهيلات من خلال تعاقدات مع شركات أخرى مثل (النقل)؟

الجدول رقم: 15

توفير التسهيلات	النسب
دائما	100%
أحيانا	0%
أطلاقا	0%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم: 12



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

11- هل تأخذ اقتراحاتكم ومطالبكم اهتماما من قبل الادارة العليا؟

الجدول رقم: 16

النسب	اقتراحات ومطالب
35%	دائما
40%	احيانا
25%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (13)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

2- تحليل الاستثمار:

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 30 سنة و 30 الى

40 سنة وأجرهم أكثر 32000 بنسبة 75% وهم عمال دائمون ودرجة رضاهم عن العمل فهي

بنسبة 75% ولا يفكرون في ترك العمل اطلاقا بنسبة 85% أما علاقتهم بالشركة تتمثل في شروط

السلامة المتوفرة في الشركة فهي دائمة بنسبة 60%

أما التحفيزات والمكافآت فهي متوفرة بنسبة 75% أما اقتراحات ومطالب العمال من قبل الادارة العليا تكون احيانا بنسبة 40% ون خلال هذا كله يمكننا استخلاص النقاط التالية :

1— الموظفين متعلقين بالمؤسسة بدرجة كبيرة وهذا راجع :

-توفر شروط السلامة في العمل من قبل المؤسسة

-توفير التحفيزات المالية و المكفاءات

-الآخذ بعين الاعتبار مطالب ومقترحات العمال الى درجة ما

ومن هذا كله يتضح لنا أن المؤسسة ألها تطبق مبادئ وآليات يمكن ربطها بالحوكمة فمن مبادئها هي

حماية حقوق أصحاب المصالح كذلك الحوافز المالية تشكل العامل المساعد لخلق القيمة ومن أجل

ضمان فعالية نظام حوكمة الشركة فان من المهم توفير التحفيز المالي الذي يعتبر كآلية من آليات

حوكمة الشركات وفي مجمل القول يمكننا أن نستنتج أن الشركة مبدئيا تطبيق الحوكمة الى درجة معينة

المطلب الثاني:علاقة الشركة بالزبائن

1 نتائج الاستمارة:

—الجنس

الجدول رقم 17

الجنس	النسب
ذكر	60%
أنثى	25%
لا ذكر ولا أنثى	15%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (14)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

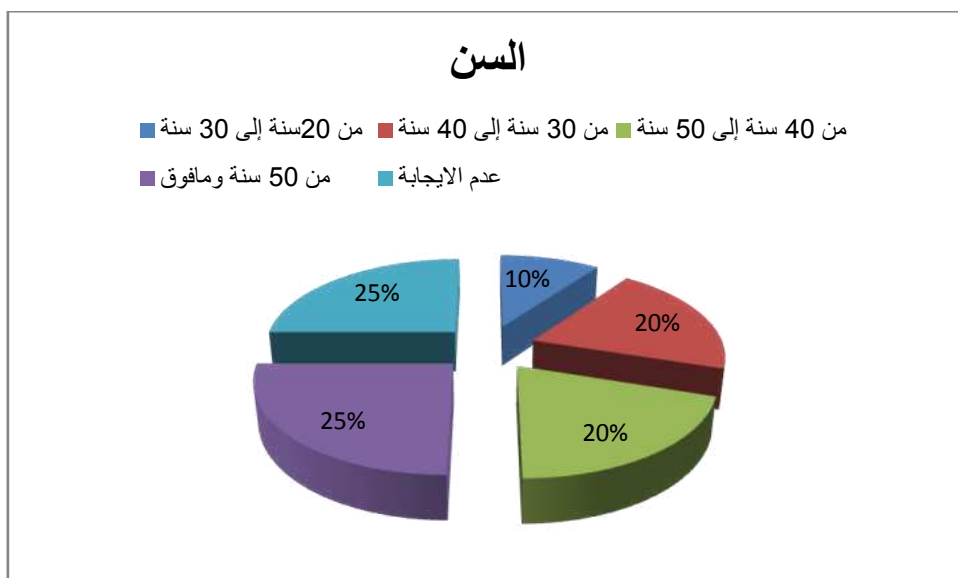
–السن

الجدول رقم: 18

النسب	السن
10%	من 20 سنة إلى 30 سنة
20%	من 30 سنة إلى 40 سنة
20%	من 40 سنة إلى 50 سنة
25%	من 50 سنة وما فوق
25%	عدم الإجابة

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 15



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

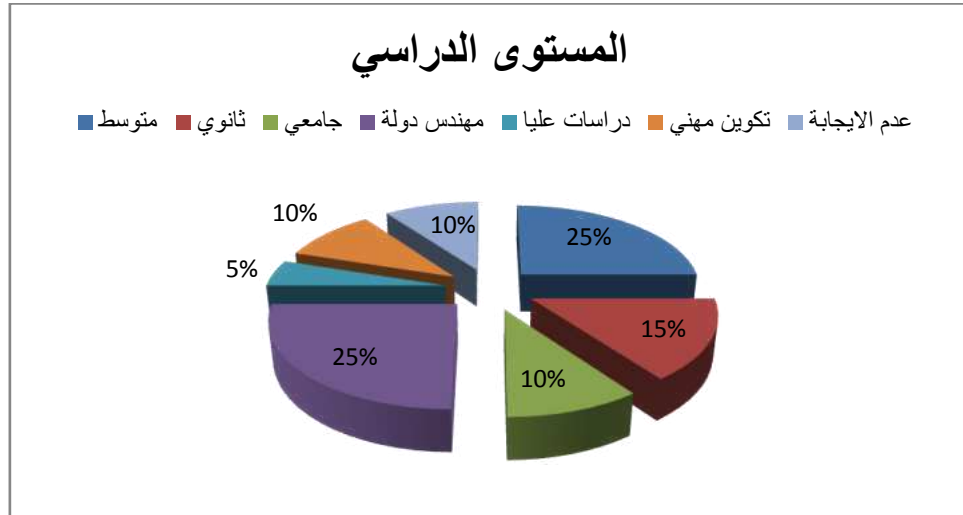
المستوى الدراسي

الجدول رقم: 19

النسب	المستوى الدراسي
25%	متوسط
15%	ثانوي
10%	جامعي
25%	مهندس دولة
5%	دراسات عليا
10%	تكوين مهني
10%	عدم الإجابة

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (16)



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج احصل عليها

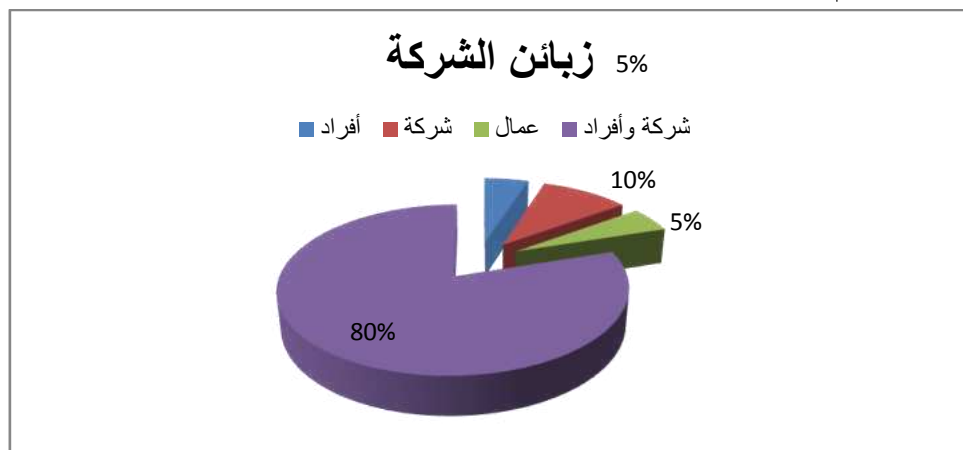
- زبائن الشركة هم:

الجدول رقم: 20

النسب	زبائن الشركة
5%	أفراد
10%	شركة
5%	عمال
80%	شركة وأفراد

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج احصل عليها

الشكل رقم (17)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

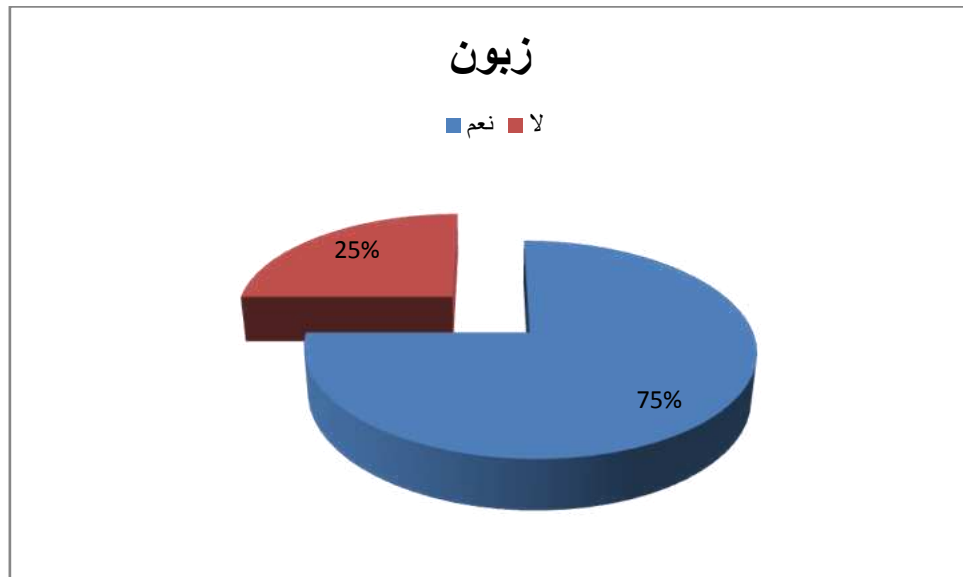
-هل أنت زبون دائم؟

الجدول رقم: 21

زبون	النسب
نعم	75%
لا	25%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (18)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

- هل تلقى ترحيب ومعاملة جيدة من قبل الشركة؟

الجدول رقم 22

هناك معاملة من قبل الشركة	النسب
دائما	25%
احيانا	65%
اطلاقا	10%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (19)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

- هل هناك استجابة لطلباتك واقتراحاتك ؟

الجدول رقم 23

النسب	استجابة لطلبات واقتراحات
20%	دائما
75%	أحيانا
10%	أطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 20



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج احصل عليها

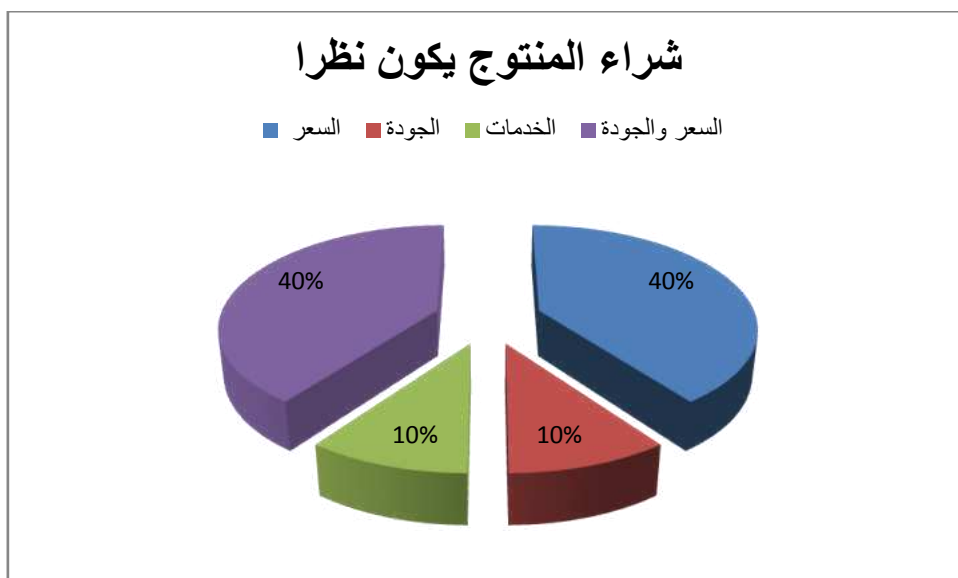
-هل تشتري منتج الشركة نظرا لـ:

الجدول رقم: 24

النسب	شراء المنتج يكون نظرا
40%	السعر
10%	الجودة
10%	الخدمات
40%	السعر والجودة

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج احصل عليها

الشكل رقم (21)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

- هل انت راض عن المنتج من حيث:

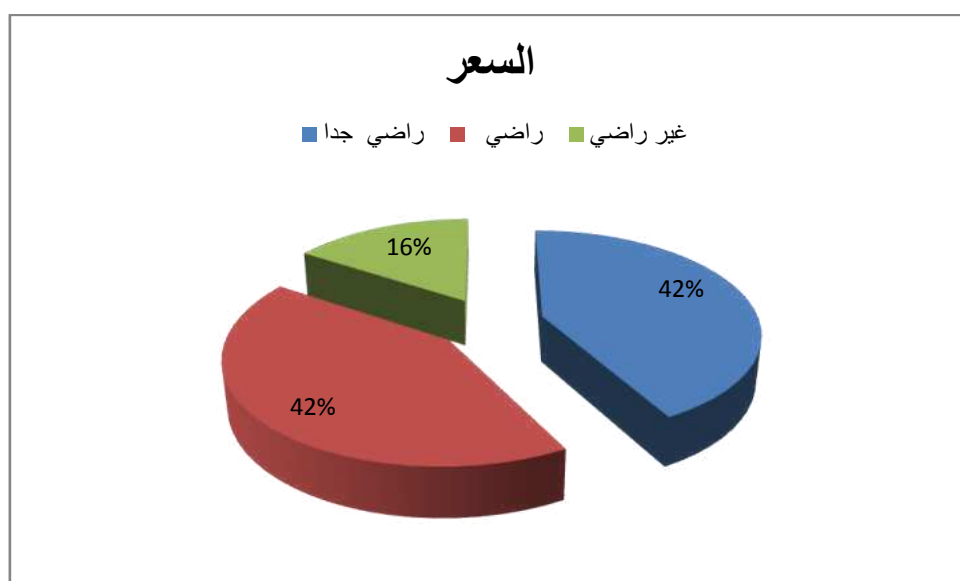
السعر:

الجدول رقم 25

النسب	السعر
40%	راضي جدا
40%	راضي
15%	غير راضي

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (22)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

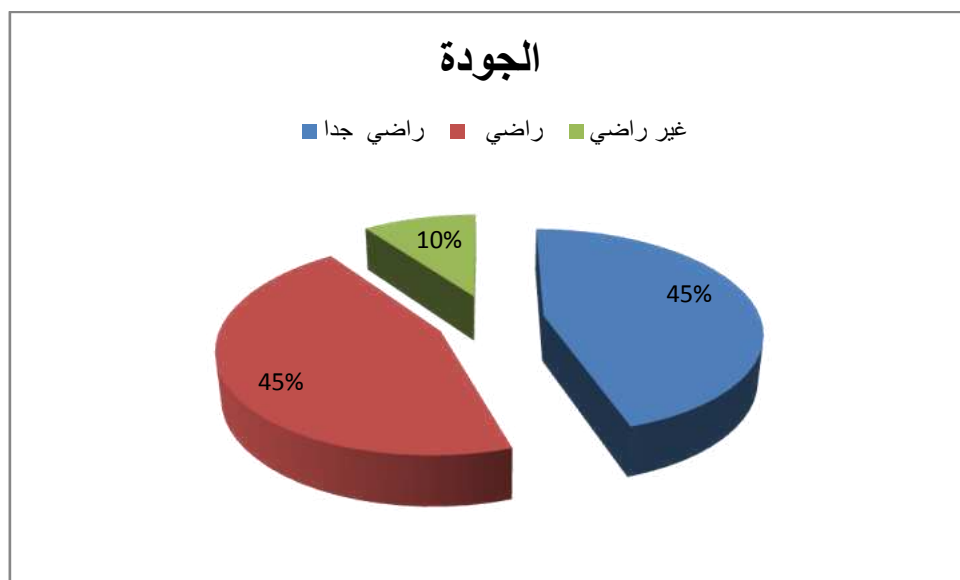
–الجودة:

الجدول رقم: 26

النسب	الجودة
45%	راضي جدا
45%	راضي
10%	غير راضي

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (23)



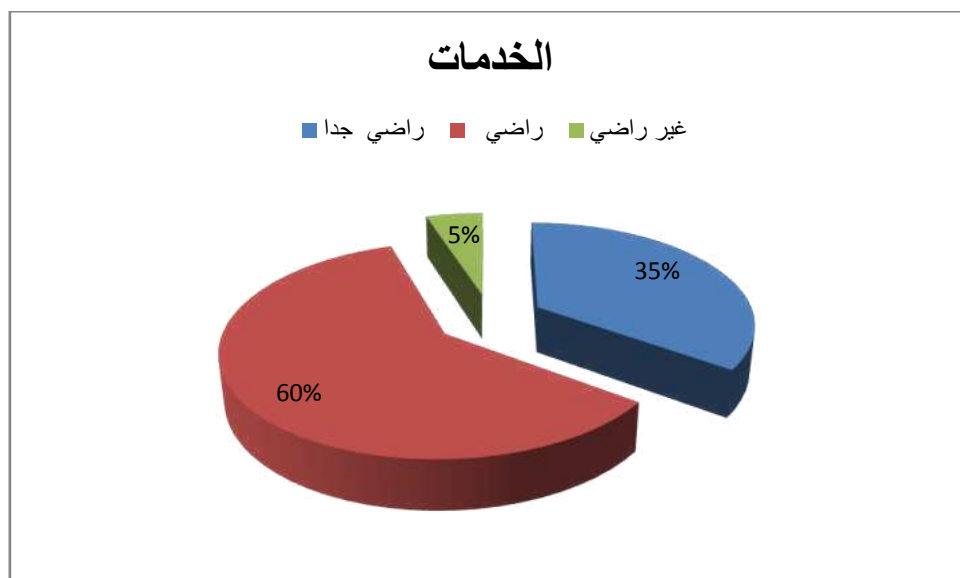
المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الخدمات: الجدول رقم 27

الخدمات	النسب
راضي جدا	35%
راضي	60%
غير راضي	5%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم (24)



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

- ظروف التسليم:

الجدول رقم 28

ظروف التسليم	النسب
راضي جدا	10%
راضي	25%
غير راضي	55%
بدون ايجابية	10%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل: 25



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج الحاصل عليها

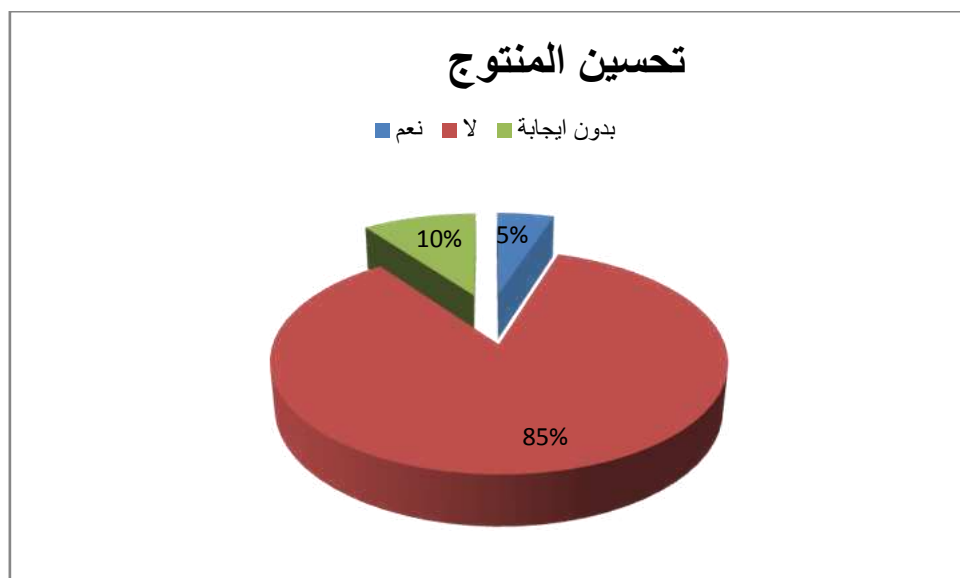
-هل يحتاج المنتج إلى تحسين ؟

الجدول رقم 29

النسب	تحسين المنتج
5%	نعم
85%	لا
10%	بدون اجابة

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم (26)



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج اخصل عليها

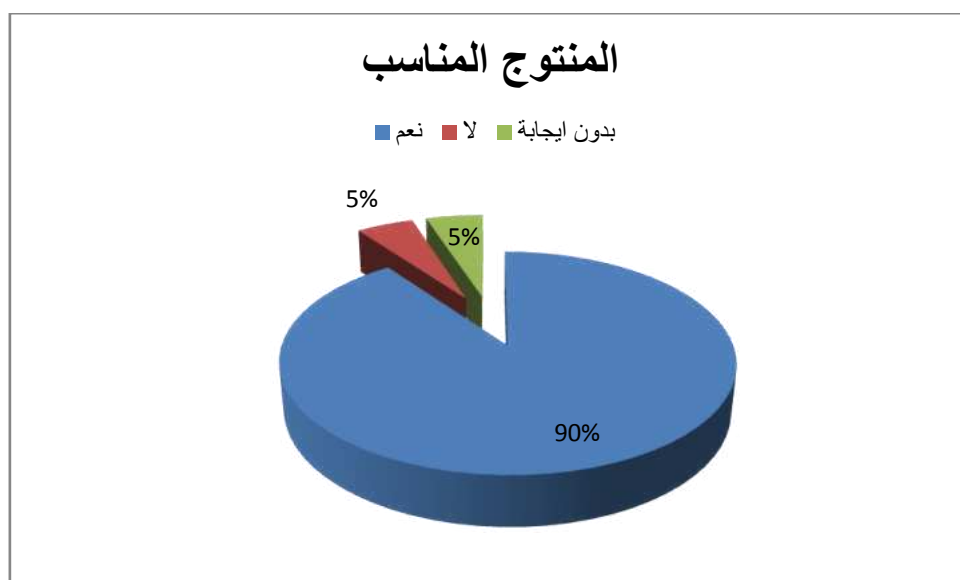
-هل غلاف المنتج مناسب ؟

الجدول رقم 30

المنتج المناسب	النسب
نعم	90%
لا	5%
بدون ايجابية	5%

المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج اخصل عليها

الشكل رقم (27)



المصدر: من اعداد الطالبان على ضوء النتائج الحاصل عليها

2- تحليل الاستثمار: من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية الزبائن هم ذكور يتمثلون في

شركة وأفراد بنسبة 80% وهم زبائن دائمون بنسبة 75% والمعاملة الجيدة لهم من قبل المؤسسة

تكون أحيانا بنسبة 65% أما الاستجابة لطلباتهم واقتراحاتهم فهي أحيانا بنسبة 75% وشراء المنتج

يكون على أساس السعر والجودة ومن هذا كله نستنتج

-نجد أن أغلبية الزبائن يمثلون شركة وهم دائمون

- معاملة الشركة لزبائنهم ليست دائمة وهذا من شأنه التأثير عليها في زيادة عائداتها من خلال عدم

جذب زبائن جدد لها كما مما يؤثر سلبا على تنافسيتها في المدى البعيد

- شراء منتج الشركة يكون على أساس السعر والجودة

-الزبائن راضين بالنسبة للسعر والجودة والخدمات أما ظروف التسليم فنصفهم أو أكثر غير راضين وهذا

ما يستدعي من الشركة أن تحسن من ظروف التسليم

-تحسين المنتج الأغلبية راضين عن المنتج وغلافه وهذا مايعني أن المؤسسة تصهر على أن يكون المنتج

جيد

المطلب الثالث:علاقة الشركة بالبيئة الطبيعية والمجتمعية:

1-البيئة المجتمعية:

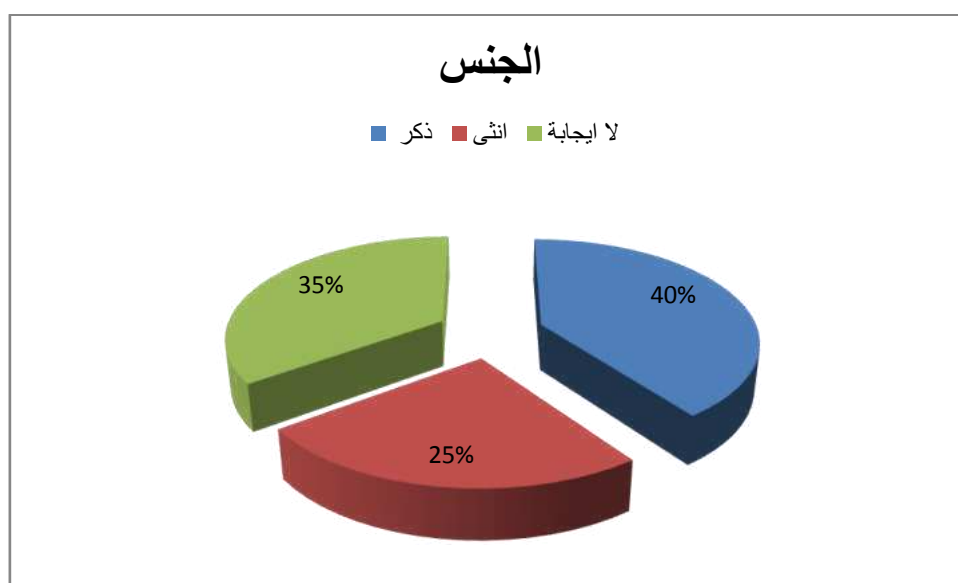
الجنس :

الجدول رقم:31

الجنس	النسب
ذكر	40%
انثى	25%
لا ايجابية	35%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

الشكل رقم 28



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

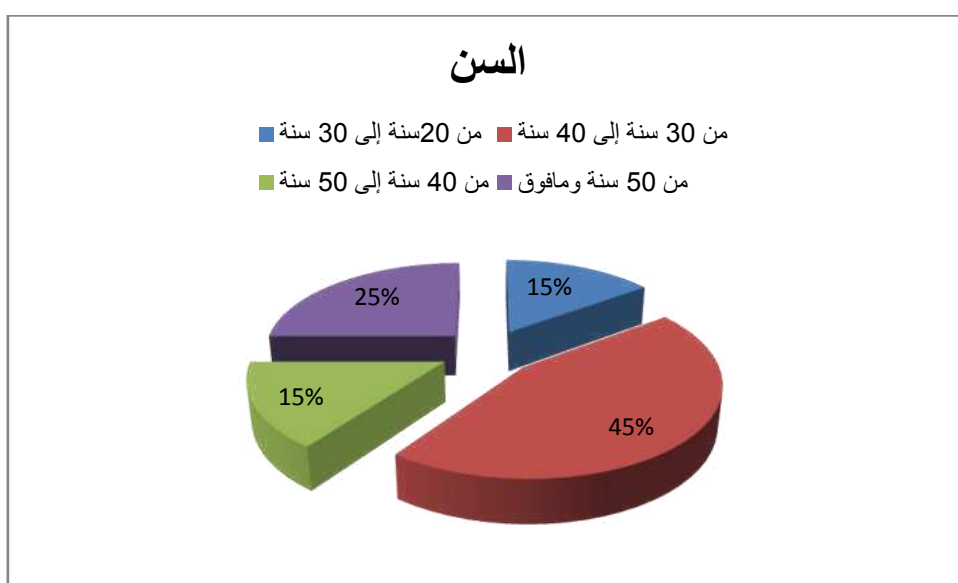
السن :

الجدول رقم 32

السن	النسب
من 20 سنة إلى 30 سنة	15%
من 30 سنة إلى 40 سنة	45%
من 40 سنة إلى 50 سنة	15%
من 50 سنة وما فوق	25%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج اخصل عليها

الشكل رقم 29



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج اخصل عليها

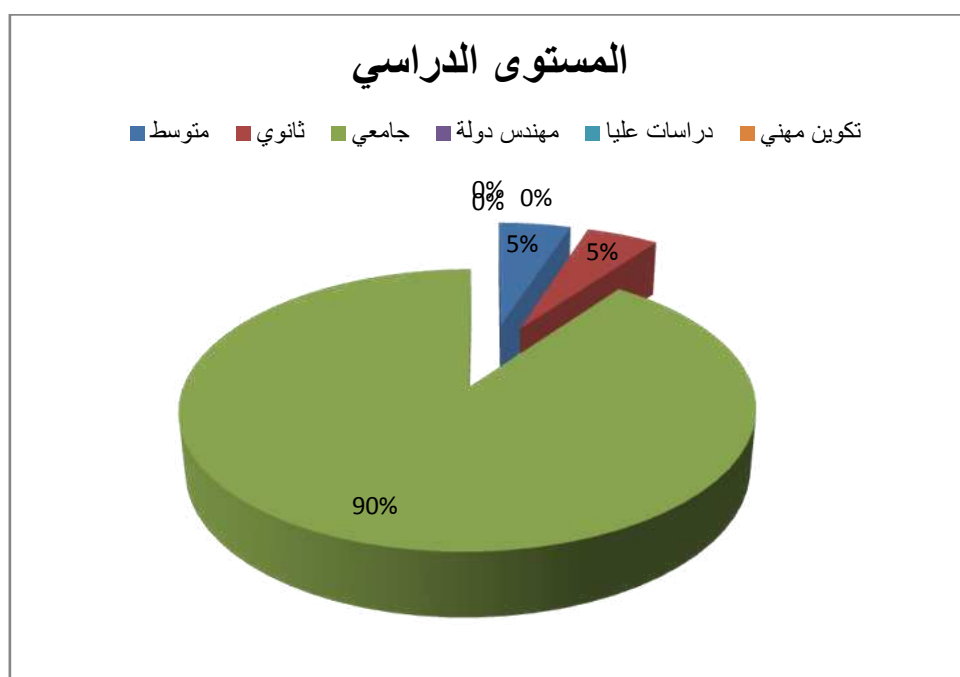
المستوى الدراسي:

الجدول رقم: 33

النسب	المستوى الدراسي
5%	متوسط
5%	ثانوي
90%	جامعي
0%	مهندس دولة
0%	دراسات عليا
0%	تكوين مهني

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 30



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

هل وجود الشركة بالمنطقة يؤثر في رفع المستوى المعيشي للسكان ؟

الجدول رقم 34

النسب	المستوى المعيشي
100%	نعم
0%	لا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 31



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

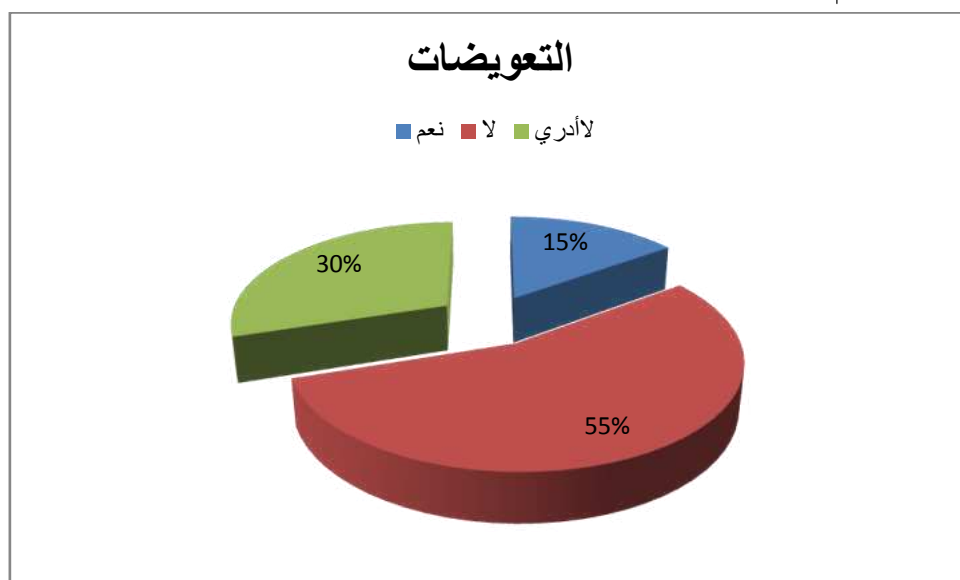
هل تتحصل البيئة المجتمعية على تعويضات لما تسببه الشركة من تلوث المحيط ؟

الجدول رقم 35

النسب	التعويضات
15%	نعم
55%	لا
30%	لا أدري

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 32



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها
هل الإستهلاك الكبير للطاقة من طرف الشركة يقلل من الطاقة المتوفرة لدى المجتمع ؟

الجدول رقم: 36

النسب	استهلاك الطاقة
0%	نعم
100%	لا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

الشكل رقم 33



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج احصل عليها

7. هل لدى السكان المحليين الأسبقية في التوظيف لدى الشركة ؟

الجدول رقم 37

النسب	أسبقية التوظيف
50%	دائما
35%	أحيانا
15%	الاطلاقا

الشكل رقم 34



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

هل يؤدي تلوث البيئة إلى مشاكل صحية لدى الأفراد؟

الجدول رقم: 38

النسب	المشاكل الصحية
100%	نعم
0%	لا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 35



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

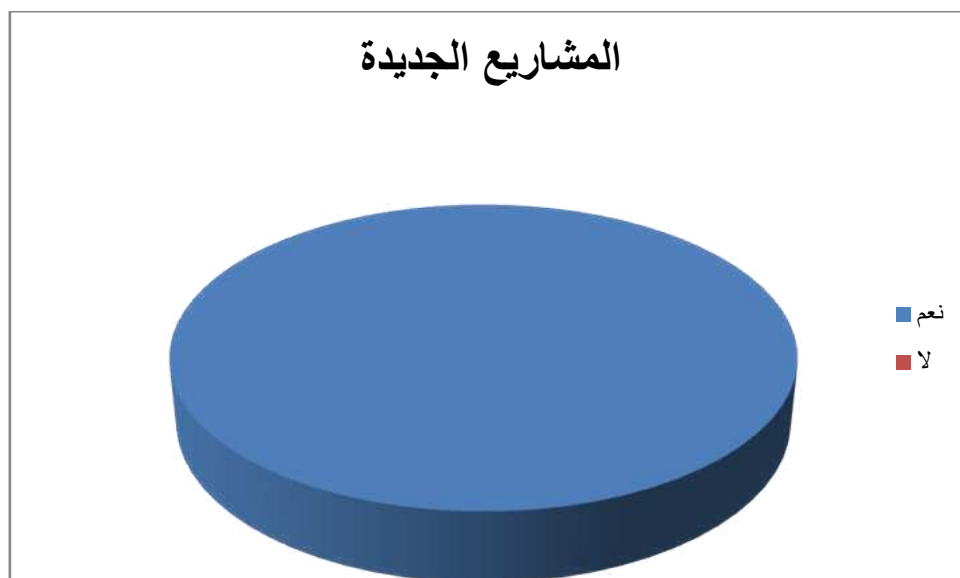
هل أدت المشاريع الجديدة لتقليل من نسبة التلوث البيئي؟

الجدول: 39

النسب	المشاريع الجديدة
100%	نعم
0%	لا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم 36



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

10. حدد أثر التلوث الناجم عن الشركة من حيث:

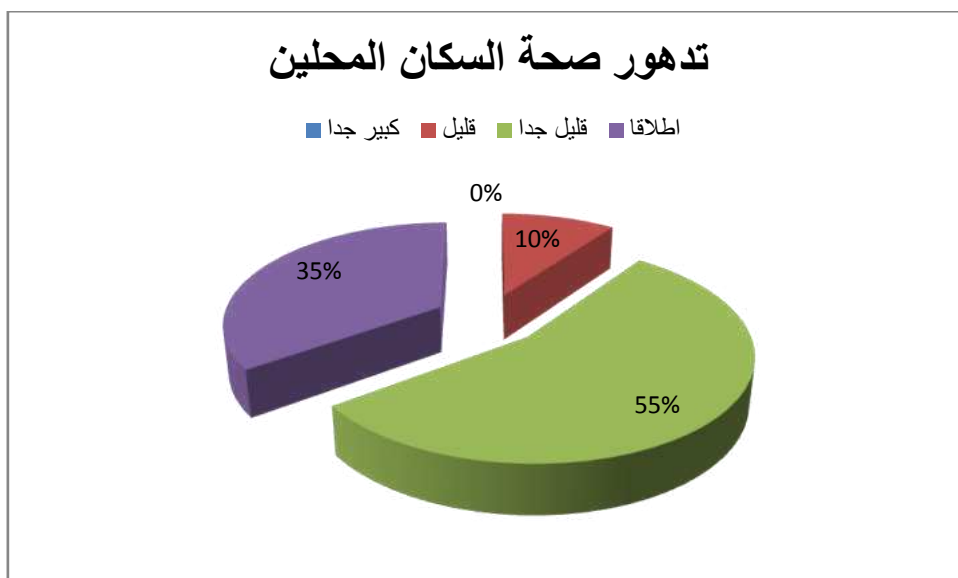
- تدهور صحة السكان المحليين:

الجدول رقم 40

النسب	تدهور صحة السكان المحليين
0%	كبير جدا
10%	قليل
55%	قليل جدا
35%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 37



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

- تدهور صحة الحيوانات:

الجدول رقم 41

النسب	تدهور صحة الحيوانات
0%	كبير جدا
35%	قليل
60%	قليل جدا
5%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم 38



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

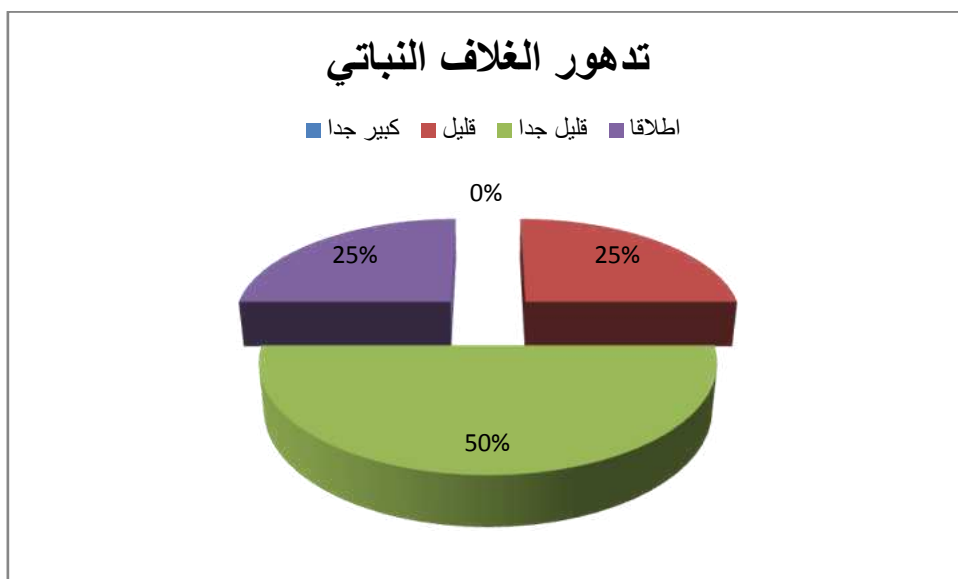
– تدهور الغلاف النباتي:

الجدول رقم: 42

النسب	تدهور الغلاف النباتي
0%	كبير جدا
25%	قليل
50%	قليل جدا
25%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم 39



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

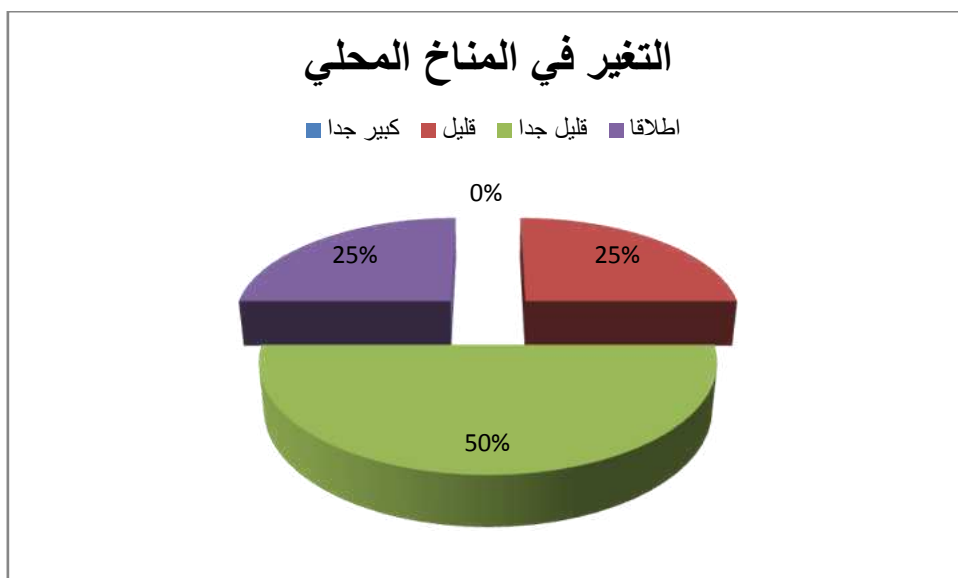
- التغيير في المناخ المحلي:

الجدول رقم 43:

النسب	التغير في المناخ المحلي
0%	كبير جدا
25%	قليل
50%	قليل جدا
25%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

الشكل رقم 40



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

– الضجيج الناجم عن العملية الانتاجية:

الجدول رقم 44

النسب	الضجيج الناجم عن العملية الانتاجية
0%	كبير جدا
10%	قليل
0%	قليل جدا
90%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 41



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

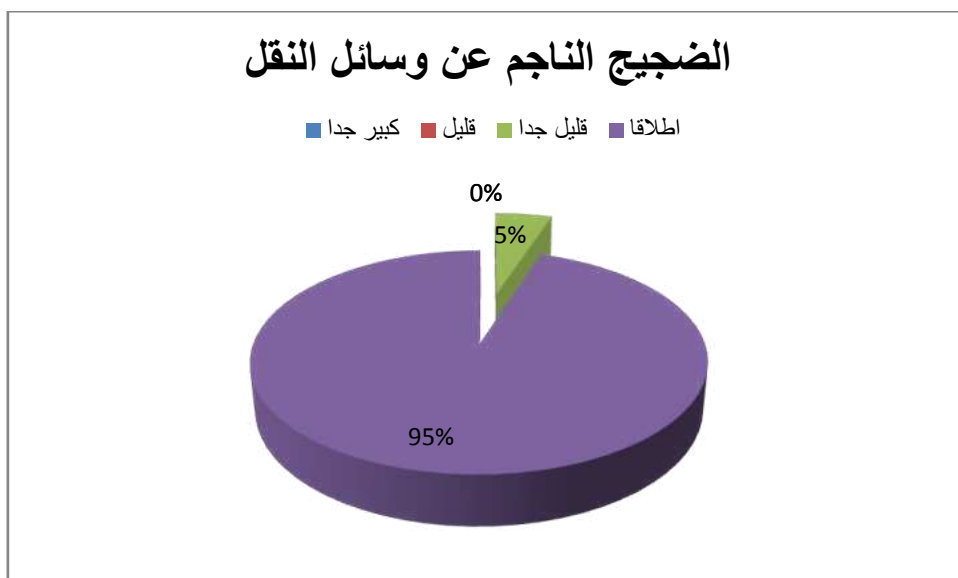
– الضجيج الناجم عن وسائل النقل:

الجدول رقم 45

النسب	الضجيج الناجم عن وسائل النقل
0%	كبير جدا
0%	قليل
5%	قليل جدا
95%	اطلاقا

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل رقم 42



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج اخصل عليها

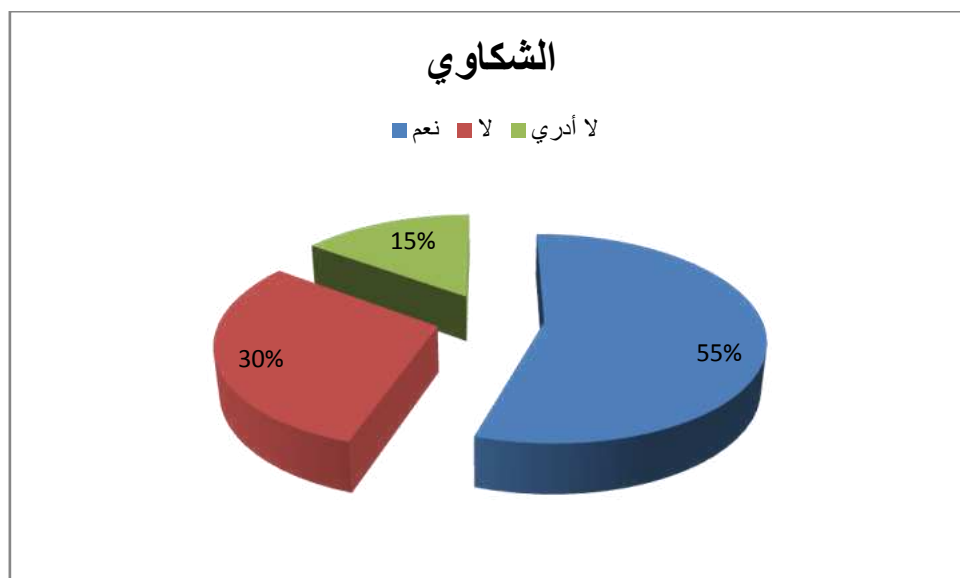
هل هناك شكاوي او تقارير للشركة عن هذه الأضرار ؟

الجدول رقم 46

الشكاوي	النسب
نعم	55%
لا	30%
لا أدري	15%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج اخصل عليها

الشكل رقم 43



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

هل اتخذت الشركة تدابير للحد من هذه الأضرار؟

الجدول رقم 47

التدابير	النسب
نعم	100%
لا	0%

المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج الحاصل عليها

الشكل 44



المصدر: من اعداد الطالبتان على ضوء النتائج المحصل عليها

تحليل الاستمارة:

من خلال النتائج المتحصل عليها أن وجود المؤسسة في المنطقة يؤثر في رفع المستوى المعيشي بنسبة كبيرة 95% أما بنسبة حصول المجتمع على تعويضات فهو بنسبة قليلة 15% ، استهلاك الكبير للطاقة من قبل الشركة لا يؤثر في الطاقة المتوفرة لدى المجتمع أما بنسبة لفرص الحصول على التوظيف فهي تمثل 50% كما يؤدي تلوث البيئة الى مشاكل صحية يمكننا استخلاص مايلي:

- وجود المؤسسة بالمنطقة من شأنه رفع المستوى المعيشي لدى السكان هذا ما يعني أن الشركات تحقق نجاحات أي زيادة تنافسيتها
- فرص الحصول على التوظيف فهي نسبة متوسطة
- عدم حصول المجتمع على تعويضات رغم أنها تسبب تلوث كبير
- وجود شكاوي أدى بالشركة الى أن تتخذ تدابير لحل هذه المشاكل

الخلاصة :

من خلال النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة نجد أن للمؤسسة علاقة مع أطراف التعامل ، كما لديها دور في حماية هذه الأطراف ويظهر لنا ذلك جليا من خلال علاقتها مع الزبائن التي تتمثل في رضا الزبائن عن المنتج ، كذلك بالنسبة للسعر والجودة هذا ما يعني أن المؤسسة تطبق قواعد ومبادئ ساعدتها للحصول على رضا الزبائن مع الإشارة إلى وجود نقائص بنسبة ما مثل: ظروف التسليم والمعاملة الجيدة أحيانا، أما بالنسبة لعلاقتها مع البيئة الاجتماعية والطبيعية فوجود الشركة في المنطقة له دور في توفير مناصب الشغل ورفع المستوى المعيشي إلا أنها تسبب أضرارا بيئية تؤثر على صحة السكان والنبات والحيوان وكذا الأراضي الزراعية ، أما من جهة الموظفين فقد ساهمت المؤسسة في حماية وتكوين العمال، كما وفرت لهم جو مناسب للعمل .

وبالرغم من ان الشركة تعتبر الوحيدة الموجودة في السوق إلا ان هذا لا يعني بالضرورة أنها بمأمن عن المنافسة فالיום هناك عدد كبير من الشركات الأجنبية الرائدة التي دخلت سوق الاسمنت و التي تشترط وجوب العمل بمقاييس عالمية .

خاتمة

استعرضنا من خلال هذه الدراسة موضوع حوكمة الشركات أو كما يسميها البعض بالإدارة

الرشيّدة أو الإدارة الحكمية، في حين يسميها البعض الآخر بالتحكم المؤسسي.

فأدت تغيرات محيط المؤسسة الداخلي و خاصة الخارجي إلى تحولات عديدة في تحديد أولويات

التنظيمات و أدوات تحقيق الأهداف في ظل حدة التنافسية، مما ألزم المؤسسات التكيف الصحيح مع

هذه التغيرات لضمان البقاء و الاستمرارية، لاسيما ع لى الاختيار الجيد للاستثمارات بأنواعها في

أسواق معينة، و هو ما يترتب عليه ضمان تخصيصات مالية مناسبة لهذه الاستثمارات موجهة بشكل

سليم و رشيد نحو استثمارات ذات فعالية، غير ان تحقيق تلك الأهداف مرتبطة بقدرات و مهارات

المسيرين على خلق الانسجام بين عوامل الإنتاج، نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين و المدراء

فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، و لأجل تخفيض هذه

المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات

العلاقة بالشركة، أي أن أصحاب المصلحة يبحثون في تعاملاتهم عن المؤسسات التي تضمن هياكل

سليمة للإفصاح عن معلوماتها المالية و غير المالية و الوضوح و الثقة في ممارساتها الإدارية لكل أشكال

الفساد و الغش من قبل الهيئات التنفيذية، عبر وضع أسس علاقاتية في مستويات الهيكل التنظيمي و

بينه و بين محيطه ضمانا للشفافية في التعاملات بين الأطراف.

النتائج المستخلصة:

ما يمكن استخلاصه من دراستنا يجب إتباع آليات تضمن الاعتراف بحقوقهم في نطاق خلق ثروات وتوفير فرص العمل وتحقيق الديمومة للمشاريع التي يجب أن تستند إلى أسس مالية سليمة بناءً على ذلك، لا بد أن تضمن مبادئ الحوكمة ألا وهي حماية لحقوق أطراف التعامل، وتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم أن توفر آليات في إطار الحوكمة تضمن المشاركة الفعلية لهم وتحسين مستويات الأداء وأن يوفر لهم عملية الممارسة الفعلية في سلطات الإدارة بالشركة بشكل ينطوي على النزاهة والشفافية، والحصول على المعلومات المتصلة.

فمن خلال ما لاحظناه في المؤسسة وهي:

قبول حجم الطلبات في أي وقت.

موقعها الجغرافي ساعدها على توفير مناصب شغل، وبالتالي رفع المستوى المعيشي لأصحاب المنطقة.

تسهر المؤسسة على مراعاة تلبية طلبات المستهلك خاصة في فصل الصيف يزيد الطلب على مادة الاسمنت. كما تسعى ان يكون منتوجها جيداً.

ورغم صعوبة العلاقة مع جميع الأطراف إلا أن الواصل معهم قد يقوي هذه العلاقة بدل

اضعافها وتحقيق ميزات تنافسية بدل المواجهة والتهديد

الاقتراحات والتوصيات:

للاستفادة من هذا العمل ما يمكننا أن نوجهه للمؤسسة من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن

استخلاصه فيما يلي:

يجب على المؤسسة أن تجعل لصالح الزبائن قاعة انتظار مجهزة (مقهى، مصلى، دورة مياه)

ترميم طريق الشاحنات الخاصة بالزبائن.

تعبيد وترميم طريق الشاحنات الخاصة بالزبائن .

فتح موقع الكتروني يسهل التعامل مع الزبائن.

ومن هذا كله لابد على المؤسسات الجزائرية أن تطبق مفهوم الحوكمة بجميع جوانبه حتى

تضمن تحقيق تلك النقائص بما فيها البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية.

ونأمل أن نكون قد الممنا بأهم جوانب الموضوع الذي مايزال فيه الكثير للدراسة والبحث.

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بعض التعاريف لأصحاب المصالح	43
02	تشكيل أصحاب المصالح حسب فيردمان، مايلز	48
03	الغيابات المبررة المأجورة	82
04	عدد العمال في المرحلة الأولى	82
05	عدد العمال في المرحلة الثانية	82
06	تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية	83
07	الجنس الخاص بالموظفين	88
08	السن الخاص بالموظفين	89
09	الدخل الشهري بالموظفين	90
10	طبيعة العمل	91
11	درجة الرضا عن العمل شروط السلامة	92
12	ترك العمل	92
13	شروط السلامة	93
14	التحفيزات والمكافآت	93
15	توفير التسهيلات	94
16	اقتراحات ومطالب	95
17	الجنس بالنسبة للزبائن	96
18	السن بالنسبة للزبائن	97
19	المستوى الدراسي	98
20	زبائن الشركة	99
21	الزبائن الدائمون	100
22	مصلحة الشركة	100

101	استجابة للطلبات	23
104	شراء المنتج	24
103	السعر	25
104	الجودة	26
105	الخدمات	27
106	ظروف التسليم	28
107	تحسين المنتج	29
108	المنتج المناسب	30
110	الجنس بالنسبة للمجتمع	31
111	السن	32
112	المستوى الدراسي	33
113	المستوى المعيشي	34
113	التعويضات	35
114	استهلاك الطاقة	36
115	أسبقية التوظيف	37
115	الظروف الصحية	38
116	المشاريع الجديدة	39
117	تدهور صحة السكان	40
118	تدهور صحة الحيوانات	41
119	تدهور في الغلاف النباتي	42
120	تغير في المناخ المحلي	43
121	الضجيج الناجم عن العملية الإنتاجية	44
122	الضجيج الناجم عن وسائل النقل	45
124	الشكاوي	46
125	التدابير	47

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أصحاب المصلحة	43
02	تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاقهم	48
03	الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت	75
04	الميكمل التنظيمي لشركة الاسمنت	78
05	الجنس الخاص بالموظفين	88
06	السن الخاص بالموظفين	89
07	الدخل الشهري بالموظفين	90
08	طبيعة العمل	91
09	درجة الرضا عن العمل شروط السلامة	92
10	ترك العمل	93
11	التحفيزات والمكافآت	94
12	توفير التسهيلات	94
13	اقتراحات ومطالب	95
14	الجنس بالنسبة للزبائن	97
15	السن بالنسبة للزبائن	98
16	المستوى الدراسي	99
17	زبائن الشركة	99
18	الزبائن الدائمون	100
19	مصلحة الشركة	101
20	استجابة للطلبات	102
21	شراء المنتج	103

104	السعر	22
105	الجودة	23
106	الخدمات	24
107	ظروف التسليم	25
108	تحسين المنتج	26
109	المنتج المناسب	27
110	الجنس بالنسبة للمجتمع	28
111	السن	29
112	المستوى الدراسي	30
113	المستوى المعيشي	31
114	التعويضات	32
114	استهلاك الطاقة	33
115	أسبقية التوظيف	34
116	الظروف الصحية	35
117	المشاريع الجديدة	36
118	تدهور صحة السكان	37
119	تدهور صحة الحيوانات	38
120	تدهور في الغلاف النباتي	39
121	تغير في المناخ المحلي	40
122	الضجيج الناجم عن العملية الإنتاجية	41
123	الضجيج الناجم عن وسائل النقل	42
124	الشكاوي	43
125	التدابير	44

المصادر والمراجع :

1. حملي فريد — شوكمال عبد الكريم ، الحوكمة والفساد المالي والاداري ، الملتقى الدولي حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة ، الجزائر، 18/11/2008 ،
2. طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات — المبادئ — التجارب — المتطلبات ، شركات قطاع عام وخاص معارف ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007،
3. عبد الوهاب نصر علي — د. شحاتة ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006، 2007،
4. كمال بوعظم — أزيدي عبد السلام ، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات ، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2009،
5. محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري — دراسة مقارنة ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009،
6. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، مصر، 2006

1. batifuulier. F. noble .fansion. de directionet gouvernanance dans les associations d'actions sociale,dunod , paris,2005.
2. Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001-
3. Christine la Garenne (entreprise et environnement
4. Annika cayrol ,analyse du role des parties pernantes dans la stratégie de développement durable d'une banque ULB,2006
5. Didier Cazal, RSE et parties prenantes:Quels fondements conceptuels ?les cahiers de la recherche mai 2005
6. Emilio Boulianne, thèse philosophie Doctor-vers une validation du contrat performance organisationnelle ,Université Montréal ,canada,2000 ,
7. Jean_Pascal Gond_Pamuel Percier, op .cite,
8. Samuel mercier,op,cit.
9. Ben Rhouma Amel thèse Doctorale-étude des déterminants de la Divulgateion environnementale et sociale des entreprises Françaises université de vice-Sophia Antipolis , France, 2008,
- 10.Yvon Pesqueux pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes-théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managériale : une théorie aisément idéologisable, CNAM, Framle
- 11.Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise le guide de la performance globale, édition D'organisation ,verance,2004.

الفهرس

الإهداء

الشكر

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل لمفهوم حوكمة الشركات

01 مقدمة الفصل الأول

02 المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات

03 المطلب الأول: نشأة وتعريف حوكمة الشركات

08 المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة

25 المطلب الثالث: دوافع حوكمة الشركات

13 المبحث الثاني: أسس ومبادئ حوكمة الشركات

13 المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات

22 المطلب الثاني: ركائز حوكمة الشركات

25 المطلب الثالث: محددات حوكمة الشركات

28 المبحث الثالث: آليات وأنواع حوكمة الشركات

28 المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

31 المطلب الثاني: أنواع حوكمة الشركات

37 المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

39 خاتمة الفصل الأول

40 الفصل الثاني: أطراف التعامل وحوكمة الشركات

41 المبحث الأول: مدخل إلى أصحاب المصالح

41 المطلب الأول: تعريف أصحاب المصالح

46	المطلب الثاني: تصنيفات أصحاب المصالح
53	المطلب الثالث: الأوجه المختلفة لأصحاب المصالح
59	المبحث الثاني: العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح
59	المطلب الأول: الزبائن والموردين
65	المطلب الثاني: الموظفين والمساهمين
70	المطلب الثالث: البيئة الطبيعية والمجتمعية
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم محل البحث
73	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتعريفها
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	المطلب الثالث: نظام العمل في المؤسسة
84	المبحث الثاني: حوكمة الشركة في مؤسسة الاسمنت
84	المطلب الأول: واقع الحوكمة في الشركات الجزائرية
85	المطلب الثاني: أطراف التعامل لشركة الاسمنت
88	المبحث الثالث: علاقة الشركة بأطراف التعامل
88	المطلب الأول: علاقة الشركة بالموظفين
96	المطلب الثاني: علاقة الشركة بالزبائن
110	المطلب الثالث: علاقة الشركة بالمجتمعية والبيئية
126	خاتمة
127	خاتمة عامة

الملخص:

الحوكمة هي سعي فكري من طرف العقل البشري لإيجاد مبادئ ونظم لتسيير وضبط نظام الشركة العصرية وتكمن أهميتها في حماية المساهمين، وتقوية أسلحة قتال كتيبة الاقتصاد في حرب المعلومات والعولمة العصرية.

حيث ركزت الحوكمة التقليدية على حماية حقوق المساهمين فكان هدف المؤسسة هو توجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم. هذا النموذج المختزل كانت له عدة عيوب ما قادنا إلى نموذج آخر يضمن حماية مصالح جميع أصحاب المصالح وليس فقط المساهمين وهو نموذج الشراكة .

هذه الدراسة تهدف إلى توجيه الشركة لفائدة أصحاب المصالح بها ولا بد من الاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، فهم موارد المؤسسة التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية وخلق قيمة على المدى البعيد. الكلمات الدلالية: أصحاب المصالح، حوكمة الشركات، موارد المؤسسة، القدرة التنافسية.

Résumé

La gouvernance est une quête intellectuelle qui vise à trouver les principes et les systèmes de gestion dans l'entreprise moderne, son importance réside dans la protection des actionnaires

La gouvernance traditionnelle c'est focaliser sur la protection des droits des actionnaires et l'objectif du manager est d'assurer la pérennité de l'entreprise et le rendement optimum des actions

Ce modèle avait plusieurs failles ce qui nous a mené à nous intéresser à une autre forme de modèle dite : le modèle partenariale, qui assure la protection des intérêts de toutes les parties prenantes et non pas seulement celle des actionnaires.

Cette étude a pour objectif de guider l'entreprise dans l'intérêt des parties prenantes et les impliquer dans la prise de décision, cette reconnaissance peut influencer l'entreprise et lui permettre d'avoir un

pouvoir concurrentiel et une valeur ajoutée à long terme

Mots clés: parties prenantes, gouvernance des entreprises, ressources de l'entreprise, la compétitivité.



Université moulay tahar

جامعة مولاي الطاهر

Faculté des sciences économiques commerciales

et des sciences gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول: دور الحوكمة في حماية أطراف التعامل .

دراسة ميدانية على شركة الاسمنت بسعيدة (الحساسنة)

سيدي/سيدي

في ظل ما تشهده الأسواق الجزائرية من منافسة وتعدد الشركات ورغبتها في توسيع حصتها السوقية تسعى إلى تحسين علاقة الحوكمة التي هي " النظام الذي تتم بواسطته توجيه ورقابة الشركة بأطراف التعامل (المسيرين المساهمين، الدولة، المستخدمين، المورد، الزبائن، المجتمع المدني، البيئة الطبيعية)

في إطار بحثنا لدراسة علاقة الشركة مع هؤلاء المتعاملين ،نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذا الاستبيان ،فمشاركتكم تكتسي أهمية كبيرة حيث أنها ستسمح بمعالجة موضوع مهم بالنسبة لشركائنا الجزائريين .

كل المعلومات المحصلة من هذا الاستبيان هي سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية.

وشكرا لتعاونكم

ضع العلامة × أمام الإجابة المختارة

أولاً: معلومات شخصية :

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة على 50 سنة ☐ 50 سنة و ما فوق
3. المستوى الدراسي : ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مهندس دولة ☐ دراسات عليا ☐ تكوين مهني

ثانياً: علاقة الشركة مع أطراف التعامل

1 - الزبائن

4. زبائن الشركة هم:

☐ شركة ☐ أفراد ☐ عمال

5. هل أنت زبون دائم؟

☐ نعم ☐ لا

6. هل تلقي ترحيب ومعاملة جيدة من قبل الشركة؟

☐ دائماً ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

7. هل هناك استجابة لطلباتك واقتراحاتك ؟

☐ دائماً ☐ أحيانا ☐ إطلاقا

8. هل تشتري منتج الشركة نظراً لـ:

☐ السعر ☐ الجودة ☐ خدمات الشركة

9. هل أنت راض عن المنتج من حيث:

السعر ☐ راض جدا ☐ راضي ☐ غير راضي ☐

الجودة ☐ راض جدا ☐ راضي ☐ غير راضي ☐

الخدمة ☐ راض جدا ☐ راضي ☐ غير راضي ☐

ظروف التسليم ☐ راض جدا ☐ راضي ☐ غير راضي ☐

10. هل يحتاج المنتج إلى تحسين ؟

نعم ☐ لا ☐

11. هل غلاف المنتج مناسب ؟

نعم ☐ لا ☐

12. هل هناك خدمات معينة تودون الحصول عليها؟ (أذكرها)

.....
.....

أي ملاحظة إضافية نرحب بها:

.....
.....

ضع العلامة × أمام الإجابة المختارة

أولاً: معلومات شخصية :

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة على 50 سنة ☐ 50 سنة و ما فوق
3. المستوى الدراسي : ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مهندس دولة ☐ دراسات عليا ☐ تكوين مهني
4. الدخل الشهري ☐ من 19.000-24.000 دج ☐ من 24.000-28.000 دج ☐ من 28.000-32.000 دج ☐ أكثر من 32.000 دج
5. هل أنت عامل : ☐ دائم ☐ مؤقتاً ☐ في إطار ما قبل التشغيل

ثانياً: علاقة الشركة مع الموظفين

1. الموظفين

6. هل أنت راض عن عملك؟

☐ نعم ☐ لا

7. هل تفكر في ترك الشركة؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً ☐

8. هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل ؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً ☐

9. هل تقدم الشركة تحفيزات و مكافآت لعمالها ؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً

10. هل توفر الشركة تسهيلات من خلال تعاقدات مع شركات أخرى مثل (النقل)؟

☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً

11. هل تأخذ اقتراحاتكم ومطالبكم اهتماما من قبل الادارة العليا؟

☐

اطلاقا

☐

أحيانا

☐

دائما

12. هل هناك مقترحات تودون أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار؟

.....

.....

أي ملاحظة إضافية نرحب بها.

.....

.....

شكرا لمساهمتمكم

ضع العلامة × أمام الإجابة المختارة

أولاً: معلومات شخصية :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن : من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐
3. المستوى الدراسي : متوسط ☐ من 40 سنة على 50 سنة ☐ 50 سنة و ما فوق ☐
- ثانوي ☐ جامعي ☐

ثانياً: علاقة الشركة مع البيئة المجتمعية:

4. هل وجود الشركة بالمنطقة يؤثر في رفع المستوى المعيشي للسكان ؟
نعم ☐ لا ☐
5. هل تحصل البيئة المجتمعية على تعويضات لما تسببه الشركة من تلوث المحيط ؟
نعم ☐ لا ☐
6. هل الإستهلاك الكبير للطاقة من طرف الشركة يقلل من الطاقة المتوفرة لدى المجتمع ؟
نعم ☐ لا ☐
7. هل لدى السكان المحليين الأسبقية في التوظيف لدى الشركة ؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ إطلاقاً ☐

ثالثاً: علاقة الشركة مع البيئة الطبيعية:

8. هل يؤدي تلوث البيئة إلى مشاكل صحية لدى الأفراد ؟
نعم ☐ لا ☐
9. هل أدت المشاريع الجديدة لتقليل من نسبة التلوث البيئي ؟
نعم ☐ لا ☐

10. حدد أثر التلوث الناجم عن الشركة من حيث:

كبير جدا	قليل	قليل جدا	اطلاقا
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

11. هل هناك شكاوي او تقارير للشركة عن هذه الأضرار ؟

☐ نعم ☐ لا

12. هل اتخذت الشركة تدابير للحد من هذه الأضرار ؟

☐ نعم ☐ لا

لماذا.....

أي ملاحظة إضافية نرحب بها.

.....

.....

شكرا لمساهمتمكم