



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير

مذكرة الماجستير  
تخصص: حوكمة الشركات

# أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

تحت إشراف الأستاذ:  
كرزابي عبد اللطيف

مقدم من طرف الطالبة:  
بلحمو خديجة

أعضاء اللجنة :

رئيسا	(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)	الدكتور: شريف مصطفى
مشرفا	(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)	الدكتور: كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)	الدكتور: مناقري نور الدين
ممتحنا	(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)	الدكتور: بودلال علي

العام الجامعي: 2011-2012



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير

مذكرة ماجستير  
تخصص : حوكمة الشركات

# أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

تحت إشراف الأستاذ :

كرزابي عبد اللطيف

مقدم من طرف الطالبة:

بلحمو خديجة

أعضاء اللجنة :

رئيسا

(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)

الدكتور: شريف مصطفى

مشرفا

(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)

الدكتور: كرزابي عبد اللطيف

ممتحنا

(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)

الدكتور: مناقري نور الدين

ممتحنا

(أستاذ محاضر - جامعة تلمسان)

الدكتور: بودلال علي

العام الجامعي: 2010-2011.

إهداء.....

إلى أتملى إنسان في هذا الوجود، الذي.....

...كان له الفضل في حبي لعالم التسيير

...كان قدوة مثلى في شخص المسير

... انتظر نجاي بفارغ الصبر

...إلى روح والدي عبد الحميد رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

## تشكرات

بعد إنجاز هذا العمل و إتمامه على حسب المدة و الرجاء لا يفوتني أن أتقدم  
بشكري الجزيل إلى كل من شجعني و انتظر نجاحي بفارغ الصبر، له مني أسمى تحية  
و تقدير .

إلى.....

والدتي، أطال الله عمرها بمزيد من الصحة و العافية و أخوي محمد وسيد أحمد وأختي  
فاطمة الزهراء.

الأستاذ كرزايي عبد اللطيف الذي منجني موضوعا يستحق الدراسة و البحث لأجل  
المساهمة في تطوير العمل المؤسسي.

و إلى كل الأساتذة اللذين لم يخلوا علي بمساعدتهم و معرفتهم.

زميلاتي وزملائي في الدفعة لمساعدتهم ومساندتهم.

و إلى كل من السادة بليل ، يوسف و تمنيت محمد على مساعدتهم القيمة وكل عمال  
وعاملات شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) وشركة (SODMAC).

و كل من ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا العمل و تعذر علي ذكر اسمه.



## الملخص

جاءت حوكمة الشركات كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور و تفرض نفسها كابتكار معاصر كبير في ميدان تسيير المنظمات كنمط عالمي. ويكمن هذا المسعى في توفير الصرامة والشفافية في طريقة تسيير الشركة و إدارتها ومراقبتها.

و ركزت الحوكمة التقليدية على حماية حقوق المساهمين، فكان هدف الشركة هو توجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم؛ هذا النموذج المختزل كان 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 وإنشاء علاقات مناسبة معهم تسهم في تحقيق قدرة تنافسية عالية للشركة و خلق القيمة في المدى البعيد.

**الكلمات الدلالية:** أصحاب المصالح - حوكمة الشركات

## Résumé

La gouvernance d'entreprise est venue en réponse à une série de déviations dans la gestion des entreprises avant de se développer et de s'imposer comme la plus importante innovation contemporaine dans le domaine de la gestion des organisations comme style global. Cette démarche consiste à instaurer, dans la prestation, de la rigueur et de la transparence dans la gestion, l'administration et le contrôle de l'entreprise.

La gouvernance traditionnelle s'est axée sur la protection des droits des actionnaires et l'objectif était de guider le travail du dirigeant vers la maximisation

de la valeur actionnariale ; ce modèle avait plusieurs inconvénients ce qui nous a conduit (ou mené) vers autre forme qui assure la protection des intérêts de toutes les parties prenantes et non seulement les actionnaires : le modèle partenarial.

Cette étude a pour objectif de guider l'entreprise dans l'intérêt des parties prenantes et d'établir des relations appropriées avec eux afin de contribuer à l'instauration d'une entreprise hautement compétitive et créative de la valeur à long terme.

**Mots clés :** Parties prenantes - Gouvernance des entreprises

## **Summary**

Corporate governance came as a response to a series of deviations in conduct of corporations before it develop and establish itself as a significant contemporary innovation, in the field of running organizations, as a global style. This endeavor lies in providing the rigour and transparency in the conduct, management and control of the company.

The traditional governance focused on protecting the rights of shareholders, the objective was to guide the workof manager towards maximizing shareholder value driven; this model has several disadvantages what led us to another form that ensures protection of the interests of all stakeholders, not just shareholders :model partnership.

This study aims to guide the company to the benefit of stakeholders, establish appropriate relationships with them, contribute to achieving highly competitive company and create value in the long term.

**Keywords :** Stakeholders- corporate Governance

## الفهرس

III.....	إهداء
IV.....	شكر
V.....	ملخص البحث
VII.....	الفهرس
XIII.....	قائمة الجداول
XV .....	قائمة الأشكال
XVI .....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة العامة
1.....	الفصل الأول: مدخل لمفهوم حوكمة الشركات
3.....	المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات
4.....	المطلب الأول: نشأته، تعريفه وأهميته
4.....	الفرع الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات
6.....	الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات
8.....	الفرع الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
11.....	المطلب الثاني: تطبيق حوكمة الشركات
11.....	الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
12.....	الفرع الثاني: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات
15.....	الفرع الثالث: هيكل ملكية الشركات وأهميته في تطبيق حوكمة الشركات
17.....	الفرع الرابع وضع حوكمة الشركات موضع التطبيق
20.....	المطلب الثالث: أنظمة وآليات حوكمة الشركات
20.....	الفرع الأول: : أنظمة حوكمة الشركات

- 23..... الفرع الثاني: : آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية
- 26.....Charreaux الفرع الثالث: تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب
- 28.....المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات
- 29.....المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)
- 29..... الفرع الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال حوكت الشركات
- 30..... الفرع الثاني: حقوق المساهمين
- 31..... الفرع الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين
- 32..... الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح
- 33..... الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية
- 34..... الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة
- 36.....المطلب الثاني: حوكمة الشركات في الدول المتقدمة
- 36..... الفرع الأول: حوكمة الشركات في المملكة المتحدة
- 42..... الفرع الثاني: حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية
- 44..... الفرع الثالث: حوكمة الشركات في فرنسا
- 45.....المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الدول النامية
- 45..... الفرع الأول: حوكمة الشركات في الدول النامية
- 46..... الفرع الثاني: حوكمة الشركات في الدول العربية
- 49.....المبحث الثالث: المقاربات النظرية لحوكمة الشركات
- 50.....المطلب الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات
- 50..... الفرع الأول: نظرية حقوق الملكية أساس حوكمة الشركات
- 53 .....المطلب الثاني: مقارنة المساهم-Approche Shareholder

- 53.....الفرع الأول: نظرية الوكالة؛ الأساس النظري لمقاربة صاحب الأسهم.....
- 56.....الفرع الثاني: مقاربة صاحب الأسهم.....
- 57.....الفرع الثالث: حدود مقاربة صاحب الأسهم.....
- 59..... **المطلب الثالث: مقاربة أصحاب المصالح (الشراكة) – Approche Stakeholder**.....
- 59.....الفرع الأول: نظرية الوكالة الموسعة.....
- 60.....الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح.....
- 62.....**الفصل الثاني: أصحاب المصالح و حوكمة الشركات**.....
- 65.....المبحث الأول: نظرية أصحاب المصالح.....
- 65.....المطلب الأول: أصول وتعريف مفهوم أصحاب المصالح.....
- 64.....الفرع الأول: أصل مفهوم أصحاب المصالح.....
- 67.....الفرع الثاني:مبررات وجود أصحاب المصالح.....
- 69.....الفرع الثالث: تعريف أصحاب المصالح.....
- 71.....المطلب الثاني: تصنيفات أصحاب المصالح.....
- 71.....الفرع الأول: تصنيف Max Clarkson (1995).....
- 72.....الفرع الثاني: تصنيف Ronald Mitchell, Bradley Agle و Donna Wood (1997).....
- 74.....الفرع الثالث: تصنيف Irene Henriques و Perry Sadorsky (1999).....
- 75.....الفرع الرابع: تصنيف Sharma Sanjay (2001).....
- 76....الفرع الخامس: تصنيف Samantha Miles و Andrew Friedman (2002).....
- 77.....المطلب الثالث: الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح.....
- 79.....الفرع الأول: نظرية أصحاب المصالح هي وصفية.....

- 80..... الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح هي أدواتية
- 81..... الفرع الثالث: نظرية أصحاب المصالح هي أخلاقية
- 82..... الفرع الرابع: العلاقة بين مختلف المقاربات لنظرية أصحاب المصالح
- 84..... المبحث الثاني: العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب المصالح
- 84 ..... المطلب الأول: الزبائن والموردين
- 84..... الفرع الأول: الزبائن، طرف متعلم -partie apprenante-
- 86..... الفرع الثاني: المورد، طرف متفهم -partie comprenante-
- 89..... المطلب الثاني: الموظفين والمساهمين
- 89..... الفرع الأول: الموظفين، طرف معاون -partie co-entreprenante-
- 91..... الفرع الثاني: المساهمين، طرف مشارك partie entreprenante
- 94..... المطلب الثالث: البيئة الطبيعية والمجتمعية
- 94..... الفرع الأول: البيئة الطبيعية، طرف دائم partie omniprenante
- 97..... الفرع الثاني: البيئة الاجتماعية، طرف مدهش partie surprenante
- 100..... المبحث الثالث: تدخل أصحاب المصالح في الشركة
- 100..... المطلب الأول: مطالب أصحاب المصالح و وسائل ضغطهم
- 100..... الفرع الأول: مطالب أصحاب المصالح
- 103..... الفرع الثاني: وسائل ضغط أصحاب المصالح
- 106..... المطلب الثاني: تأثير المؤسسة على محيطها
- 106..... الفرع الأول: اللوبية -lobbying-
- 107..... الفرع الثاني: استجابة المؤسسات
- 110..... المطلب الثالث: تحليل قوة أصحاب المصالح و وسائل التواصل معهم



- 110.....الفرع الأول: تحليل قوة أصحاب المصالح
- 117.....الفرع الثاني: وسائل التواصل مع أصحاب المصالح
- 121.....الفصل التطبيقي: دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)
- 122.....المبحث الأول: صناعة الإسمنت
- 123.....المطلب الأول: تعريف الإسمنت واستخداماته
- 123.....الفرع الأول: تعريف الإسمنت
- 123.....الفرع الثاني: أنواع الإسمنت
- 126.....الفرع الثالث: استخدامات الإسمنت
- 127.....المطلب الثاني: عملية صناعة الإسمنت
- 127.....الفرع الأول: طرق صناعة الإسمنت
- 127.....الفرع الثاني: مراحل عملية صناعة الإسمنت
- 130.....المطلب الثالث: تاريخ صناعة الاسمنت في الجزائر
- 130.....الفرع الأول: تطور صناعة الاسمنت في الجزائر
- 132.....الفرع الثاني: مراحل إعادة تنظيم القطاع
- 137.....الفرع الثالث: عمليات الشراكة والخصخصة
- 139.....المبحث الثاني: شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)
- 139.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التطبيق
- 139.....الفرع الأول: نبذة عن شركة الإسمنت بسعيدة
- 140.....الفرع الثاني: بطاقة تعريفية للشركة
- 140.....الفرع الثالث: الموقع الجغرافي للشركة

142	المطلب الثاني: تنظيم الشركة.....
142	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للشركة.....
143	الفرع الثاني: مديرية الموارد البشرية و المديرية التقنية.....
147	الفرع الثالث: المديرية التجارية و المديرية المالية و المحاسبية.....
150	المطلب الثالث: أصحاب المصالح في الشركة.....
150	الفرع الأول: المساهمين و الزبائن.....
150	الفرع الثاني: الموردين و العمال.....
151	الفرع الثالث: البيئة المجتمعية و الطبيعية.....
153	المبحث3: حوكمة الشركات و شركة الإسمنت بسعيدة.....
153	المطلب الأول: حوكمة الشركات في الجزائر.....
153	الفرع الأول: الميثاق الجزائري للحكم الراشد.....
154	الفرع الثاني: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية.....
157	المطلب الثاني: المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة.....
157	الفرع الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين و علاقاتهم المتبادلة.....
163	الفرع الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين.....
166	المطلب الثالث: تقييم علاقة أصحاب المصالح مع شركة الإسمنت.....
166	الفرع الأول: علاقة الشركة بالعمال.....
170	الفرع الثاني: علاقة الشركة بالبيئة المجتمعية و الطبيعية.....
175	الفرع الثالث: علاقة الشركة بالزبائن.....
181	الخاتمة العامة.....
184	قائمة المراجع.....
191	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام الأنجلو سكسوني بالنظام الألماني الياباني	الجدول 1.1
22	Charreaux خصائص الأنظمة الرئيسية لحوكمة الشركات، حسب Charreaux	الجدول 2.1
27	Charreaux تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux	الجدول 3.1
70	تعريف أصحاب المصالح.	الجدول 4.2
76	تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان, مايلز	الجدول 5.2
78	تصنيفات و مميزات نظريات أصحاب المصالح	الجدول 6.2
101	المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح	الجدول 7.2
104	مطالب ووسائل ضغط أصحاب المصالح	الجدول 8.2
113	أصحاب المصالح ومجالات التأثير على الشركة	الجدول 9.2
114	أصحاب المصالح و مميزاتهم	الجدول 10.2
124	تحديد مختلف أنواع الأسمنت وفقا لتكوينه	الجدول 11.3
125	الخواص و القيم المضمونة اعتمادا على الفئة	الجدول 12.3
125	حدود الفئات والفئات الفرعية للمقاومة (معيار جديد لـ AFNOR)	الجدول 13.3
131	قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1962 إلى 1983	الجدول 14.3
131	قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1986 إلى 1995	الجدول 15.3
133	قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للشرق	الجدول 16.3
134	قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للوسط	الجدول 17.3
135	قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للغرب	الجدول 18.3

143	توزيع العمال حسب الأعمار (شهر أكتوبر 2011)	الجدول 19.3
144	تقسيم العمال اجتماعيا ومهنيا (groupe socioprofessionnel)	الجدول 20.3
145	توزيع الأجور وفق المجموعات المهنية	الجدول 21.3
146	إنتاج الشركة	الجدول 22.3
149	بعض المؤشرات الاقتصادية	الجدول 23.3
155	المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الجدول 24.3
158	مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين	الجدول 25.3
160	مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد	الجدول 26.3
161	مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد	الجدول 27.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	شكل 1.1
13	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	شكل 2.1
68	المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح	شكل 3.2
73	تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاتهم	شكل 4.2
105	دوائر أصحاب المصالح	شكل 5.2
116	مصفوفة أصحاب المصالح	شكل 6.2
128	استخراج المواد الأولية من المحاجر	شكل 7.3
128	مرحلة التجانس التمهيدي والطهي	شكل 8.3
129	مرحلة الطحن والتخزين	شكل 9.3
138	مخطط المشاركات المسيرة من طرف SGP-GICA (2007)	شكل 10.3
141	نظرة بالقمر الصناعي لشركة الإسمنت بسعيدة	شكل 11.3
142	الهيكل التنظيمي للشركة	شكل 12.3
147	تطور كمية الإنتاج بالطن/السنة	شكل 13.3
148	شبكة التوزيع الوطنية لمجمع GICA	شكل 14.3
149	تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن	شكل 15.3

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
192	سياسة الجودة لشركة الإسمنت بسعيدة	ملحق 1
193	بطاقة تقييم التكوين	ملحق 2
194	التلوث الناتج عن شركة اسمنت	ملحق 3
198	توقعات تركيز الغبار والغازات المنبعثة	ملحق 4
201	استمارة خاصة بالزبائن	ملحق 5
202	استمارة خاصة بالعمال	ملحق 6
203	استمارة خاصة بالبيئة الطبيعية والمجتمعية	ملحق 7



# مقدمة عامة

يستخدم مصطلح الحوكمة اليوم على نطاق واسع وبمختلف المعاني. حيث فرض نفسه على مفردات الاقتصاديين وعلماء الاجتماع و رجال السياسة، و أصبح مفهوما لا بد منه في كل تحليل حول التطور والتنمية. وقد عرفت حوكمة الشركات عدة تعاريف و كان أشهرها ما جاء في تقرير كادبري: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

من جانبهم شليفير (Shleifer) و فيشني (Vishny) يعرفان الحوكمة "أنها مجموعة طرق يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون-أصحاب رؤوس الأموال فقط- من تحقيق ربحية لاستثماراتهم"، في حين يعرفها شارو (Charreaux) وديسبريير (Desbrières) كما يلي: "حوكمة الشركات تغطي جميع الآليات التنظيمية التي تدير سلوكيات المسيرين و تحد مجالهم التقديري".

إن الاختلاف في تعريف الحوكمة منذ نشأتها قد كان موضوع نقاشات عديدة أدت إلى تطور حوكمة الشركات، فظهرت آراء مختلفة وأوجدت بذلك حلولاً مختلفة.

في الواقع، لقد تطورت حوكمة الشركات من النموذج المالي إلى نموذج الشراكة، حيث يدعو النموذج الأول لـ: "ضبط" المسيرين ليتصرفوا في المصالح الفضلى للمساهمين، هذه النظرة المحدودة للنموذج المالي التي تهدف فقط لتعظيم قيمة المساهمين أدت إلى ظهور نموذج آخر ينظر إلى الحوكمة من منظور الشراكة بدمج مصالح مختلف أصحاب المصالح، وخصوصا الموظفين.

فالقدررة التنافسية للشركة والنتائج الجيدة التي تحصل عليها في نهاية المطاف، هي ثمرة عمل الفريق الذي دمج مساهمات كل الذين قدموا موارد للشركة، من بينهم المستثمرين،

الموظفين، الموردين والدائنين... ولذلك فمن مصلحة الشركة وعلى المدى الطويل تعزيز التعاون الخلاق للثروة بين مختلف أصحاب المصالح.

من هنا، ظهر مفهوم أصحاب المصالح كضرورة أخلاقية جديدة للمجتمع المدني، الذي يطلب من الشركة أن تقدم تقريرا لنتائج أنشطتها الاجتماعية والبيئية؛ وكما قال كوفي عنان "عولمة الاقتصاد تفسر عولمة المسؤولية".

و من هذا المنطلق، نطرح الإشكالية التالية التي سنعالجها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في:

### ما أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركة؟

سؤالان فرعيان يسمحان بتوجيه تفكيرنا:

1. هل يقتصر دور الشركة فقط على تعظيم الربح؟
2. هل إشراك أصحاب المصالح في حوكمة الشركات يعد فرصة أم تهديدا لها؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن تقديم الفرضيات كما يلي:

1. تغيير نظرة الشركة نحو أهداف أخرى إلى جانب تعظيم الربح.
2. تعاقد الشركة مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة تمنحها ميزة تنافسية.

### أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم أسباب اختيار الموضوع بين موضوعية و ذاتية، فالشركات اليوم تعيش في ضغط دائم ومتزايد من طرف جميع أصحاب المصالح وخاصة في مسألة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، فحاولنا تبيان فائدة انضمامهم على الشركة وليس فقط على المجتمع والبيئة الطبيعية.

## أهداف الدراسة:

لعل من أهم أهداف الدراسة لهذا الموضوع ما يلي:

- إعطاء مفهوم واسع لحوكمة الشركات عامة و لنموذج أصحاب المصالح خاصة.
- توسيع الصورة التي تعتمدها علوم التسيير حول دور و مسؤولية المسيرين في الشركة التي تتعدى تعظيم الربح.

## منهجية الموضوع :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و هذا لاختبار صحة الفرضيات السالفة الذكر، وهذا باستعمال جملة من المراجع العربية و الفرنسية والإنجليزية، إلى جانب التطبيق على شركة الإسمنت بسعيدة.

## خطة الموضوع :

تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول،** يقدم مدخلا لحوكمة الشركات عموما، نشأته، أهدافه، مبادئه، أنظمته وآلياته؛

**الفصل الثاني،** ويتناول العلاقة بين أصحاب المصالح و حوكمة الشركات من خلال التعريف بهم، تصنيفهم وعلاقتهم مع الشركة، وسائل الضغط لديهم وكيفية التواصل معهم .

**الفصل التطبيقي،** حاولنا فيه إبراز العلاقة بين شركة الإسمنت بسعيدة ومختلف المتعاملين معها.

## مرجعية الدراسة:

الدراسات التي اعتمدت عليها هي دراسة فرنسية عن مشاركة المستخدمين في حوكمة قطاع الصحة العمومية ومدى تأثيرهم في تحسين الوضعية في المستشفيات العمومية بعد العديد من الفضائح في هذا القطاع باستخدام نظرية أصحاب المصالح.

## صعوبات الدراسة

- قلة المراجع حول كيفية التعامل مع أصحاب المصالح بطرق عملية بسيطة.
- صعوبة ترجمة المصطلحات حيث نجد اختلافا كبيرا في اللغة العربية و بالتالي صعوبة ضبطها.
- قلة المراجع عن واقع الحوكمة في الجزائر باستثناء ميثاق الحكم الراشد لسنة 2007.
- نقص أو انعدام معطيات قطاع الإسمنت محليا وقد اعتمدت على مرجع واحد فقط ما صعب عملية تحديد وضعية الشركة في السوق.
- عدم وجود مواقع الكترونية لشركات الإسمنت الجزائرية وإن وجدت فهي تحمل معلومات غير محدثة، أما في منطقة الغرب فهي منعدمة.

## الفصل الأول:

# مدخل

# لمفهوم حوكمة الشركات

## مقدمة

اكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ انفجار الأزمة العالمية الآسيوية، فضلا عن سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية كفضيحة شركة انرون، بارمات و ورلد كوم في الولايات المتحدة الأمريكية، ما جعلها إحدى القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات العامة، الخاصة والمهنية إضافة إلى الأكاديميين والممارسين للأعمال التجارية بكافة أنواعها؛ ورغم التباين الكبير في درجة الاهتمام بين الدول المتقدمة والنامية إلا أن البعض من هذه الأخيرة أبدى اهتماما مناسباً بهذا المفهوم الجديد نتيجة للتقلبات وعدم الاستقرار الذي شهدته أسواقها المالية وكذا بعد انضمامها لمنظمة التجارة العالمية.

وفي هذا الصدد، تطرق العديد من الاقتصاديين، المحللين والخبراء إلى مدى تأثير هذا المفهوم في العديد من النواحي الاقتصادية، القانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد، المؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة اقتصاد الدول وأسواقها المالية وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

كما تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين الأطراف المعنية وبالتالي منع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية في المستقبل. وقد بات واضحاً أن تطبيق هذا المفهوم يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات واقتصاديات الدول كذلك.

وعليه، فإن المستثمرين قبل توجيه استثماراتهم يبحثون عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها والتي تضمن مستوى معيناً من الدقة في اتخاذ القرارات والإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 13-14.



## المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية في الآونة الأخيرة، وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى "أسلوب ممارسة سلطات 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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د.محمد زيان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد 09/2009، ص15.

المطلب الأول: نشأته، تعريفه وأهميته

الفرع الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

أولاً، في أصل الكلمة

تجدر الإشارة قبل البدء في الموضوع، إلى كثرة المصطلحات وليس المفاهيم المتعلقة بالحوكمة، فهناك من يرى ذلك المصطلح على أنه الحاكمية، الإدارة الرشيدة، الحكم الراشد، الجيد أو الصالح...، ولذلك سنعتمد في هذه المذكرة على مصطلح حوكمة الشركات على مستوى المؤسسة، والحكم الراشد (Bonne gouvernance) على المستوى الكلي.

و يرجع الأصل الأول للكلمة إلى المصطلح الإغريقي (kubernâo) لينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح (gubernare)، وكان يعني آنذاك أسلوب إدارة أو توجيه السفينة.

وحسب R. CANET فإن أصول مصطلح الحوكمة تعود إلى اللغة الفرنسية (gouvernance) في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (gouvernement) ويقصد بها: "عملية قيادة شيء ما"، أما في القرن الرابع عشر فقد استعملت كلمة الحكومة 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 إلى العالم الأنجلو سكسوني (anglo-saxon) وتحديدا الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

ومع بداية التسعينات، يعاود هذا المصطلح الظهور في ميدان مختلف وهو المؤسسة تحت اسم "corporate governance" -حوكمة الشركات؛ وعليه فمفهوم الحوكمة أول ما

<sup>1</sup> CANET R., Qu'est-ce que la gouvernance?, Conférences de la chaire MCD, Canada, 16mars2004.En ligne : <http://www.chaire-cd.ca>

انبثق كان في القطاع الخاص ليستعمل بعد ذلك في الميادين السياسية وعلم اجتماع المنظمات (sociologie des organisations) وغيرهما.

وفي كتابه حول حوكمة الشركات، يبين Pérez (2003) الأصول القديمة للحوكمة ، خاصة في تجارة البضائع قديماً؛ ويعتبر أن التجارة تمثل المجال المثالي للفصل بين جالبي الموارد و المسؤولين المكلفين بالأعمال في الميدان، وبهذا نشأت أولى الممارسات لحوكمة الشركات.

وقد طور باسكال لامي (Pascal Lamy) تحليلاً مقارباً عندما لاحظ أن موجة الحوكمة، ومثلها العولمة، تعكس الحاجة إلى خلق اصطلاحات تصف التغيرات التي طرأت في سنوات التسعينات: انتهاء التقسيم للحرب الباردة، انهيار الإمبراطورية السوفييتية، رقي العمران الأوروبي، الحدود الجديدة في تقسيم العالم، تعمق العولمة... ندرة الموارد الطاقوية، تلف المحيط الحيوي، تفشي الأوبئة، حركات الهجرة الناجمة عن عدم الاستقرار، الفقر... إلخ<sup>1</sup>.

### ثانياً، مفهوم الحوكمة اليوم

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من 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 على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات. وفي عام 1976 قام كل من "Meckling و Jensen" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة. و لاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية

<sup>1</sup> F.BATIFOULIER- F.NOBLE, Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale, Dunod, Paris, 2005, p87.

والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء كانوا محليين أو أجانب وما يترتب عن ذلك من تنمية اقتصاديات تلك 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 والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات

تعرف الحوكمة بأنها نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة، وتعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

ويصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

" يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات "

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط و محكم، في جملة صغيرة ولكنها شهيرة، عملية الحوكمة كما يلي:

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

<sup>2</sup> أ.د. عبد الوهاب نصر علي-د. شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص18.

" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" <sup>1</sup>

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

" هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها"

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

" هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين"

" هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (ك: حملة السندات، العمال الدائنين، المواطنين) من جهة أخرى" <sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك معان أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.

<sup>1</sup> د. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات-المفاهيم-المبادئ- التجارب- المتطلبات- شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 24.

<sup>2</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

- 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 حوكمة 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 المساهمين<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

#### 1. أهمية حوكمة الشركات

لقد تعاضمت أهمية حوكمة الشركات خاصة في العقدين الأخيرين لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية 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 ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> د. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 16.



6. توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله أن تحدد الشركة أهدافها وكيفية تحقيقها<sup>1</sup>.

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

- 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 و الاقتصاد ككل.
- التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة<sup>2</sup>.

وفي هذا الصدد، اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها في كل من قوانين أسواق المال والشركات، ورغم أهمية البنود التشريعية المقترحة فالأهم يكمن في مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية السليمة<sup>3</sup>.

أما على الصعيد الاجتماعي: فإن 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 الخاص والتي يرتبط نشاطها بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أ.د. عبد الوهاب نصر علي-د. شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

<sup>2</sup> د. كمال بوعظم- أ.زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات،

الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 19-18/11/2009، ص46

<sup>3</sup> خميلي فريد- شوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-19/11/2009، ص 157.

<sup>4</sup> د. كمال بوعظم- أ.زايدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

## 2. أهداف حوكمة الشركات

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالآتي:

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً 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 يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة<sup>1</sup>.

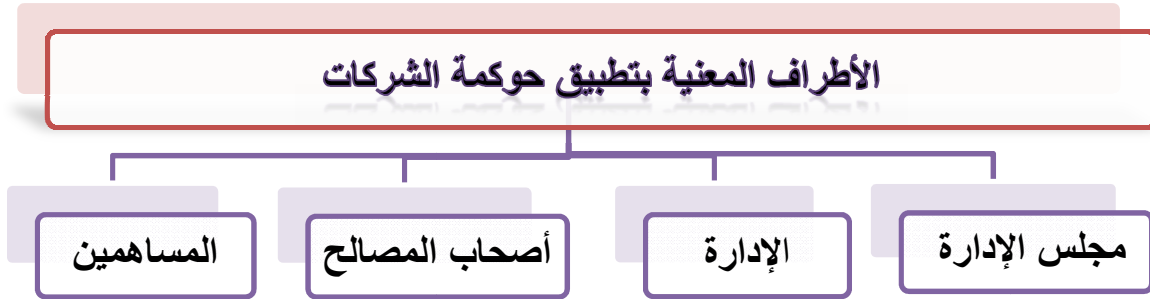
<sup>1</sup> د. بتول محمد نوري- د.علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، العراق، ص8-9.

المطلب الثاني: تطبيق مفهوم حوكمة الشركات

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل الموالي يوضح هذه الأطراف:

شكل رقم 1.1: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: د.محمد مصطفى سليمان، 2006، المرجع السابق، ص17

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل حصولهم على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم منفعة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى كأصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة وكذلك الرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د.محمد مصطفى سليمان، 2008، مرجع سبق ذكره، ص16

3. الإدارة: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، و كذا عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها وتعتبر مسؤولة عن الشفافية والإفصاح عن المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لديهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، وما يجب ملاحظته هو أنه يمكن أن يكون لهذه الأطراف مصالح مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أي شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة.

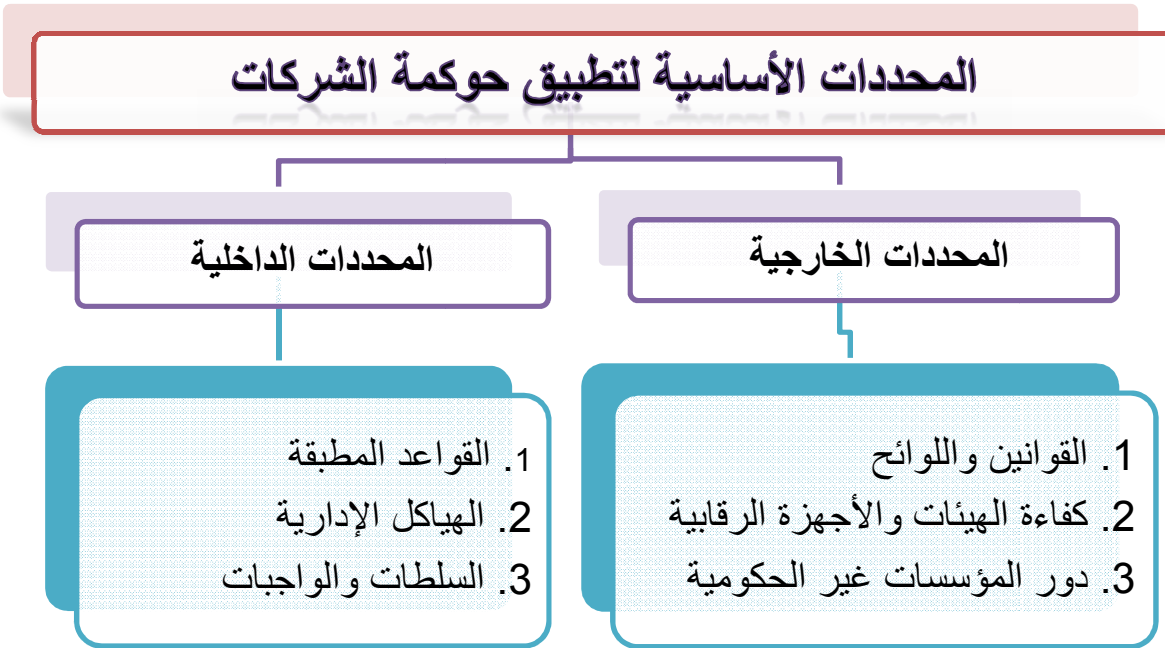
وفي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات، و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة وإنما الحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة؛ ويلعب الدائنون دورا هاما في حوكمة الشركات ويمكنهم القيام بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، وللعاملين أيضا دور في الإسهام في نجاح الشركة وأدائها في المدى الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات، ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلهم فيما بينهم تباينا واسعا حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أ.د. عبد الوهاب نصر علي-د. شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره ، ص20-22.

الفرع الثاني: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

حتى تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات، لا بدّ من توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 2.1: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: د. محمد مصطفى سليمان، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 19

**1. المحددات الخارجية:** تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات والذي يختلف من دولة إلى أخرى، وهو عبارة عن:

- 1.1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقوانين الشركات و سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس و تنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.
- 2.1. وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب والذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

3.1. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة وتطبيقها في حال عدم التزام الشركات.

4.1. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، المهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

**2. المحددات الداخلية:** وهي القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضارب المصالح بين هذه الأطراف، بل إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

إن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة و النظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست إلا جزءا من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات وهو يضم مثلا سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق عوامل الإنتاج، ويعتمد إطار حوكمة الشركات أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالإضافة إلى عوامل مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها في المدى الطويل.

وهذا يعني أنه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، وإنما هناك مبادئ عامة تصدرها هيئات دولية متخصصة كصندوق النقد والبنك الدوليين، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، لذا يجب الأخذ في عين الاعتبار، عند تطبيق هذه المبادئ، ثقافة الدولة المراد

التطبيق بها وما يرتبط بها من نظم سياسية، اقتصادية، قانونية وتعليمية، ذلك أن قدرة ووعي المستثمرين على ممارسة حقوقهم في الشركات التي يملكون أسهما بها تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة الدولة التي ينتمون لها. في نفس الوقت، يجب أن تكون تلك المبادئ متطورة بطبيعتها وأن يتم مراجعتها كل فترة في ضوء حدوث تغييرات كبيرة في الظروف التي تعيشها الدولة، وحتى تحتفظ الشركات بقدرتها التنافسية في السوق عليها العمل على الوفاء بالمطالب الجديدة واقتناص الفرص الجديدة، وبالمثل، للحكومات مسؤولية هامة في تشكيل إطار تنظيمي فعال يوفر مرونة كافية تسمح للأسواق أن تعمل بفعالية وأن تستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين وعلى الحكومات والمشاركين في السوق تقرير الكيفية التي يطبقون بها تلك المبادئ.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: هيكل ملكية الشركات وأهميته في تطبيق حوكمة الشركات

هيكل ملكية الشركات له تأثير مباشر على التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، وبصفة عامة هناك نوعان لهياكل ملكية الشركات هما الهيكل المركز (نظام الداخليين) والهيكل المشتت (نظام الخارجيين).

#### 1. الهيكل المركز (نظام الداخليين):

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم "الداخليون". ومعظم الدول، خاصة التي يحكمها القانون المدني، لديها هياكل ملكية مركزة، فيتحكم الداخليون بالشركات عن طريق امتلاكهم لأغلبية أسهمها وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت أو امتلاك عدد قليل من الأسهم لكن بأغلبية حقوق التصويت ذلك أن بعض الأسهم تتمتع بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، ما يمكّن بضعة أفراد من التحكم بالشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب غالبية رأس المال.

<sup>1</sup>د. محمد مصطفى سليمان، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 19-22.

ومما لاشك فيه، أن لكل نظام من هياكل الملكية مزاياه وعيوبه ومن ثم له تحديات لنظام حوكمة الشركات الخاص به. وتتمتع الشركة التي يتحكم فيها الداخلون بمزايا عديدة: فالداخلون لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة كما يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المنشأة في الأجل الطويل. من جهة أخرى، يمكن للداخلين أن يعرضوا الشركة للفشل عن طريق تواطئهم مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب مساهمي الأقلية الذين لا يتمتعون بحقوقهم القانونية، أو أن يكون مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كلاهما ويستخدمون هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة ليستفيدوا منها على حساب الشركة كالموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم أو شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها عن المعتاد.

مما سبق، يتضح لنا أن الداخلين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية بها، لذا كان لابد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في هذا النوع من الهياكل لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية<sup>1</sup>.

## 2. الهيكل المشتت (نظام الخارجيين):

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

فالشركات في هذا النظام تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين، ويميل أعضاء المجلس إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح

<sup>1</sup>د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص27-28



وحقوق المساهمين بقوة، لذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة وأقل فساداً؛ رغم ذلك له عدد من نقاط الضعف:

1. اهتمام الملاك بتعظيم الأرباح في الأجل القصير بدل الطويل، ما يؤدي إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات.
2. رغبة المساهمين في تحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر ما يؤدي إلى ضعف استقرار الشركة.

يتضح لنا أن لكل من النظامين مخاطره، و نظام حوكمة الشركات يعمل على التقليل من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية، ونظام الحوكمة الفعال يعتمد على مزيج من هذين النظامين<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: وضع حوكمة الشركات موضع التطبيق-الخصائص والركائز-

إن مصطلح حوكمة الشركات بمعناه الأوسع يكون معنياً بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، أي أن الإطار العام لحوكمة الشركات موجود لكي يشجع على الاستخدام الأكفأ والعادل للموارد<sup>2</sup>، لذلك فإن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر:

#### 1. الخصائص التالية:

- **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك، يجب أن تكون واضحة وصريحة للجميع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص28-29

<sup>2</sup> محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حول مبادئ وممارسات حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات-، مصر، 2009، ص123.

<sup>3</sup>،ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص66.

- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد<sup>1</sup>.

## 2. الركائز:

ترى شركة Truth للاستشارات الاقتصادية أن تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز وهي:

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- تفعيل أدوار أصحاب المصالح في نجاح الشركة مثل:
  - الهيئات الإشرافية العامة: هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي؛
  - الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون
  - والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.
- إدارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصالح.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص3.

وتؤكد نفس الشركة أن وضع حوكمة الشركات موضع التنفيذ داخل الشركة، يتطلب الالتزام بالمبادئ العشر التي تضمن فعالية حوكمة الشركات و تتمثل فيما يلي:

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

---

<sup>1</sup>د. كمال بوعظم- أ. زابدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

### المطلب الثالث: أنظمة وآليات حوكمة الشركات

تشمل حوكمة الشركات جميع الآليات الرامية إلى الحد من صراعات الوكالة، بما في ذلك تضارب المصالح بين المسيرين و المساهمين.

### الفرع الأول: أنظمة حوكمة الشركات

قادت الدراسة المقارنة لمختلف الأنظمة الوطنية لحوكمة الشركات عددا من الكتاب لتسليط الضوء على المقارنة بين النظام " الأنجلو سكسوني " (الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة) الذي يستند على الدور الأساسي للسوق المالي كموفر لرؤوس الأموال وكمنظم لها، ويعتمد على دور المساهم الأساسي؛ و معيار القرار النظري هنا هو رضا هذا الأخير فيما يخص خلق القيمة وسياسة الأرباح... وبين النظام " الألماني-الياباني " (أوروبا واليابان) الذي يقوم على نموذج اجتماعي خاص، الذي يشرك الرأسماليين والعمال في نظام للتسيير مشترك في ألمانيا والوحدة الوطنية في اليابان، والكل معزز بنظام حماية للشركات وتمويل هذه الأخيرة<sup>1</sup>.

و يقترح (Charreaux (1997 ملخصا للتحليلات الأساسية التي أجريت في هذا المجال من البحث ويسلط الضوء على منطقتي هذين النموذجين من الحوكمة.

إن التمييز بين هذين النظامين من حوكمة الشركات له عدة مستويات :

- على مستوى نمط التمويل المفضل (الأسواق المالية أو التمويل البنكي)،
- على مستوى نظام المراقبة (داخلي وخارجي)،
- على مستوى الانشغال الممنوح في الغالب: حملة الأسهم أو كافة أصحاب المصالح،
- على مستوى السياسة العامة المتبعة (شبكات أو الأسواق).

<sup>1</sup> RICHARD Bertrand- MIELLET Dominique, la dynamique du gouvernement d'entreprise, éditions d'organisation, paris, 2003, p36-37.

ويمكن تلخيص الأبعاد المميزة لهذين النظامين على النحو التالي:

**جدول رقم 1.1:** ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام "الأنجلو سكسوني" بالنظام "الألماني الياباني"

المراجع	النظام "الألماني الياباني"	النظام "الأنجلو سكسوني"	الأبعاد
Berglöf (1990) Porter (1992) Allen (1993)	البنك	السوق	نمط التمويل المفضل
Franks et Mayer (1992)	داخلي	خارجي	نمط المراقبة
	حماية كافة أصحاب المصالح	حماية المساهمين	الانشغال الأساسي
Moerland (1995)	الشبكات	السوق	الوجهة

المصدر: Sophie AUDOUSSET-COULIER, Thèse doctorale-La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées françaises, HEC Paris, 2008, p61

ويلخص Charreaux خصائص النظامين الرئيسيين لحوكمة الشركات في الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>idem.

جدول رقم 2.1: خصائص الأنظمة الرئيسية لحوكمة الشركات، حسب Charreaux

الأبعاد	النظام الأنجلو سكسوني موجه للسوق	النظام الألماني الياباني موجه للشبكات
دور وقائي	المساهمين - رأس المال منتشر - مراقبة تمارسها المؤسسات - أهداف قصيرة المدى - مراقبة سلبية تركز على تطور أسعار الأسهم (دور المعلوماتية في سوق البورصة)	مراقبة قوية - رأس مال مركز مع مساهمين سائدين - مشاركة البنوك في رأس المال - مشاركة مشتركة - مراقبة من قبل فاعلين في مجال الصناعة والمصرف الرئيس - رؤية على المدى الطويل - مراقبة نشيطة مبنية على نمط الإدارة والقرارات الإستراتيجية
الدائنون	مراقبة سلبية - مديونية بنكية ضعيفة - مديونية من السوق كبيرة (سندات) - علاقة أقل ثباتا	مراقبة نشيطة - مديونية كبيرة (بنكية خاصة) - ضخامة القرض فيما بين الشركات - علاقة طويلة الأجل
العمال	مراقبة ضعيفة - مؤهل في ظل قوة النقابات.	مراقبة قوية - التمثيل في مجلس الإدارة - مشاركة في القرارات.
مجلس الإدارة	مراقبة ضعيفة - رقم الأعمال يسيطر عليه المسيرين - التواجد المصرفيين والعمال - شبكات الإداريين كثيفة جدا - مراقبة على المدى الطويل نوعية وإستراتيجية	مراقبة جد قوية - رقم الأعمال يسيطر عليه أصحاب المصالح الرئيسيين. - دور استشاري أكثر منه ضبطي. - مؤهل وفقا لتكوينه
أنظمة الحوافز	مراقبة جد قوية - نظام الأجور محفز و مرتبط بالكفاءة - مراقبة النتائج وأسعار الأسهم	مراقبة جد ضعيفة - نظام الأجور أقل تحفيزا
دور علاجي	حقوق الملكية تغيير المسيرين - تحويل سهل نسبيا - صراعي (سهولته تعتمد على مدى التحجر) - أهمية سوق المسيرين	حقوق الملكية - تحويل جد صعب - أكثر سهولة - غالبا التفاوض ضمن المجموعة - مفروض داخليا من قبل أصحاب المصالح - أهمية شبكة المسيرين
إمكانية خروج أصحاب المصالح	أكثر سهولة	أكثر صعوبة (علاقات طويلة المدى مع البنوك والعمال)
نمط إعادة التنظيم	أكثر تصادما - غالبا خارجي وقانوني	أكثر توافقا في الداخل - دور البنك الرئيسي
ملخص	- نظام منظم أساسا عن طريق الأسواق - معالجة أفضل للمعلومات - نظام صراعي، تكاليف الوكالة - قدرة وقائية ضعيفة - قدرة علاجية عالية ولكنها مكلفة	- نظام منظم أساسا باليات خاصة - معالجة جيدة نوعا ما للمعلومات - نظام أكثر توافقا - قدرة وقائية عالية جدا - قدرة علاجية ضعيفة نظرا للصلابة المرتبطة باحترام العلاقات على المدى البعيد (مع البنوك والعمال)
نتائج	- تكيف و مرونة كبيرين - سياسة استثمارية أقل أمثلية و رؤية قصيرة المدى - تلائم النشاطات الجديدة	- أكثر صلابة - تعزز التعاون و الاستثمار طويل المدى - تلائم النشاطات التقليدية

المصدر: Charreaux p465، cité par Sophie AUDOUSSET-COULIER, p 64

## الفرع الثاني: آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية

آليات حوكمة الشركات هي في الأساس نوعين: داخلية وخارجية.

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

**خارجية،** عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد أو المؤسسات من خارج الشركة، وتشمل سوق العمل، سوق الأوراق المالية، البنوك.

هذه الآليات الداخلية والخارجية قد صممت لتعظيم خيارات التطوير ( وظيفة اتخاذ القرارات)، ضبط المسيرين ( وظيفة المراقبة) وضمان قيمة المساهمة للمستثمرين الماليين مع خفض تكاليف الوكالة المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين<sup>1</sup>. وفيما يلي عرض لمختلف هذه الآليات.

### 1. الآليات الداخلية، وهي:

■ **مجلس الإدارة:** في ظل حوكمة الشركات يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين بمساءلة المسيرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا يجب إعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المسيرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب<sup>2</sup>.

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

عدة دراسات قد خصصت لدراسة أهمية مجلس الإدارة كوسيلة للتوفيق بين مصالح المسيرين والمساهمين : وهي تركز أكثر على تأثير حضور الإداريين الخارجيين على

<sup>1</sup> Pascal Charpentier, Management et gestion des organisations, Armand Colin, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, p.99

<sup>2</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص111.

كفاءة الشركة؛ وقد أوضحت هذه الدراسات الأثر الإيجابي لحضورهم على الشركة، حيث يمكن أن يكونوا محفزين لتغيير نمط تسيير غير فعال. ويبين لنا كل من Charreaux و Desbrières (1997)، أن تأثير مجلس الإدارة يكون فعالا إلا في حالة كانت الملكية منتشرة (actionnariat diffus)، أي لا يوجد أي تحالف للغالبية العظمى من المساهمين يكون قادرا على ممارسة رقابة مباشرة<sup>1</sup>.

#### ■ الجمعية العامة:

إن استخدام المساهمين لحقوقهم في التصويت والاقتراح في الجمعية العامة تمثل الآلية الثانية الداخلية للحوكمة، و نفترض أن نشاط المساهمين له تأثير انضباطي (disciplinaire) كبير نسبيا على مسيري الشركة، والذي يسمح في آن واحد بالتقليل من مشاكل الوكالة و بالتالي تعظيم الأداء المالي والمحاسبي للشركة.

#### ■ المراقبة من طرف الدائنين و عمال الشركة:

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

## 2. الآليات الخارجية، وتشمل:

#### ■ الأسواق المالية:

إن المساهمين غير الراضين عن تسيير شركاتهم لديهم إمكانية بيع أسهمهم؛ هذا البيع سيؤدي إلى انخفاض في أسعار الأسهم ما يكون له عواقب على المسيرين، حيث يمكن أن يشتري المنافسون هذه الشركة، وفي هذه الحالة، لن يكون المسيرين متأكدين من

<sup>1</sup> DEPRET M-H.- FINET A.- HAMDOUCHE A.- LABIE M.- MISSIONIER-PIERA F.-PIOT C., Gouvernement d'entreprise- Enjeux managériaux, comptables et financiers, De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2005, p31.



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 و بالمقابل تعزيز المراقبة المتبادلة لهم<sup>1</sup>.

من أجل ضمان فعالية نظام حوكمة الشركات فإنه من المهم جدا تكميل آليات المراقبة المذكورة سابقا بالتحفيز المالي، ويعتبرهم كل من Caby و Hirigoyen كخيارين.

### ■ التحفيزات المالية

إذا كنا نعتقد أن الحوافز تشكل العامل المساعد لخلق القيمة وإذا افترضنا المسير بأنه عون يبحث عن تعظيم منفعتة، فيمكننا القول عندئذ أن الأجر المتغير هو هام بالنسبة للشركة و أيضا للمسيرين. في الواقع، المسيرون يميلون إلى تعظيم 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 المسيرون أن يكون دخلهم عشوائيا كليا، فالجزء الثابت من دخلهم يمنحهم نوعا من الحماية نظرا للطابع غير المستقر وحركية محيط الشركات التي يسيرونها. حسب Hart فإن الجزء الثابت من الأجر يسمح بتوزيع أمثل للخطر بين الرئيس و العون؛ و يؤيد O'byrne ذلك ويعتبره يبقي المسير في الأوقات العصيبة.

وبذلك فإن إضافة جزء متغير من الأجر إضافة إلى الجزء الثابت يبدو جليا من اجل تحفيز مجهودات وبراعة المسيرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., PP 32- 140.

<sup>2</sup> GARFATTA Riadh, Thèse doctorale-Actionariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionariale et partenariale : application au contexte français, université de Bourgogne, France, 2010, p37-38.

### الفرع الثالث: تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux (1997)

إن آليات المراقبة المذكورة سابقا يتم تحليل أثرها بطريقة انفرادية، أي كل آلية على حدة، بدون دراسة إمكانيات الترابط فيما بينهم. أنشأ Charreaux تصنيفا لآليات حوكمة الشركات من خلال المزج بين بعدين: خصوصية الآليات من جهة، والعمد من جهة أخرى.

#### 1. معيار الخصوصية critère de spécificité :

أبعد من معيار الآليات الداخلية والخارجية للشركة الذي طرحه Jensen (1993)، يؤكد Charreaux أن هذا المعيار غير ملائم دائما وأحيانا يصعب تقديره، و يستبدله بمعيار خصوصية آليات حوكمة الشركات. ويعتبر خاصا كل آلية " تتعلق بالشركة تحدد السلطة التقديرية للمديرين بحيث يكون عملها يؤثر خاصة على قرارات مسيري هذه الشركة". و تعتبر خاصة : الهيكل والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحدد نطاق السلطة العليا للمديرين، ومثلها مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمين وهي آليات خاصة أيضا؛ وقد يكون لديهم طابع رسمي أو غير رسمي، ولكنها مصممة خصيصا لتحكم المديرين.

وعلى العكس من ذلك بعض الآليات الرسمية لا تعتبر خاصة عندما لا تكون موجهة إلى شركة معينة: ويتعلق الأمر مثلا في الأجهزة التشريعية والتنظيمية، جماعات الضغط- اللوبية- (lobbying)، آليات المنافسة في الأسواق المختلفة.

#### 2. معيار العمد- critère d'intentionnalité :

المعيار الثاني المميز الذي طرحه Charreaux هو معيار "العمد"، أو العكس "العفوية" للآلية. و الآلية العفوية تتجلى في وضع قواعد رسمية تسمح بتوزيع المهام وتنسيقها؛ هذه الآليات الرسمية تضع حدودا للسلطة التقديرية للمديرين و في نفس الوقت تترك متسعا للعبة التنظيمية فيما بين الفاعلين. في هذا الإطار، يمكن أن تنشأ شبكات من الثقة غير رسمية وآليات عفوية، ويمكن إضفاء طابع الرسمية على هذه الأخيرة وجعلها رسمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sophie AUDOUSSET-COULIER, op.cit, p68-69.

3. تصنيف Charreaux:

بناء على المعيارين السابقين، صنف Charreaux آليات حوكمة الشركات بناء على " تأثيرها على السلطة التقديرية للمسيرين " (الجدول الموالي):

جدول رقم 3.1: تصنيف آليات حوكمة الشركات حسب Charreaux (1997)

آليات غير محددة Mécanismes non spécifiques	آليات خاصة - محددة- Mécanismes spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحيط القانوني والرسمي</li> <li>- النقابات الوطنية</li> <li>- الجمعيات (associations)</li> <li>- المراجعين القانونيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المراقبة المباشرة للمساهمين (الجمعيات- assemblées)</li> <li>- مجلس الإدارة</li> <li>- أنظمة المكافآت والحوافز</li> <li>- الهيكل الرسمي</li> <li>- المراجعين الداخليين</li> <li>- لجنة الشركة</li> </ul>	آليات عمدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق السلع والخدمات</li> <li>- سوق المال</li> <li>- الوساطة المالية</li> <li>- سوق العمل</li> <li>- السوق السياسية</li> <li>- سوق رأس المال الاجتماعي</li> <li>- المحيط المجتمعي</li> <li>- المحيط الإعلامي</li> <li>- ثقافة الأعمال</li> <li>- سوق التكوين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكات غير رسمية</li> <li>- المراقبة المتبادلة للمسيرين (surveillance)</li> <li>- ثقافة الشركة</li> <li>- السمعة</li> </ul>	آليات غير عمدية أو عفوية

المصدر: Sophie AUDOUSSET-COULIER, p69, cité par Charreaux(1997, p427).

ويؤكد Charreaux أن مجموع هذه الآليات لا ينطبق بالضرورة على جميع الشركات، فأنظمة الحوكمة تتوقف على شكل الشركة وخصائصها؛ كما أن آليات المراقبة بالأسواق (آليات غير محددة وغير عمدية) تشير إلى الرقابة التي يمارسها الشركاء الذين يتعاملون مع الشركة أو حتى ممن لهم علاقة بالشركة.

## المبحث الثاني: 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 الرئيس لهذا الفشل إلى 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، الأمر الذي جعل المؤسسات الدولية تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، وذلك تحت عنوان " Good Governance " أي "الحكم الجيد أو الراشد"، ولم تتوقف هذه المؤسسات عند هذا الحد بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>د.محمد زيان، مرجع سبق ذكره ، ص15

## المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

تغطي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مجالات:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
2. حقوق المساهمين.
3. المعاملة المتكافئة للمساهمين.
4. دور أصحاب المصالح.
5. الإفصاح والشفافية.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة.

### الفرع 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 وأن 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 للمشاركين 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 بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، كما ينبغي لأحكامها وقراراتها أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

الفرع 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 المبدأ:

1. تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

- 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 بالتغييرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- التغييرات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أية معاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3. ينبغي أن يتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إعلامهم بالقواعد التي تحكم تلك الاجتماعات ومن بينها قواعد التصويت، لذا يجب:

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكاملة وعن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة في الوقت المناسب خاصة تلك المسائل التي تستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

- إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة لمجلس الإدارة و إضافة موضوعات غلى جدول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.
- تمكين المساهمين من التصويت شخصيا أو بالإنابة، وإعطاء نفس الوزن للأصوات سواء كانت حاضرة أو بالإنابة.
- 4. يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعدادا معينة من المساهمين بممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- 5. ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- 6. ضمان الصياغة الواضحة و الإفصاح 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 أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما ينبغي أن تتم التعاملات المالية بأسعار مفصح عنها، وفي ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.
- 7. يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.
- 8. ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرين المؤسسين في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت<sup>1</sup>.

### الفرع 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":

1. يجب أن يعامل المساهمون المنتمون لنفس الفئة معاملة متكافئة.
2. ينبغي أن يكون للمساهمين – داخل كل فئة- نفس حقوق التصويت.

<sup>1 1</sup> محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-50.

3. يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفاوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
4. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين و ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت.
5. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
6. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح

- "يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسيها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة".
1. يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
  2. حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حال انتهاك حقوقهم.
  3. يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات تحسين مستويات الأداء.
  4. حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

<sup>1</sup> د. طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.



## الفرع 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 و الأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة".

1. يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات الآتية:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة،
- أهداف الشركة،
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت،
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و التنفيذيين 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 و أصحاب المصالح الآخرين،
- هياكل وسياسات الحوكمة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية

3. يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف تقديم تأكيدات خارجية وموضوعية لمجلس الإدارة بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4. ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

### الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

"يجب أن يتيح إطار 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".

1. يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات و على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

2. حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، على المجلس العمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

3. يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4. يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسة المخاطرة، الموازنات السنوية و خطط النشاط، ووضع أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي تولي الإشراف على الإنفاق الرأس مالي، على عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

- الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.

- ضمان شفافية ترشيح و انتخاب 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 أو الرقابة.

- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما فيها المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

5. يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

- يتعين على مجلس الإدارة تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، ذوي 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 والوظائف التنفيذية الرئيسة وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

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

. حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسئولياتهم ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص54-64.

### المطلب الثاني: حوكمة الشركات في الدول المتقدمة

تتباين ممارسات الحوكمة فيما بين الشركات، ولا يوجد نموذج موحد لحوكمة الشركات يمكن إسقاطه على كل المؤسسات والاقتصاديات عموماً، وينبغي أن يكون نظام حوكمة الشركات مرناً وقابلًا للتطوير إلى جانب إتاحتها مجالاً يمكن فيه للقطاع الخاص التحرك اختياريًا لإجراء التحسينات والتعديلات اللازمة في الوقت المطلوب؛ إلا أن الواقع العالمي يقضي بأن ما يتطلبه السوق من حماية المستثمرين والشفافية يفرض على الدول والشركات أن تدقق في نظم الحوكمة الخاصة بها، وأن تبدأ في تقديم التأكيدات التي يسعى المستثمرون والمساهمون في الحصول عليها، ويتحقق الإصلاح إذا ما تكونت قناعة لدى القطاع الخاص بأنه سيستفيد من تطبيقات الحوكمة الجيدة.

### الفرع الأول: حوكمة الشركات في المملكة المتحدة

نشأ وتطور مفهوم حوكمة الشركات بحيث أصبح جزءاً من المفهوم السائد داخل الشركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في سوق الأوراق المالية، وقد أدت المشاكل المالية المترتبة عن قيام بعض الشركات بإخفاء بيانات ومعلومات مالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين والتي انتشرت في فترة التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية ومجلس التقارير المالية FRC و جهات محاسبية أخرى، بدراسة كيفية توافر الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات، وكانت الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات، وقد نتج عن ذلك صدور " تقرير كادبري Cadbury Report سنة 1992، والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، وفي أكتوبر 1993 ظهر " تقرير روتمان Rutteman Report " الذي أوصى أن تقدم- الشركات المدرجة في البورصة -ضمن تقريرها عرضاً عن نظم الرقابة الداخلية المطبقة في الشركة للمحافظة على أصولها، يلي هذا التقرير سنة 1995 تقرير آخر عرف بتقرير جرينبري Greenbury Report والذي اهتم بموضوع المكافآت

والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت، وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء، وفي سنة 1998 ظهر ما يعرف بـ " الكود الموحد Combined Code والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، هذا وقد تم تعديل هذه الوثيقة سنة 2003 لتضم أفضل الممارسات لحوكمة الشركات، في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة سنة 2002.<sup>1</sup>

وسنعرض فيما يلي و بإيجاز المبادئ والإرشادات التي تضمنها كل من تقرير كادبري والقانون الموحد:

### 1. تقرير كادبري، وهو يضم تسع عشرة بنداً:

- 1- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام و أن يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة
- 2- يجب أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له وذلك لاتخاذ القرارات وضمان توجيهات ورقابة الشركة من قبل الإدارة
- 3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين.
- 4- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن بكافة جوانبه ومفهوم عن وضع الشركة في السوق.
- 5- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية.
- 6- يجب ألا تتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين عن ثلاث سنوات، وإذا تم ذلك يجب أن يكون بموافقة المساهمين.

<sup>1</sup> د. كمال بوعظم- أ.زايدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص51.

- 7- يجب الإفصاح من ناحية المسيرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة.
- 8- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن وجود لجنة المراجعة والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك بوضع نظام أساسي لها (charter) يتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم.
- 9- لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب الشركة.
- 10- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول ومكتوب للمسؤوليات في رئاسة الشركة بما يضمن توازي القوى والسلطة، وذلك حتى لا ينفرد أحد بالسلطة في اتخاذ القرارات.
- 11- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين وأعضاء تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازنا في المسؤوليات.
- 12- ينبغي أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة والتوصل إلى المعلومات، وذلك لضمان التأكد من أن إجراءات المجلس تتبع وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها.
- 13- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة بإستراتيجية الشركة، وكذلك بالأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية والالتزام بمعايير السلوك المهني.
- 14- ينبغي أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وألا يكون لهم أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة عملهم الرقابي.
- 15- يجب أن يتم تعيين أعضاء لجنة المراجعة لمدة معينة بحيث لا تكون إعادة تعيينهم تلقائيا.
- 16- يجب اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية تحت إشراف مجلس الإدارة.
- 17- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة.

18- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسة من أعضاء لجنة المراجعة.

19- يجب على أعضاء المجلس التقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة وهي تشمل على:

- الحاجة إلى التصدي لإساءة استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس.
- الحاجة إلى وجود رقابة جيدة على التشغيل.
- الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة.<sup>1</sup>

## 2. القانون الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا، ويضم المبادئ التالية:

### 1. أعضاء مجلس الإدارة

#### 1.1 مجلس الإدارة

"كل شركة يجب أن تدار عن طريق مجلس إدارة فعال، ويكون مسؤولاً بصفة جماعية عن نجاح الشركة"

#### 2.1 رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب

"يجب أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤولية مجلس الإدارة وبين مسؤولية الإدارة التنفيذية لأعمال الشركة، وألا ينفرد أحد بسلطة اتخاذ القرار"

#### 3.1 التوازن في عضوية المجلس واستقلال الأعضاء

"يجب أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين (المستقلين)، بحيث لا يسيطر أي طرف على عملية اتخاذ القرارات"

#### 4.1 تعيين الأعضاء بمجلس الإدارة

"يجب أن يكون هناك إجراءات رسمية ودقيقة وواضحة لعملية تعيين عضو جديد في مجلس الإدارة"

<sup>1</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 88 - 90.

### 5.1. توفير المعلومات وتنمية المهارات

"يجب أن يتم توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأعضاء المجلس لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم، وأن يقوم الأعضاء بصفة مستمرة بتحديث معرفتهم وتنمية مهاراتهم"

### 6.1. تقييم الأداء

"على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لأدائه وأن يكون ذلك بشكل دقيق ورسمي وأن يشمل هذا التقييم جميع اللجان التابعة للمجلس، وأيضا يجب أن يكون هناك تقييم أداء لكل عضو على حدا"

### 7.1. إعادة الانتخاب

"في نهاية كل فترة قانونية، يجب أن يتم إجراء إعادة انتخاب لجميع أعضاء مجلس الإدارة بشرط أن يستمروا في أدائهم المناسب، ويجب أن يكون لدى المجلس خطة للتجديد والإحلال خاصة بالأعضاء"

## 2. المكافآت

### 1.2. مستوى المكافآت

"مستويات المكافآت يجب أن تكون مناسبة لجذب وتحفيز عضو المجلس على بذل العناية المناسبة لإدارة الشركة بنجاح، وعلى الشركة التأكد من أنها لا تقوم بدفع مكافآت مبالغ فيها لتحقيق هذا الهدف. وأن يتم تنظيم المكافآت التي يحصل عليها الأعضاء بالتنفيذ بالشكل الذي يتم فيه ربط العائد بالأداء الجماعي والفردى".

### 2.2. الإجراءات

"الإجراءات الخاصة بتطوير سياسة المكافآت المطبقة، يجب أن تتسم بالشفافية وأن تتم بشكل رسمي وتهدف إلى ثبات مستوى المكافآت التي يحصل عليها عضو مجلس الإدارة من فترة إلى أخرى؛ مع ضرورة عدم قيام العضو نفسه بتحديد المكافآت الخاصة به"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د.د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 66-77.



### 3.2. الإفشاء

" و ينبغي أن يحتوي التقرير السنوي للشركة على بيان لسياسة الأجر و تفاصيل مكافآت كل إداري."<sup>1</sup>

### 3. المحاسبة والمراجعة

#### 1.3. إعداد التقارير المالية:

" يجب أن يقدم مجلس الإدارة تقييماً متوازناً ومفهوماً عن مركز الشركة"

#### 2.3. الرقابة الداخلية:

" على مجلس الإدارة المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف إلى حماية استثمارات حملة الأسهم وأصول الشركة".

#### 3.3. لجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين

" يجب على مجلس الإدارة القيام بإنشاء ترتيبات رسمية وواضحة تتضمن كيفية تطبيقه للمبادئ الخاصة بإعداد التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية وكيفية محافظة المجلس على وجود علاقة مناسبة مع المراجعين الخارجيين".

### 4. العلاقة مع حملة الأسهم

#### 1.4. تبادل الآراء مع حملة الأسهم من المؤسسات

" يجب أن يكون هناك تبادل في الآراء مع حملة الأسهم قائم على الفهم المشترك لأهداف الشركة، ويعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن التأكيد على حدوث تبادل مناسب في الآراء مع حملة الأسهم".<sup>2</sup>

#### 2.4. استخدام بناء الجمعية العامة

" يجب على المجالس استخدام بناء الجمعية العامة للتواصل مع المستثمرين من القطاع الخاص وتشجيع مشاركتهم".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> THE COMBINED CODE, April 2002, p8. On: [www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode3.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode3.pdf).

<sup>2</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 83.

## الفرع الثاني: حوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية

قام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتبني مفهوم حوكمة الشركات والتركيز على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية، لتطبيق حوكمة الشركات، وقد أبدت كبريات الشركات الأمريكية موافقتها على تلك المبادئ، وفي سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية - بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، لمنع حالات الغش والتلاعب في القوائم المالية للشركات، وذلك بالتركيز على مفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية بين مجالس إدارة الشركات.

ومع تفاقم الأزمات التي احتضنتها أسواق المال الأمريكية، والتي أظهرت ضعفا جليا في ممارسات حوكمة الشركات في كثير من المناحي، وذلك بدءا من أزمة أحد صناديق التمويل المعروف بـLTCM، ثم أزمة شركة الطاقة Enron و شركة Worldcom والتي أفرزت عددا من قضايا سوق المال التي تستحق الدراسة.

كما أعقبت الانهيارات المالية لكبريات الشركات الأمريكية سنة 2002 ، إصدار قانون Sarbanes- Oxley Act الذي أشاد بدور حوكمة الشركات في محاربة مظاهر الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات، والدعوة إلى ضرورة أن يكون غالبية الأعضاء في مجلس الإدارة من الأشخاص غير التنفيذيين، مع توضيح الشروط الواجب توافرها فيهم وتعيين مسؤولياتهم بدقة داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له.

كما قامت بورصة نيويورك بإصدار قواعد جديدة للقيود تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة، كما قامت الرابطة الوطنية لمديري الشركات

<sup>1</sup> THE COMBINED CODE, Op.cit., p9.

NACD بتشكيل لجنة متابعة لمخاطر الشركات وذلك بهدف تدعيم المديرين المستقلين وتحسين المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص مبادئ قانون ساربان أوكسلي كما يلي:

1. الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين مستقلين.
2. يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.
3. قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ.
4. ضمان الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل فيها الشركة.
5. إنشاء لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي تبنى عليها مكافآت ومرتببات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالشركة، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
6. ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
7. رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة.
8. ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.

<sup>1</sup> د. كمال بوعظم- أ.زايدي عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص52.

9. قيام لجنة المراجعة بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الداخلية والخارجية، ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.

10. ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للشركة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: حوكمة الشركات في فرنسا

في فرنسا، تقريراً فيينو (Viénot) 1995 و 1999 وتقرير بوتون (Bouton) عام 2002، نشرت بناء على طلب من هيئات أرباب العمل الفرنسية (CNPFF - MEDEF ذلك الحين ، AFEP)، وتقديم توصيات بشأن حوكمة الشركات بشكل خاص.

ويوصي تقرير فيينو الأول من عام 1995 بتعزيز دور مجلس الإدارة، من خلال تغيير تركيبته وطريقة عمله، وهو يقترح أن يتم الاختيار من بين أعضاء مجلس الإدارة للشركات المدرجة، ما لا يقل عن اثنين من المديرين المستقلين، و الحد إلى خمسة عدد الفترات المتراكمة لكل إداري وضمان إنشاء لجنة لمراجعة الحسابات.

تقرير فيينو الثاني 1999 يقترح أن يرتفع عدد المديرين المستقلين إلى ثلث مجلس الإدارة. أما تقرير بوتون فقد أعد في سياق أزمة الحكم بعد عدة فضائح مالية، وهو الأكثر طموحاً في توصياته؛ ويقترح أن يكون عدد المديرين المستقلين يمثل نصف مجلس الإدارة للشركات المدرجة ذات رأس المال المشتمت وليس لهم مساهمون للمراقبة. كما يقترح التقرير أيضاً تنظيمًا داخل مجلس الإدارة لمناقشة سنوية لعمله التي ستقضي إلى تقييم كل ثلاث سنوات. ويوصي التقرير بزيادة حصة المديرين المستقلين إلى ما لا يقل عن ثلثي لجنة الحسابات، وعلى الأقل نصف لجان المكافآت و يوصي تقرير بوتون بالتناوب المنتظم للمراجعين مع اختيارهم عن طريق إجراء مناقصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

<sup>2</sup> Céline CHATELIN - Stéphane TRÉBUCQ, stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE - université PARIS-DAUPHINE avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, Février 2003.

### المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الدول النامية

#### الفرع الأول: حوكمة الشركات في الدول النامية

تحظى حوكمة الشركات بدرجة كبيرة من الاهتمام في الدول المتقدمة والنامية وذات الاقتصاديات الانتقالية، حيث قامت جميعها بإصدار إرشادات لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات. وعلى الرغم من ذلك، فإن الفضائح المالية وهروب رؤوس الأموال ما يزال يضرب الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم، ومن ثم فإن الإرشادات ينبغي النظر إليها باعتبارها مكونا واحدا من بين المكونات الضرورية وغير الكافية حتى الآن لإقامة نظام سليم لحوكمة الشركات والذي يتطلب ما هو أكثر من مجرد نقل النماذج الجيدة لحوكمة الشركات والتي تعمل بصورة طيبة في الدول المتقدمة إلى النامية، ويجب توجيه اهتمام خاص نحو إنشاء المؤسسات والتشريعات السياسية والاقتصادية التي توضع وفقا للاحتياجات الخاصة لكل دولة والتي تعطي الشركات شيئا من القوة. وإذا ما فشلت هذه الإرشادات في تناول الموضوعات الرئيسية لحوكمة الشركات فإن التشريعات ذاتها مهما كانت درجة جودتها لن يكون في إمكانها تقديم الحلول المناسبة.

ولهذا السبب، قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات كي تقوم بتقييم الإطار المؤسسي في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية وكذلك بالنسبة لإرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) حتى يمكن تحديد الآليات اللازمة لتنفيذ حوكمة الشركات بشكل فعال في جميع أرجاء العالم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. محمد مصطفى سليمان، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفرع الثاني: حوكمة الشركات في الدول العربية

قامت الكثير من الهيئات والمنظمات العلمية الدولية بالعمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الدول العربية عن طريق قيام كل من المنتدى الدولي لحوكمة الشركات (GCGF) ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) وكثير من المهتمين بحوكمة الشركات في العديد من الدول العربية بتنظيم مجموعة من المؤتمرات والندوات والنشرات التي تهدف إلى وضع التوصيات الخاصة بالتطبيق السليم لتلك المبادئ بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تمر بها الدول العربية في الوقت الحالي والحث على توفير البيئة المناسبة لعملية التطبيق ونشر الوعي لدى الأفراد والمستثمرين ومتخذي القرار بالدور الهام الذي تلعبه مبادئ حوكمة الشركات على مستوى الشركات والاقتصاد القومي بصفة عامة.

ولم تتعرض البلدان العربية إلى كوارث مماثلة لما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية وجنوب شرق آسيا، هذا لا يعني عدم وجوب الاهتمام بمفهوم الحوكمة، حيث نجد في واقع الأمر أن هنالك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى غياب أو عدم ظهور مثل تلك الأزمات ومنها عدم الشفافية في القوائم المالية و عدم وجود المستثمر القادر على المسائلة وكشف الحقائق.

و مع تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، نجد أن الدول العربية رغم افتقارها للدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، إلا أنها بدأت في تنفيذ الخطوات الصحيحة التي تقيها من الوقوع في براثن غياب قواعد حوكمة الشركات وهو الأمر الذي سيساعدها على رفع كفاءتها الاقتصادية واجتذاب رؤوس الأموال ببورصاتها الناشئة.

وفي دراسة قام بها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) عام 2003، تم تقسيم الدول العربية إلى ثلاث مجموعات اقتصادية كما يلي:

**المجموعة الأولى:** هي مجموعة الدول التي قامت بعمليات الإصلاح الاقتصادي منذ منتصف الثمانينات وهي مصر، الأردن والمغرب، وهي تعتبر من الدول الجاذبة والمستوردة لرأس المال.

**المجموعة الثانية:** هي الدول المصدرة للبترول، وهي مجموعة الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي (GCC) وقد نجحت هذه الدول في تحقيق استقرار في اقتصادياتها نظرا لارتفاع أسعار البترول، وهي تعتبر من الدول ذات الفائض في الدخل والمصدرة لرأس المال وقد فتحت عام 2000 باب الاستثمار أمام رأس المال الأجنبي.

**المجموعة الثالثة:** وهي الدول التي لديها عدم استقرار اقتصادي بسبب عدم الاستقرار السياسي بها كفلسطين والعراق وكذلك الدول التي مازالت في بدايات الإصلاح الاقتصادي كالجزائر، لبنان، سوريا، السودان، ليبيا واليمن. فأسواق رأس المال بهذه الدول تعتبر غير موجودة وإن وجدت فهي صغيرة.

الأسواق المالية بالدول العربية مما يتضح لنا، مازالت في بدايتها وتلعب دورا محدودا في عملية النمو الاقتصادي بها، حيث بلغ حجم رأس المال في أسواق الأوراق المالية بالدول العربية عام 2002 حوالي 209 مليون دولار أي ما يمثل نسبة 1% من حجم رأس المال المتداول في الأسواق العالمية و35% من حجم الناتج القومي للدول العربية. هذا يعني أن أسواق الأوراق المالية بالدول العربية تحتاج إلى العديد من الخطوات والإجراءات لتشجيع الاستثمار بها حتى تتمكن من لعب دورها في التنمية الاقتصادية بهذه الدول، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات من قبل الحكومات ومشرعي القوانين ومتخذي القرارات والمستثمرين وأصحاب المصالح، بالشكل الذي يؤدي إلى توفير المناخ والبيئة المناسبين لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات لتتمكن هذه الدول من جني ثمار التطبيق السليم لها.

تقييم حوكمة الشركات بالدول العربية

يتم تقييم حوكمة الشركات بالدول العربية عن طريق دراسة خصائص وسلوك أصحاب الأسهم ذلك أنهم لا يعتبرون ملاكا للشركات التي يحملون أسهمها بل يوصفون على أنهم مستثمرون ماليون فهم لا يقومون بممارسة حقوقهم المتمثلة في حضور الجمعيات العامة للشركات التي يحملون أسهمها، ولا يشاركون في اختيار مجالس إدارة تلك الشركات؛ وبصفة عامة، هم يميلون للاستثمار قصير الأجل للحصول على عوائد في فترة قصيرة وبالتالي اهتمامهم بتطبيق الشركات للحوكمة شبه منعدم فهو يحتاج وقتا ليتم الحصول على عوائده<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>د. محمد مصطفى سليمان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-267.



## المبحث 3: المقاربات النظرية لحوكمة الشركات

الإطار النظري الأساسي الذي يربط كفاءة وهيكـل الحوكمة للشركة يستند على التحليل الذي قام به مينز و بيرل بعد أزمة 1929 : حيث احتياجات التمويل الهائلة للشركات ساهمت في تشتت المساهمة وخفض سلطتها أمام المسيرين، لذا يجب تصميم النظم الإدارية لتنظيم قواعد اللعبة الإدارية للحفاظ على مصالح المالـكين.

وكان بيرل ومينز من الأوائل الذين أكدوا على الدور الأساسي الذي يجب أن يلعبه مجلس الإدارة، وشددوا على الحاجة إلى الشفافية؛ وبعبارة أخرى ، على الحوكمة للحد من صلاحيات المسيرين من خلال إجبارهم على مراقبة قراراتهم وتحديد نطاقهم .

وهذه النظرة التي تركز على العلاقة بين المسيرين والمساهمين، قد تم تصورهما في سنوات السبعينات عن طريق المقاربات التعاقدية للحوكمة التي تعتمد على النظريات المؤسسية للشركة ، بما في ذلك نظرية حقوق الملكية ، ونظرية الوكالة. هذا المفهوم لحوكمة الشركات يدعو لـ: "ضبط" المسيرين ، لكي يتصرفوا في المصالح الفضلى للمالـكين. إلى جانب هذا التيار السائد، تقترح مقاربات أخرى علاقة أقل تصادمية بين المساهمين والمسيرين و تنظر إلى الحوكمة من منظور الشراكة بدمج مصالح مختلف أصحاب المصالح، وخصوصا الموظفين.

مقاربات أخرى تستند أيضا على تحليل آليات خلق القيمة، بالاعتماد على النظريات المعرفية-الإدراكية- للشركة: وتعتبر الحوكمة بمثابة جهاز يعزز التعلم والابتكار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pascal Charpentier, Op.cit ., p 98.

### المطلب الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات

النظريات المؤسسية للشركة تعتبر المرجع الرئيس لحوكمة الشركات؛ وهذه التيارات النظرية تعرف أيضا بأنها "عاقدية"، لأنها تعتبر الشركات من منظور مؤسساتي، مثل "مجموعة العقود" « *nœud de contrats* » (المساهمين-المسيرين، أرباب العمل-الموظفين، الشركات-العملاء، الخ.) حيث هدف العقد هو تنظيم وتوزيع السلطة واتخاذ القرار<sup>1</sup>. إن المقاربات المؤسسية الأكثر أهمية هما نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة، واللذان ترتبطان فيما بينهما. وتهتم نظرية حقوق الملكية (الأقدم) بالبيئة المؤسسية للشركة، وهي تركز على ما يسمى بالمؤسسات الرسمية: القانون بوجه عام، أي الدستور والقوانين، وحقوق الملكية. وهي تتدخل في نطاق القواعد، في حين لا تزال نظرية الوكالة في مجال التنظيم، والترتيبات المؤسسية<sup>2</sup>.

#### ■ نظرية حقوق الملكية أساس حوكمة الشركات

نظرية حقوق الملكية تؤسس أو يبني على أساسها تحليل حوكمة الشركات. وهي في الواقع، تبرير لهذه المقاربة أو تلك لحوكمة الشركات؛ واعتمادا على نوع الشركة، واما إذا كان المساهم المالك الوحيد للمخاطرة أم لا، فإن المنظرين يقدمون لنا مقاربة مختلفة للحوكمة.

نظرية حقوق الملكية، نظرية قانون الشركات والالتزامات، تحدد الفصل بين حقوق الملكية في ثلاثة مكونات: **usus** (الحق في استخدام الممتلكات)، **fructus** (الحق في جمع الثمار)، **abusus** (الحق في بيع الممتلكات أو تدميرها)، ويوفر كل مكون للمالك قدرا من السلطة.

<sup>1</sup> Mbouna M.-N., Thèse doctorale-Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes, Université Jean Moulin Lyon3, France, 2010, p83.

<sup>2</sup> Pascal Charpentier, Op.cit., p98.

بالنسبة لفريدريك بارا (Frédéric Parrat): "سعى منظرو الحوكمة لفهم العمل الداخلي للمنظمات وذلك استنادا على مفهوم حقوق الملكية". داخل الشركة، تتجلى حقوق الملكية في سلطة إدارة الشركة (*usus*) ، والحق في الحصول على أرباح الأسهم (*fructus*) و سلطة التصرف في الأوراق المالية (*abusus*).

وحسب تحليل Parrat هناك أربعة أنواع لملكية الشركات، اقترحها قبالا Furubotn و Pejovich:

- ملكية موحدة في المؤسسة الرأسمالية، المالك يملك *fructus*، *usus*، *abusus*؛ أي لا يوجد فصل بين حقوق الملكية وحقوق اتخاذ القرار

- ملكية منفصلة في المؤسسة الإدارية (*managériale*)، حيث المساهم يملك *fructus* (يتلقى الأرباح) و *abusus* (لديه القدرة على بيع أسهمها) ينتدب للمدير *usus* (تسيير المؤسسة)

- ملكية منفصلة وجماعية في المؤسسة العمومية؛ *usus* يمتلكه مجموع الموظفين، بينما *Fructus* و *abusus* تمتلكهما الدولة.

- ملكية جماعية وموحدة في المؤسسات الجماعية والتعاونية. لا يوجد مالك حقيقي.

وفي هذا الإطار اقترن مفهوم الحوكمة بمفهوم حيابة الملكية، كلما كانت الشركة مملوكة من طرف شخص محدد كلما كانت هنالك حوكمة؛ لهذا تعتبر مقاربة المساهم هي أفضل نظام للحوكمة، مع أنه ليست كل الشركات والمنظمات ذات طبيعة رأسمالية فيجب مع ذلك أن تكون هنالك حوكمة، فحوكمة الشركات إذا نشأت من تحليل حقوق الملكية داخل الشركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mbouna M.-N ., Op.cit., p83-84.

بالنسبة لـ Alchian و Demsetz ، فإن سلوك الوكيل وكفاءة الشركات تعتمد على تعريف حقوق الملكية لأن هذه الأخيرة هي التي تحدد شروط الملكية للفائض الناجم عن النشاط الإنتاجي. في المؤسسة **المقاولاتية** (*firme entrepreneuriale*)، حيث المسير هو نفسه المالك، فإننا نتحقق بسهولة أن امتلاك الأفراد لحقوق الملكية يعطيهم قوة اقتصادية فهي تعتبر الشرط الأساسي لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، ذلك أن أصحاب هذه الحقوق يشجعون على إنشاء وحفظ وتطوير المنافع المقابلة لهذه الحقوق. المشكلة هي أكثر تعقيدا في الشركات الإدارية والتي، بحكم تعريفها، هنالك فصل بين ملكية رأس المال والإدارة. و بالنسبة لهذين المؤلفين، فإن الشركات ذات الأسهم هي شكل للمنظمة الفعالة ذلك أن آليات الحوكمة تسمح بمراقبة صانعي القرار وحثهم على العمل في صالح المساهمين خوفا من طردهم من الشركة. يكمن الحافز في اعتبار المسير كـ: "دائن متبقي" - **créancier résiduel** - وبهذا يشترك في تقاسم "الدخل المتبقي" - **revenu résiduel** ، أي الفائض غير المنصوص عليه صراحة في العقد المبرم بين المسير والمساهمين والمتبقي بعد الدفع لجميع الدائنين الآخرين (الموظفين، الإداريين، المصرفيون ، والموردين). أصحاب الملكية ينتظرون زيادة هذا الدخل المتبقي، والذي يعربون عنه بشكل أهداف كتعظيم الربح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pascal Charpentier, op.cit, p 99.

## المطلب الثاني: مقارنة المساهم-Approche Shareholder

الفرع الأول: نظرية الوكالة؛ الأساس النظري لمقاربة المساهم (صاحب الأسهم)

### 1. مفهوم الوكالة:

بيرل ومينز (1932) في كتابهما "The Modern Corporation and Private property" يوضحان هيمنة الشركة الإدارية كنمط تنظيمي غالب للأسماوية. هذه الشركة تتميز بأسهمها المشتتة و مسيرين محترفين يضمنون تسييرها. Jensen و Meckling (1976) يوسعان نطاق هذا التحليل ويعتبران أن الشركة هي رابطة العقود تشرك الشركة ومجموع جالبي الموارد الضرورية لسير العمل في الشركة. ويبينان علاقة الوكالة بإظهار الرابط بين الوكيل أو العون (المسير) وبين الموكل أو الرئيس (المساهمين).

و يعرفان علاقة الوكالة بأنها: "عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل) بتعيين شخص آخر (الوكيل) للقيام ببعض الأعمال نيابة عنه باسمه وذلك بتخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات".<sup>1</sup>

و حسب نظرية الوكالة فإن وجود الشركة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط الشركة وبالتالي يمكن دراسة سلوك الشركة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود لتوظيف الخاصة بها.

### 2. فروض نظرية الوكالة

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل واحد منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية؛
- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول

<sup>1</sup> Ali Dardour, Thèse doctorale- L'influence de la gouvernance et de la Performance sur la rémunération des dirigeants, Université de Toulouse, 2009, p21.

على أكبر قدر من جهد وعمل الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل؛

- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، ويرجع ذلك إلى:
  - عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة؛
  - اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛
  - اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل<sup>1</sup>.

### 3. علاقات الوكالة:

يمكن تحليل الشركة بوصفها مجموعة من عقود الوكالة بين المشاركين في العملية الإنتاجية من أجل تعاون دائم في شركة مستقرة؛ لكن عمل الشركة يتأثر بعدم اليقين وعدم تماثل المعلومات التي تميز عقود الوكالة، وإنه لمن المستحيل التخطيط مسبقا لكل الحالات التي يتخذ فيها الوكيل القرارات: فعدم اليقين يعطي مجالا لاستقلالية الوكيل. إضافة إلى ذلك، يمتلك الوكيل معلومات أكثر من تلك التي يمتلكها الموكل نظرا لمكانيهما في دائرة المعلومات داخل الشركة، حيث يمكن للوكيل نقلها، تصفيتها أو إمسакها. و أخيرا، يمتلك الوكيل كفاءات لا يمتلكها الموكل نتيجة معاشته لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.

#### ■ العقود، المخاطر المعنوية والحوافز

إن عدم اليقين وعدم تماثل المعلومات والكفاءات يعطي مجالا لاستقلالية الوكيل داخل المنظمة، وحيث أن أحد الطرفين يمتلك معلومات ومهارات أكثر، فهو يستغل ذلك لتعظيم منفعته الشخصية على حساب أهداف المنظمة، فتظهر تصرفات انتهازية، الغش والمكر في تفسير العقود، وسيتكبد الوكيل بذلك "خطر أخلاقيا" - *risque moral*<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

<sup>2</sup> DARBELET M.-IZARD L.-SCARAMUZZA M., Management, collection l'essentiel sur, 5ème édition, Berti, Alger, 2007, p 37

■ العقود غير الكاملة (الشاملة) وتكاليف الوكالة

تتميز علاقة الوكالة أساساً بالنقص وعدم شمولية العقود، و الذي هو ناتج عن المعلومات غير المتماثلة، وعدم اليقين والعقلانية المحدودة. لذا، يصبح من الممكن لكل فرد السعي من أجل مكاسب شخصية، بينما يقلل مجهوداته وقيوده، نظراً لكون علاقة الوكالة توفر هامشاً من المرونة، فلا يمكن للطرف الآخر أن يرى السلوكيات والنتائج.<sup>1</sup> ويمكن أن يعتقد الموكل أن الوكيل يستفيد من ثغرات العقد لتعظيم فائدته بالنسبة لنفقاته، وحتى يتغلب على هذه النقائص، نجده يبحث عن كيفية رصد ومراقبة أفعال الوكيل ما يجعله يتحمل تكاليف إضافية تسمى بـ: "تكاليف الوكالة".<sup>2</sup>

4. تكاليف الوكالة: تتوزع هذه التكاليف كما يلي:

■ تكاليف العلاقة (Coûts de liaison):

وهي التكاليف المترتبة بضمان الموكّلين للموكّلين تنفيذهم للالتزامات المتفق عليها والتي يمكن أن تترجم في شكل تعويض عن الأضرار عند عدم تنفيذهم للالتزاماتهم.

■ التكاليف المتبقية (Coûts résiduels):

وهي التكاليف المرتبطة بالخسارة التي يتحملها الموكّل أو الموكّل بفعل التباعد بين المصالح آخذين في الحسبان تكاليف العلاقة وتكاليف المراقبة، فمثلاً تتمثل التكاليف المتبقية بالنسبة للمساهمين في الفرق بين الثروة التي يحصلون عليها عندما يكونون هم المسؤولين عن إدارة الشركة بشكل مباشر وبين الثروة التي يحصلون عليها عندما يوكلوا مهمة تسيير الشركة إلى الوكيل.

■ تكاليف المراقبة (Coûts de contrôle):

وهي التكاليف التي يتحملها المساهمون ليتحققوا من تحقيق المسؤولين عن إدارة

<sup>1</sup> Xavier Hollandts, Thèse doctorale- Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise, université Jean moulin Lyon, 2007, p49.

<sup>2</sup> Pascal Charpentier, Op.cit., p22.

الشركة لمصالحهم وتنفيذهم للمهام الموكلة لهم قلباً وقالباً<sup>1</sup>.

تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل والوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار لمصالح الآخرين ما يخلق صراعات تولد تكاليف تحد من المكاسب التي تحققت في مجال التعاون بسبب اختلاف المصالح.

إن المشكلة التي تسعى إلى حلها نظرية الوكالة هي إيجاد نظام تعاقدية ونمط مكافآت مناسب لتشجيع وحث الوكيل للتصرف لصالح الرئيس والحد من تكاليف الوكالة المتعلقة بمراقبة العقد.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مقارنة صاحب الأسهم

استخدمت نظرية الوكالة فيما بعد لتفسير مسألة الحوكمة كمشكلة وكالة بين المالكين-المساهمين والمسيرين في شركات المساهمة نظراً لوجود اختلاف في المصالح بين الطرفين المتعاقدين: فالمساهمون يفضلون تعظيم الربح بينما يسعى المسيرون إلى تحقيق النمو و وضع اجتماعي خاص، كما أن المساهمين ليس لهم إمكانية تسيير مباشرة في حين أن المسيرين يمتلكون معلومات مميزة، إضافة إلى أن العقود غير كاملة فلا يمكن توقع جميع الوضعيات المستقبلية، وبالتالي هناك خطر أخلاقي للمساهمين ما قد يجعل المسير يستفيد من هذه الوضعية لتعظيم منفعته الخاصة على حساب من يوكلونه (المساهمين)؛ ما جعل الحاجة إلى إدخال أنظمة للرقابة وللتحفيز التي تفرضها آليات الحوكمة من أجل توجيه سلوك المسير نحو تحقيق أهداف المساهمين<sup>3</sup>.

و حسب Gérard Charreaux فإن "حوكمة الشركات تغطي جميع الآليات التنظيمية والمؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المسيرين،

<sup>1</sup> أ.عبد الرحمان العايب- د. بالرفقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، جامعة عنابة، الجزائر، 2009/11/18-19، ص75.

<sup>2</sup> Pascal Charpentier, Op.cit., p22.

<sup>3</sup> Idem.



بمعنى آخر الحوكمة هي التي تدير سلوكياتهم ومجالهم التقديري. " وحسب هذا التعريف، فإن الهدف الأساس من حوكمة الشركات هو الحد من السلطة التقديرية للمسيرين.

ويعرف Jensen و Meckling حوكمة الشركات بأنها "الوسائل التي من خلالها المستثمرون الماليون عموماً والمساهمين خصوصاً يمكنهم ضمان ربحية إيرادات استثماراتهم"<sup>1</sup>. و كمالكين، فإن المساهمين يمارسون بذلك حقهم في رقابة القرارات (التصديق والمراقبة)، الملازمة لمنصب الملكية الذي عرفاه كل من Fama و Jensen (1983). هذه المقاربة هي التي اعتمدت في أبحاث الممارسين (تقرير Cadbury، Viénot 1 و 2، Bouton...) أو المنظرين لحوكمة المساهم<sup>2</sup>. وبالتالي فإن دور آليات الحوكمة في هذه الحالة قد ضيق إلى مجرد الحفاظ على إيرادات الاستثمار المالي بإلزام المسير ليواصل هدف تعظيم ثروة المساهمين. إن المستثمرين الماليين الذين يعتبرون كدائنين باقين حصريين، لديهم الحق في الحصول على الإيرادات المنشأة من طرف الشركة؛ أما باقي جالبي الموارد المشاركين في مركز التعاقدات فيكافؤون على أساس تكلفة الفرصة الضائعة<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: حدود مقارنة المساهم

إن نموذج الحوكمة المركز على مصالح المستثمرين الماليين هو موضع العديد من الانتقادات.

1. إن الحد الأساسي لهذا النموذج يأتي من العلاقة غير الواضحة بين انضباط المسيرين وإنشاء قيمة المساهمة؛ حيث يعتبر الأول الشركة مسؤولة فقط أمام المساهمين باعتبارهم الوحيديين "الدائنين المتبقيين" (créanciers résiduels). إن الإيرادات التنظيمية المنتجة عن طريق التنسيق بين عوامل الإنتاج توزع على أساس تعاقدية بين مختلف جالبي الموارد، لكن "الإيراد المتبقي"، أي الفائض المتبقي بعد دفع الأجور التعاقدية للموارد

<sup>1</sup> Ali Dardour, Op.cit., p85

<sup>2</sup> Céline CHATELIN - Stéphane TRÉBUCQ, Op.cit., p10.

<sup>3</sup> Ali Dardour, Op.cit., p85.

وعوامل الإنتاج، فيحتكره أصحاب رؤوس الأموال فقط، بيد أنه لتعظيم الإيرادات يجب تحفيز جميع عوامل الإنتاج المشاركة في "رابطة العقود"، وليس فقط من جالبي رؤوس الأموال<sup>1</sup>. و يؤكد غوبتا (Gupta) و آخرون أن قيمة المساهمة ينبغي أن ينظر إليها بوصفها آلية مراقبة المسيرين، وليس الهدف النهائي من المنظمة.

2. توسع النقاش حول الصراع بين مقارنة المساهم، الملائمة مع الإطار ثنائي القطبية الذي يفرضه نموذج الوكالة، ومقاربة الشراكة، الملائمة مع " التمثيل المشترك لأصحاب المصالح بوصفهم المشكلين لهدف الشركة"<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Charpentier, Op.cit., p 100.

<sup>2</sup> Mbouna M.-N., Op.cit., p89.

## المطلب الثالث: مقارنة أصحاب المصالح (الشراكة) – Approche Stakeholder

نموذج أصحاب المصالح يعزز رؤية الشركة التي أصحاب مصالحها الآخرين لديهم الحق في مسائلة الشركة، وهؤلاء على سبيل المثال: الموظفين، المتعهدين الثانويين؛ وهدف الشركة ليس تعظيم قيمة حامل الأسهم، ولكن الدفاع عن جميع أصحاب المصالح ومصالحهم.

## الفرع الأول: نظرية الوكالة الموسعة

لفترة طويلة، اقتصر على دور نظرية دعم لنموذج المساهم، فإن نظرية الوكالة قد شهدت تطورا من أساسها. بعض المنظرين في الحوكمة مثل Roland Pérez (2003) يعترفون اليوم بتطبيقها في نموذج أصحاب المصالح.

لقد اقتصر نظرية الوكالة على العلاقة بين المساهمين والمسير، على افتراض تفكيك حقوق الملكية التي يملكها المساهم والمسير، وظهور علاقات متضاربة فيما بينهم، والحاجة إلى إعادة التوازن في العلاقات وخاصة لاستعادة سلطة المساهمين أمام مسير "قوي" لتحقيق أداء أفضل، فقد طبقت نظرية الوكالة بطبيعة الحال في نموذج المساهم لتعظيم ثروة المساهمين. هنا، المساهم هو ضحية لتفكك حقوق الملكية لأن الاستثمار المالي هو دائما استثمار محفوف بالمخاطر، ولذلك يجب التركيز على اهتماماته، وهذا ما يسمى تصميم المفهوم الأحادي لحوكمة الشركات.

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

بالنسبة لرولاندي بيريز (2003) ، فإن الفرضية الأولى التي تركز على المخاطر المالية للمساهمين حقيقية ولكن يجب أيضا تذكر المخاطر التي يتعرض لها أصحاب المصالح الآخرين.

وقد أدى التوسع في نظرية الوكالة إلى جميع أصحاب المصالح لنشأة مفهوم التعددية في حوكمة الشركات ، كما أوضح بيريز Perez، كما أنها ساعدت في توسيع المؤشرات النظرية لنموذج الوكالة.

### الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح

استجابة لهيمنة نظرية الوكالة (جنسن وماكلين منذ 1976) التي تحدد الأولوية لمصالح المساهمين، فإن فريمان (1984) اقترح نظرية أصحاب المصالح للنظر بمساواة (مع استثماراتهم) مصالح جميع أصحاب المصالح. فهذه النظرية تتبع إذن أيديولوجية جديدة حيث مسؤولية الشركات تجاه الأطراف المكونة لها تسجل كجزء من الإستراتيجية، الإدارة أو الحوكمة الجيدة<sup>1</sup>، وهي مفصلة في الفصل الثاني.

---

<sup>1</sup> Ibid., p90-92

## خاتمة

أصبحت حوكمة الشركات من المواضيع الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية، نتيجة للفضائح و الأزمات الاقتصادية التي حدثت في الدول المتقدمة ما جعل حوكمة الشركات تطفو إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة والأسواق الناشئة.

وتبين لنا هذه الأحداث، أنه في ظل اقتصاد العالم الحالي تصبح الشركات بل والدول التي تضعف فيها ممارسات حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية.

ولقد بدأت دول العالم تدرك أن مستقبل اقتصادياتها ومصدر ثرواتها يرتبط ارتباطا وثيقا بالإجراءات السليمة لحوكمة الشركات، فوجود نظام شفاف وعادل في الأسواق الحكومية ومعاملة نزيهة لجميع أصحاب المصالح من العوامل المهمة للديمقراطية وللمؤسسات السياسية على حد سواء، وتعتبر أيضا من العوامل الحاسمة بالنسبة لاقتصاديات السوق السليمة. إن حوكمة الشركات تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة وإلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي وبالتالي تهيئته للاستفادة من العولمة؛ وعليه، فإن تأسيس حوكمة الشركات ليست مجرد وسيلة للبقاء في عالم اليوم ولكنها أيضا إستراتيجية لازدهار.

الفصل الثاني:

# أصحاب المصالح و حوكمة الشركات

## مقدمة

في المقاربة المالية لحوكمة الشركات تم التركيز حصريا على حماية حقوق المساهمين، فكان هدف الشركة هو توجيه عمل المسير نحو تعظيم قيمة المساهم، أما باقي أصحاب المصالح، في هذا الإطار، ليسوا سوى أعوان أو فاعلين يشاركون في تنفيذ هدف الشركة رغم أنهم 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 قسّم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول**، وهو يتناول نظرية أصحاب المصالح من خلال التعريف بأصحاب المصالح، شراعتهم، تصنيفاتهم، وكذا الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح والعلاقة بينهم.

**المبحث الثاني**، ويتناول العلاقة بين الشركة ومختلف أصحاب 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: نظرية أصحاب المصالح

طوال خمسة عشر عاما، ونظرية أصحاب المصالح هي موضع اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، وهي موجودة في قلب المناقشات حول دور الشركات في مجتمعاتنا. إن مفهوم أصحاب المصالح استخدم قبالا في الإستراتيجية قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي تركز على أنظمة حوكمة الشركات. (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999).

وتريد نظرية أصحاب المصالح أن تكون نظرية إدارية ومعيارية في أخلاقيات المنظمة، ما يؤدي غالبا إلى المزج بين هذين البعدين؛ وبصفة عامة، تغطي النظرية مجموع الفرضيات التي تشير إلى أن مسيري الشركة لديهم التزامات أخلاقية تجاه أصحاب المصالح. فالهدف الأساسي من نظرية أصحاب المصالح هو توسيع الصورة التي تعتمدها علوم التسيير حول دور ومسؤولية المسيرين في الشركة التي تتعدى مجرد وظيفة لتعظيم الربح، بل ينبغي أن تدرج في حوكمة الشركات حقوق ومصالح غير المساهمين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature, université de bourgogne, X<sup>ième</sup> conférence, 2001, p1.



### المطلب الأول: أصل و تعريف مفهوم صاحب المصلحة

لطالما اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق، فتبادلاتها مع الخارج لا تؤثر مباشرة على عملها الداخلي. وقد أصبحت الحدود اليوم بين الداخل والخارج غير مستقرة ويسهل اختراقها؛ فكان ظهور مفهوم أصحاب المصالح ناتجا من هذا الأساس وحول بذلك منطق العمل، فلم يعد هنالك الموظفون والإدارة من جهة وباقي العوامل من جهة أخرى؛ فالأفراد كالجماعات، الداخليون كالخارجيين يؤثرون على الشركة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: نشأة مفهوم صاحب المصلحة

إن لفظ « Stakeholder »، والمترجم عادة بـ: "صاحب المصلحة" ولكن أيضا "الطرف المعني" أو "المستفيد"، ووفقا لفريمان ، فقد استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال مداخلة في معهد ستانفورد للأبحاث.

لقد كان إنشائه نابعا من إرادة متعمدة للعبث بكلمة "Stockholder" (التي تعني المساهم) حتى تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة ("stake") في الشركة؛ و نظرية أصحاب المصالح تسعى لتحل محل النظرة التقليدية للشركة والتي تعرف بـ: " Stockholder Theory" ، "نظرية المساهم" ، التي تفترض أن المسيرين لديهم واجب ائتماني للعمل فقط في مصلحة مساهميهـم.

وقبل استعمال لفظ أصحاب المصالح، يمكن أن نعتبر أن Dodd (1932) و Barnard (1938) كرواد نظرية أصحاب المصالح عندما قدموا فكرة مفادها أنه يجب على الشركة أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين بغية الحفاظ على تعاونهم اللازم. و بصورة أكثر عملية، ومنذ الثلاثينات، وبعض الشركات الأمريكية الكبيرة مثل جنرال إلكتريك، والتي

<sup>1</sup> Didier STEPHANY, Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable, collection Liaisons Sociales, Liaisons, paris, 2003, p266.

وفقا لهاملز (Hummels، 1998)، تفر بوجود أربعة أنواع من أصحاب المصالح وهي: الموظفين، العملاء، المساهمين والمجتمع.

ولاحقا، فإن أعمال بنروز (1959) الذي يعتبر الشركة كمؤسسة متماسكة تسهم في الإبداع و صون وتطوير التعلم، قد أثرت المعارف عن طبيعة الشركة ودور المسيرين. وما يجدر ذكره أيضا، أبحاث Rhenman و Stymne (1965) التي هي أساس التجربة الديمقراطية الصناعية في الدول الاسكندنافية، يصفون الشركة كنظام اجتماعي وتقني يلعب فيه أصحاب المصالح دورا حاسما.

و يبدو أن Ansoff (1968) هو أول من استخدم مصطلح نظرية أصحاب المصالح في تعريفه لأهداف المنظمة. فهو يعتبر أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات التي لها علاقة مباشرة معها: المسيرين، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين، فيجب على الشركة إذا تعديل أهدافها وذلك بإعطاء كل واحد نصيبا عادلا من المكافآت. ويعتبر الربح واحد من هذه القناعات، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنه يحتل مكانا بارزا في مجموع الأهداف.

ومع ذلك، فإن مفهوم صاحب المصلحة لم يفرض فعليا في الأدبيات الإدارية إلا بعد نشر كتاب فريمان « Strategic Management : A Stakeholder Approach » عام 1984. و منذ ذلك الحين ، تطورت هذه النظرية على نحو متزايد في تحليل العلاقات بين الاقتصاد والمجتمع ، وفي مجال البحوث حول الأداء الاجتماعي للشركات.

وقد أكدت أعمال كارول Carroll (1989) و وايس Weiss (1994) الأهمية في مقاربة تركّز على أصحاب المصالح في الإدارة الإستراتيجية. وأشار جيبسون (2000) ، أنه بين عامي 1998 و 2000 ، هناك أكثر من 200 مرجع يركز على نظرية أصحاب المصالح في مجلات الإدارة والفلسفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, Op.cit, PP 2-3.

## الفرع الثاني: مبررات وجود صاحب المصلحة

إن وجود "نظرية" لأصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح، و تنتظم الحجج في فئتين رئيسيتين: الشرعية والسلطة وهما يشكلان المبررين الرئيسيين لأهمية نظرية أصحاب المصالح؛ فهذين المصطلحين يساعدان في الإجابة على السؤال الذي يشير إلى مبدأ فريمان (1994): « *Who and what really counts ?* » (من وما يهم حقاً؟).

### 1. الاعتراف بشرعية أصحاب المصالح

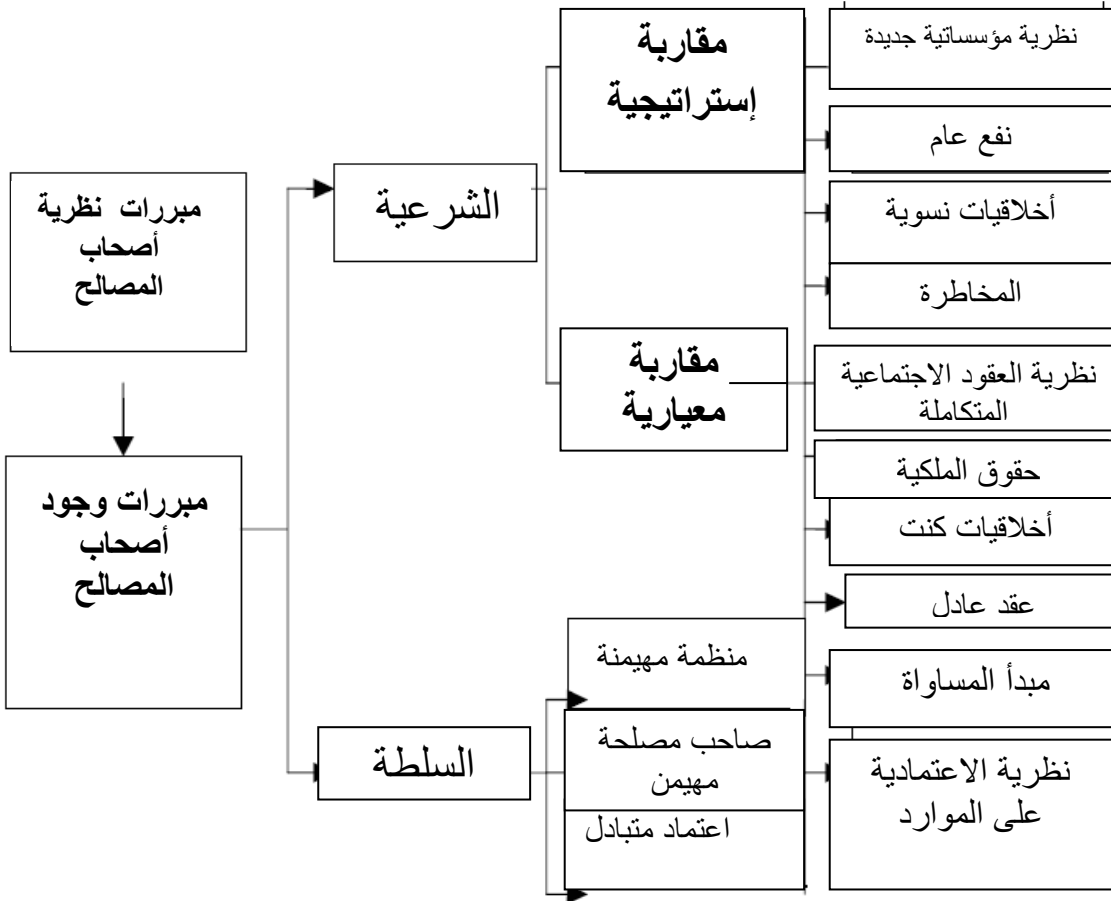
إن الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح لكيان ما يعتمد بشكل كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان؛ والشرعية في معناها الإستراتيجي والاجتماعي هي التكيف الثقافي لتطلعات المجتمع الذي تعمل فيه الشركة وعملية المطابقة مع الممارسات التي تعتبر مشروعة داخل النطاق التنظيمي الذي توجد بالشركة. من هذا المنظور، يجد مصطلح أصحاب المصالح مبررات وأسسا عديدة في الدراسات المؤسسية الجديدة (néo-institutionnalistes) ، التي تبرز حاجة الكيان التنظيمي للخضوع للضغوط المعيارية الخارجية.

ويمكن النظر للشرعية في معناها الأوسع، ذلك أن نظرية أصحاب المصالح تهدف أيضا (وخاصة) إلى تحديد الأسس الشرعية لصاحب المصلحة، من وجهة نظر معيارية. و قد قامت العديد من نظريات فلسفة الأخلاق بتبرير، من وجهة نظر أخلاقية، ضرورة إدماج أصحاب المصالح. وقام Phillips وآخرون (2003) بإحصاء ثمانية أسس نظرية التي تشكل "القلب المعياري" لنظرية أصحاب المصالح (أنظر الشكل رقم 3 )

## 2. علاقات السلطة مع أصحاب المصالح

هناك فئة ثانية من الحجج تدرج في منطق كله استراتيجي، ذلك أن وجود أصحاب المصالح يُبرر بوجود علاقات القوة، أي بالترابط بين الشركة ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها والتي تتفاعل معها. إن نظرية الاعتمادية على الموارد (Pfeffer et Salancick, 1978) تشكل الأسس الجوهرية للنظرية، ويمكن تمثيل مجموع هذه التبريرات على شكل شجرة (أنظر الشكل3). وسيتم جمع مختلف الأسس النظرية بطريقة متزامنة أو متنافسة لتحديد وهيكله أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

شكل رقم 3.2 : المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح



المصدر: Mercier et Gond (2004, p5) adapté de Andriof et Waddock (2002, p32) et Phillips et al. (2003, p482).

<sup>1</sup> Jean-Pascal GOND- Samuel MERCIER, Les théories des PP : une synthèse critique de la littérature, PP 3-4.

### الفرع الثالث: تعريف مفهوم أصحاب المصالح

في التعريف الأصلي لمعهد ستانفورد للأبحاث (1963)، يشير مفهوم أصحاب المصالح إلى المجموعات الأساسية لبقاء الشركة، وهذا المعنى قريب جدا لما طرحه Rhenman و Stymne (1965) بأن أصحاب المصالح هم المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة والتي تعتمد عليها الشركة بدورها لضمان وجودها.

إن التعريف الأكثر استعمالا (والذي يعطي لمصطلح أصحاب المصالح معناه الأوسع) هو الذي طرحه فريمان (1984)، واستعمله أيضا Carroll et Buchholtz: "صاحب المصلحة هو فرد أو مجموعة الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر من تحقيق أهداف المنظمة". في هذا المنظور، أصحاب المصالح هم: العملاء، الموردون، الموظفون، المستثمرون، المجتمع، الخ.

ومنذ ذلك الحين، تضاعفت التعاريف كما يبين لنا Phillips وآخرون، فإن مفهوم أصحاب المصالح ليس له نفس المعنى لدى جميع المؤلفين. إن المعاني المختلفة تعكس الخلافات حول الحقوق الممنوحة لأصحاب المصالح (أنظر التعاريف الرئيسية في الجدول التالي).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid., p6.

جدول رقم 4.2: تعاريف أصحاب المصالح

التعاريف المقترحة	المؤلفين
"المجموعات التي من دون سندها تزول المنظمات وتنتهي"	Stanford Research institute (1963)
"المجموعة التي تعتمد على الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة، وهذه الأخيرة تعتمد عليها بدورها لضمان بقائها"	Rhenman et stymne (1965)
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"	Sturdivant (1979)
"جماعات المصالح، والأحزاب والجهات الفاعلة والمؤسسات (سواء الداخلية والخارجية) التي تؤثر على الشركة. الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بسبب أعمال وسلوكيات، وسياسات الشركة"	Mitroff (1983, p4)
- "الجماعات التي لديهم مصلحة في أعمال الشركة" - المعنى الضيق: "فرد أو مجموعة تعتمد عليهم المنظمة لبقائها" - المعنى الواسع: أنظر فريمان 1984	Freeman et Reed (1983)
"فرد أو مجموعة أفراد الذين يمكنهم أن يؤثر أو يتأثروا من تطبيق الأهداف التنظيمية"	Freeman (1984, p46)
"من لهم مصلحة في أعمال المنظمة و... لهم القدرة على التأثير عليهم"	Savage et al. (1991, p61)
"المشاركون الذين لديهم حق شرعي على الشركة"	Hill et Jones (1992, p133)
"المجموعات التي لديهم مصلحة أو حق على الشركة"	Evan et Freeman (1993, p 392)
"يواجهون خطرا عند الاستثمار في رأس المال البشري أو المالي في الشركة"	Clarkson (1994)
"أفراد أو مجموعات من لهم، أو يطالبون، بحصة من الملكية أو الحقوق أو المصالح في المؤسسة وفي نشاطاتها"	Clarkson (1995, p106))
" يملكون على الأقل واحدا من الصفات الثلاث: السلطة، الشرعية، الاستعجالية "	Mitchell, Agle et Wood (1997)
"الأعوان الذين تتأثر فائدتهم من قرارات الشركة"	Charreaux et Desbrières (1998, p 58)
"يجلبون موارد هامة، ويضعون أشياء ذات قيمة ولديهم التأثير الكافي للتأثير على كفاءة الشركة "	Kochan et Rubinstein (2000, p373)
"الأفراد والعناصر التي تساهم طوعا أو لا على قدرة الشركة على خلق القيمة وأنشطتها، والذين هم المستفيدون الرئيسيون و / أو يتحملون المخاطر"	Post, 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 و ما يهم حقاً"، على حد تعبير فريمان. نواجه هنا المشكلة الأولى نظراً لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح، ويتعارض اتجاهين رئيسيين 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 الواعظ وافتقارها العملي، و رؤية "المسير" عن جانبها الانتهازي، علينا أن نتبع واحدة من هذه المحاور لتأطير هذا العمل. نختار تقديم نظريات رؤية المسير لأنها تركز على الواقع. و سنشرع في دراسة تصنيفات بعض المؤلفين التي اختيرت لأهميتها حسب تسلسلها الزمني.

### الفرع الأول: التصنيف حسب Max Clarkson (1995)

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 والعلماء، الموردين والسلطات العمومية الذين لديهم دور حاسم في توفير البنية التحتية والأطر القانونية التي تعمل فيها الشركات. يتم تعريف أصحاب المصالح الثانوية أو اللإرادية من قبل كلاركسون بأنهم "أولئك الذين يؤثرون و يتأثرون بالشركة إلا أنه ليس لديهم تعاملات مع الشركة و هم ليسوا ضروريين لبقائها".

المجموعة الأولى لديها علاقات خاصة مع الشركة، وبالتالي تتقبل التأثيرات الخارجية الإيجابية أو السلبية. وعلاوة على ذلك، ووفقاً لكلاركسون، هناك ترابط بين الشركة وأصحاب

المصالح الأساسية وبالمقابل، فإن أصحاب المصالح الثانويون يعانون دون مقابل الآثار الخارجية للشركة. وفقا لكلااركسون، فإن الشركة لا تعتمد على أصحاب المصالح الثانويين ولكن يمكن أن يتسببوا لهذه الأخيرة بأضرار؛ لذلك ، من الحكمة رصدها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تصنيف *Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood* (1997)

ميتشل ، أيجل و وود (1997) يفترضون أنه من المهم التفكير بصورة أقل في 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 حاسمة بالنسبة للشركة؟. توجهت هذه النظرية إلى تحديد الدلالة ( أو البروز) للأطراف. ميتشل ، و أيجل وود (1997) ، يقترحون نظرية متكاملة من تحديد و بروز أصحاب المصالح.

و هناك 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

أنظمة المعايير أو القيم الاجتماعية؛

-الإستعجالية: ميزة ضاغطة للطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح، وهي التزامات

للمسيرين للرد في الوقت المناسب بالنسبة لهذه الأخيرة.

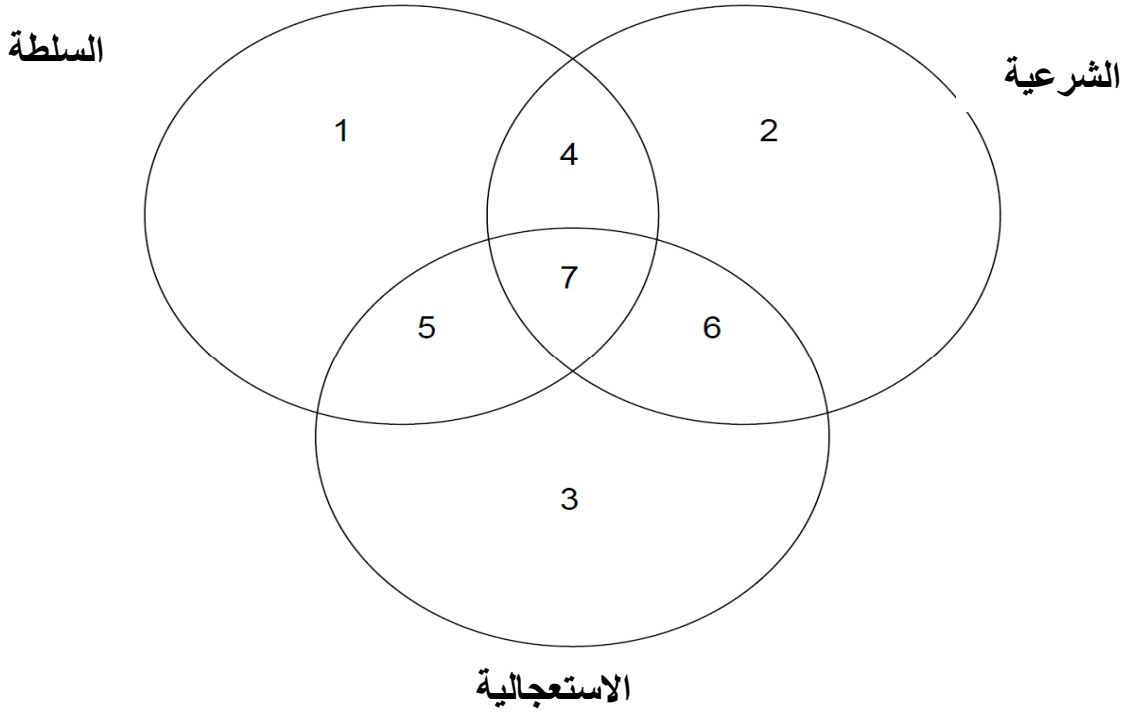
ويقدم هذا البعد الأخير خاصة الطابع الديناميكي للنموذج. هذه الصفات قد تكون موجودة بدرجات متفاوتة، تتطور مع مرور الوقت ، تحدث أكثر أو أقل وعيا بين أصحاب المصالح

<sup>1</sup> Annika CAYROL, analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque, ULB, 2006, p29.



الذين قد يكونون أكثر أو أقل عزمًا على استخدامها ، ويمكن أن تكون أكثر أو أقل تصورا من قبل المسيرين الذين يعطونها اهتماما أكثر أو أقل أهمية.

شكل رقم 4.2: تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاتهم



المصدر: Joël Ernult -Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, cahiers du ceren21.2007, p26.

المعايير الثلاثة تمكّن من تحديد أربع عائلات مختلفة من الحالات: أصحاب المصالح ذوي السلطة، أصحاب المصالح في وضع الاستعداد، أصحاب المصالح الكامنين، الأطراف غير المؤثرة:

- فقط المجموعات التي تضم المعايير الثلاثة تمثل أصحاب المصالح الحرجة7: هناك حاجة إليها، فمن الأهمية بمكان أن تأخذها الشركة في الاعتبار لأنها تمثل في آن واحد السلطة الشرعية في الشركة و طلباتهم تكتسي طابعا ملحا لا يمكن تأجيلها.

- وجود اثنين من ثلاثة معايير تحدد أصحاب المصالح في الانتظار، المحتملة (المهيمنة<sup>4</sup>، المعتمدة<sup>6</sup> و الخطرة<sup>5</sup>) والتي لا 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 معيار واحد يميز أصحاب المصالح الكامنة (المتطلبين<sup>3</sup>، النائمين<sup>1</sup> أو الاختياريين<sup>2</sup>): 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 فرصة...) محتملة للشركة.
- غياب جميع المعايير يستبعد تلك المجموعة من أصحاب المصالح (رقم 08).<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تصنيف Irene Henriques و Perry Sadorsky (1999)

ايرين هنريكييس و بيرري سادورسكي يشيرون إلى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم و سلطتهم على الشركة. فنشأت بذلك أربع مجموعات: أصحاب مصالح الضبط ( de régulation ) ، والتنظيمية ( organisationnelles ) ، منحدره 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 توجه هذه المعايير في صالحهم؛ لديهم السلطة للتأثير على جميع الشركات العاملة في هذا القطاع.

<sup>1</sup> Didier Cazal, RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?, les cahiers de la recherche, CLAREE, mai2005, p7-8.

- **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 هالة 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، و مما لا شك فيه أن وسائل الإعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع أو إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب.

### الفرع الرابع: التصنيف حسب Sharma Sanjay (2001)

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

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

الفرع الخامس: التصنيف حسب Andrew Friedman و Samantha Miles (2002)

فريدمان و مايلز يميزان أربع مجموعات من أصحاب المصالح والتي تتميز من خلال علاقتها مع الشركة، و تفسير هذه العلاقات يستند على نظرية "التمايز الاجتماعي" لآرتشر مارغريت (Margaret Archer). فحسب فريدمان 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 المصنوفة:

جدول رقم 5.2 : تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان, مايلز

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

المصدر: Annika CAYROL, Op.ci.t, p34

نلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين، ذلك أن المؤلفين أرادا توضيح فكرة أن الشركات متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة، لكن تطور الوضع ولم يعد ينظر إلى هذه الشركات بهذه الطريقة. وهذا ما حاول المؤلفين الإشارة إليه، كما أن هذا النموذج لديه ميزة الديناميكية في الزمن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., PP32-34.

### المطلب الثالث: الأوجه المختلفة لنظرية أصحاب المصالح

إن إعطاء مفهوم واسع أو ضيق للفظ صاحب المصلحة يقود لعدة مقاربات نظرية. هذه

المقاربات وجدت لإعطاء ظاهرة تنظيمية مميزة وعنوان نظرية. إن Preston و Donaldson (1995) يقترحان ثلاثة مستويات للتحليل، أو للتبرير، من أجل تأهيل نظرية أصحاب المصالح بنظرية المنظمات<sup>1</sup>:

- من منظور وصفي، تعتبر الشركة كوكبة من المصالح المتنافسة والمتعاونة؛
- من وجهة نظر أدائية، تركز البحوث على طبيعة الصلات بين إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح و الكفاءة التنظيمية؛
- و أخيراً، من وجهة نظر معيارية، التحليل يتمحور حول شرعية مصالح أصحاب المصالح. ويشمل الجدول الموالي ملاحظات Jones و Wicks (1999) و Andrioff و Waddock (2002) لتبسيط مختلف المقاربات التي تستخدم مفهوم أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Emilio Boulianne, Thèse philosophiae doctor - Vers une validation du construit performance organisationnelle, université Montréal, Canada, 2000, p 39.

<sup>2</sup> Jean-Pascal GOND- Samuel MERCIER, Op.cit, p7.

المدافعون *	نظرية	مستوى التحليل	وحدة التحليل	التبرير	3	2	1
Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)	إدارة إستراتيجية	منظور كلي ومنهجي	كل المشاركين في العملية التنظيمية	أصحاب المصالح كمشاركين في تاريخ مركز على حياة الشركة	مجازية	مقارنة سردية	
Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)	نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة	مبادئ مركزة على النظام	النظرية الموسعة لحقوق الملكية	المسؤولية الاجتماعية للشركة تستند على مبدأ الشرعية للشركة	معيارية		نظرية أصحاب المصالح كأخلاقيات معيارية
Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard(1999)	نظرية الرئيس-العون	مبادئ مركزة على المنظمة	أخلاقيات العون				
Wicks et al. (1994) Burton et Dunn(1996)	أخلاقيات نسوية	مبادئ مركزة على المنظمة	شبكات العلاقات				
Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)	نظرية العدالة	مبادئ مركزة على النظام الاقتصادي	العدالة الاجتماعية				
Freeman et Evan (1990)	نظرية أخلاقية	مبادئ مركزة على النظام الاقتصادي	رأسمالية كنت				
Preston et al. (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)	- نظرية الشبكات الاجتماعية - نظرية التعاقدات	سلوك تنافسي	فاعلية العلاقات/ عقود علائقية	تأثير الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح على الأداء التنظيمي	أداتية	مقارنة تحليلية	نظرية أصحاب المصالح كعلم اجتماعي (استراتيجي)
Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al. (1997)	اقتصاد مناخيري/ علم النفس/ علم الاجتماع	سلوك إداري	توجه نحو الكفاءة و العدالة	الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح في الإدارة	وصفية		
Brenner et Cochran (1991) Berman et al. (1999)	نظرية المنظمات/ نظريات القرارات	سلوك تنظيمي	دراسة طبيعية وقيم أصحاب المصالح	الإدارة الإستراتيجية			

المصدر: p8: Ibid.,

(1) تصنيف مقترح من طرف Jones و Wicks (1999)

(2) التقسيم إلى فئات عامة للمقاربات مقترح من طرف Andriof و Waddock (2002)

(3) تصنيف احتفظ به Andriof و Waddock (2002)، أخذاً بتصنيف Donaldson و Preston (1995) وأضافا له المقارنة المجازية المقترحة من طرف Freeman (1994)

(\*) لم يتم ذكر جميع المؤلفين في المراجع، أنظر مباشرة Andriof و Waddock (2002)

### الفرع الأول: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية وصفية

نظرية أصحاب المصالح تقود إلى وصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وهي تسعى لشرح العملية الإدارية وكيفية الأخذ بمصالح أصحاب المصالح بعين الاعتبار.<sup>1</sup> وفقاً لـ Presqueux، تستخدم هذه النظرية لوصف وشرح ميزات وسلوكيات محددة، على سبيل المثال:

- طبيعة الشركة ،
- طريقة تفكير المديرين لإدارة الشركات ،
- كيفية إدارة بعض المنظمات حالياً،
- نشر المعلومات المجتمعية ،
- أصحاب المصالح المعنيين
- الأهمية المعطاة لأصحاب المصالح و التي تختلف حسب المرحلة من دورة حياة الشركة.

البعد الوصفي مهم لأنه يساعد على تفسير العلاقات في الماضي والحاضر والمستقبل بين الشركة وشركائها. كما أنه يساعد على شرح ظروف ظهور أشكال تنظيمية جديدة تأخذ في الحسبان بقدر أكبر مصالح أصحاب المصالح، وأخيراً، فإنها تمكن من التنبؤ بالسلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

ولكن هذا النهج لا يسمح بتقديم مقترحات استكشافية ولا إجراء الربط بين إدارة أصحاب المصالح والأهداف التقليدية للشركة (النمو والربح، الخ).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, Op.cit, p7.

<sup>2</sup> BEN RHOUMA Amel, Thèse doctorale- étude des déterminants de la divulgation environnementale et sociale des entreprises Françaises, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2008, p 98.

<sup>3</sup> Yvon PESQUEUX, Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes- théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managérialisme : une théorie aisément idéologisable, CNAM, France, p11-12.

### الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أدواتية

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

والهدف من هذه المقاربة هو توفير أداة للمسيرين لفهم أصحاب المصالح و توجيههم بطريقة إستراتيجية. وفقا لجونز و ويكس، حسيني و برينر، فإن تحديد طبيعة أصحاب المصالح وتأثيرهم النسبي على القرارات تشكل معلومات ذات الصلة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>. من منظور تعاقدى ، جونز يشير إلى أن الشركات التي تتعاقد مع أصحاب المصالح على أساس التعاون والثقة المتبادلة تمنح لنفسها ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك. الشركة تعتبر كمركز لشبكة من المصالح و المشاركين المترابطين، وهذا يقودنا إلى رؤية تعاقدية موسعة للشركة.

الهدف من خلق القيمة يتطلب اهتماما منهجيا لمصالح واهتمامات مختلف الأفراد أو الجماعات الذين يتأثرون بنشاط الشركة.<sup>2</sup>

إن تلبية المصالح المشروعة لأصحاب المصالح يسمح بضمان أهداف كفاءة وبقاء الشركة، وهو ما تشير إليه دراسة كوتر (Kotter) و هسكت (Heskett) (1992) عن تطور 200 شركة خلال 20 عاما. و في هذا السياق، فإن إدارة أصحاب المصالح لا تتعارض مع الربح، بل يمكن أن تكون إستراتيجية لتعظيمه. وبالتالي فإن الأخلاقيات الأساسية و ثروة المساهمين ليستا بالضرورة متضاربتين (جنسن، 1991، ص 21). وقد أدت هذه القناعة إلى تعزيز أخلاقيات إلهام نفعية في الشركة (inspiration utilitariste). ويعتبر Gélinier أنه: "ويمكن وصف أخلاقيات الأعمال كالسعي المنهجي لمصلحة مفهومة في نهاية المطاف".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, Op.cit, p7.

<sup>2</sup> Salma DAMAK-AYADI -Yvon PESQUEUX, Op.cit, p8-9.

<sup>3</sup> Samuel MERCIER, Op.cit, p 8.



### الفرع الثالث: نظرية أصحاب المصالح هي نظرية أخلاقية

#### إعادة صياغة الأهداف التنظيمية

دونالدسون وبريستون يؤكدان أيضا على الأسس المعيارية لنظرية أصحاب المصالح. فبدلا من جمع البيانات واستخدام الطرائق الكمية المخصصة لاختبار الافتراضات، وجهات النظر هذه تستند على نتائج معيارية. ويتعلق الأمر عندئذ بتحديد الالتزامات الأخلاقية ومن ثم بتحديد الالتزامات الأخلاقية التي يقوم عليها أصحاب المصالح.

إن القاسم المشترك بين مختلف المناهج من هذا النوع هو أنه ينبغي معاملة أصحاب الشأن باعتبارهم غايات وأن مصالحهم لها قيمة جوهرية<sup>1</sup>. هذا يؤدي إلى تحليل الأسباب التي تجعل المنظمات تهتم بمصالح أصحاب المصالح في غياب أية منفعة واضحة. وحدة التحليل في الجزء المعياري لنظرية أصحاب المصالح هو الشركة، في حين أن النسخة الأداة تركز بشكل رئيسي على دور المسيرين<sup>2</sup>.

وينظر إلى الشركة بوصفها وسيلة لتنسيق مصالح مختلف أصحاب المصالح. (إيفان وفريمان، 1993، ص 103-102). و لإثبات وجود علاقة انتمائية بين المسيرين و أصحاب المصالح، هؤلاء الكتاب يستندون على مبادئ كانت. و يذكرون الضرورة الحتمية التي صاغها كانت: " كل إنسان لديه الكرامة الأساسية التي تفرض الاحترام المطلق"، وتصوغ مبادئ الإدارة التاليين:

- ينبغي أن توجه الشركة لفائدة أصحاب المصالح بها، ولا بد من الاعتراف بهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفايتهم؛
- المسيرين لديهم علاقة انتمائية مع أصحاب المصالح، فكل صاحب مصلحة يستحق الاعتبار وليس فقط لأنه قادر على خدمة مصالح الآخرين. فتعظيم الربح مقيد بسبب الحاجة إلى العدالة.

<sup>1</sup> Salma DAMAK-AYADI -Yvon PESQUEUX, Op.cit, P 10-11.

<sup>2</sup> Samuel MERCIER, Op.cit, p 9.

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

وأخيرا ، نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة لـ Donaldson و Dunfee (1999) تعتبر أن المسيرين في الشركة لديهم التزام أخلاقي للمساهمة في زيادة رفاهية المجتمع.

يجب على المسيرين تلبية مصالح أصحاب المصالح دون انتهاك لمبادئ العدالة الموزعة.

فالكتاب يعتمدون على وجود عقد ضمني (أو عقد اجتماعي) بين الشركة والمجتمع:

المجتمع يعترف بوجود هذا الكيان بشرط أن يخدم مصالحها.<sup>1</sup>

في بعدها المعياري، تعترف أيضا نظرية أصحاب المصالح بالأهمية الاقتصادية، محاولة التوفيق بين المنطق الأخلاقي والاقتصادي، وهو ما يفسر، من جهة ، وجود تأييد لها داخل المجتمع الأكاديمي ، والذي يوفر من ناحية أخرى، منفذا ممتازا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: العلاقة بين مختلف مقاربات نظرية أصحاب المصالح

ويمكن الطعن في التصنيف الذي قُدّم، كالوضعية التي تفترض أن النظرية الوصفية تخبرنا كيف أن العالم موجود في الواقع، في حين أن النظرية المعيارية تصف لنا كيف ينبغي له أن يكون ، وبأن نظرية الأداة تحدد كيف يمكننا أن نفعل .

<sup>1</sup> Jean-Pascal GOND- Samuel MERCIER, Op.cit, p9.

<sup>2</sup> BEN RHOUMA Amel, Op.cit, p99-100.

أهم نقاط الاختلاف التي تنشأ بين المنظورين النظريين (التجريبي: الوصفي و الأدواتي، والمعيارى) هي:

■ الجانب الوصفي لنظرية أصحاب المصالح يعكس ويفسر الماضي والحاضر والمستقبل، ويميل إلى طرح اقتراحات استكشافية وتنبؤية، في حين أن الأسس الأداةية تقوم بالربط بين مناهج أصحاب المصالح والأهداف المرجوة المشتركة كالربح.

■ هناك اختلاف على تصنيف دونالدسون و بريستون (1995) وفقاً للمرجعية المستخدمة. في المنظور التفسيري، فإن التمييز التجريبي-المعيارى ليس بديهياً (فما هي في الواقع أسس التفسير؟). بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض البحوث "المعيارية" تدعي أن السلوك الأخلاقى لا يحتاج إلى أن يكون له ما يبرره، فالأخلاق تملك في حد ذاتها الفضل. ويعتبرون أن أهم مساهمة من النسخة الحالية للنظرية الأداةية هو أنها تتوقع أن يتم معاقبة بعض أشكال السلوك الأخلاقى، وذلك حتى في المدى الطويل.

■ جونز و ويكس (1999) يعتقدون أن النظرية "الجيدة" يجب أن تساعد الناس على عيش "حياة أفضل" داخل المنظمات. والسؤال المطروح الآن هو ما إذا كان السرد يقدم المساعدة للحصول على "حياة أفضل" دون إجراء أية اختبارات تجريبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Salma DAMAK-AYADI -Yvon PESQUEUX, Op.cit, P

## المبحث الثاني: العلاقة بين الشركة و مختلف أصحاب المصالح

### المطلب الأول: الزبائن والموردين

#### الفرع الأول الزبائن، طرف متعلم -partie apprenante-

إعادة التأكيد على محورية العملاء بالنسبة للشركة قد يبدو أمرا بديهيا. أي مسير يمكنه القول أن العميل ليس في صميم اهتماماته اليومية؟ ومع ذلك، هذا لم يكن الحال دائما. لم يكن ذلك ببعيد، حيث كان العميل ينحني لأهواء المصنعين، معظمهم مهندسون أكثر منهم تجاريين. حتى سنوات السبعينات، وإذا كنا لا نريد أن ننتظر ثمانية أو عشرة أشهر سيارتنا الجديدة، فإنه من الأفضل ألا ننظر أيضا في لونها أو خياراتها، أو حتى النموذج.

حتى اليوم، فإنه ليس من المؤكد أن كل عميل يمكنه القول، في كل يوم، أنه راض عن المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة. من ذا الذي لم يجهد نفسه لتغيير منتج معيب أو الإشراف في خدمة ما بعد البيع لموزع أو منتج معين؟

#### 1. أخطار الملك العميل

لا نزال ندرك أهمية العميل، والذي بدون إنتاج السلع والخدمات ليس له سبب للوجود ولا مبرر له؛ فكل شركة الآن تعلن أن الزبون هو الملك وهي لا تقيس دائما بدقة ما يترتب على هذا النوع من الإعلان. إن هذا يدفع لفكرة أن العميل هو سيد اللعبة وأن لديه كل الحق، والذي يمكن أن يكون مصدرا 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.

و من 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 الإنتاج المتكرر: "أفعل ما يريد مني أن أفعل، وإن كنت أعتقد أن هذا ليس ما ينبغي أن يكون" هو موقف خطير، حيث سيجد العميل يوما ما ، موردا آخر، و منتجاً 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، فبدلاً من مطاردة العملاء فإن من مصلحة الشركة، على العكس من ذلك السير أمامه، وذلك بمراقبة المنتج (veille produit)، والتسويق، من خلال الابتكار لتصبح مصدراً للمقترحات بالنسبة للسلع أو الخدمات ذات القيمة المضافة العالية؛ و يتوقع العميل أن يكون أكثر نصحا ويقدر لو يقدم له مورده المشورة، وربما تقديم مقترحات أخرى و يجب أن يكون للشركة الشجاعة لرفض طلب العميل إذا رأت أنه يتعارض مع احتياجاته الفعلية و إذا أمكنها أن تخسر في المدى القصير، فمن المرجح أن يكون الفوز على المدى المتوسط ، عندها العميل يفهم أنها 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 لبناء علاقة دائمة ، والاستماع لبعضهما البعض و يجب على الشركة معرفة كيفية تفكير

العمل لتأييد الأهداف الرامية إلى تحسين الاستجابة لطلبه. فالعمل لا يمكنه تجاهل عمل وتنظيم مورده إذا كان هذا الأخير يود الاحتفاظ من جانبه بجودة الخدمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المورد، طرف متفهم -partie compréhensive-

في علاقتها مع الموردين تميل الشركات إلى التصرف كالعامل الملك وتنسى أنها نفسها كانت موردة لشركات أخرى. غالبا ما تستند السياسات تجاههم على إيجاد علاقة دائمة وتعتبر كجهات فاعلة من الدور الثاني سهلة التبادل فنحن لا ندرك دائما أهمية هذا الطرف من أجل حسن سير العمل في الشركة.

إن التشخيصات التي تقوم بها الشركات في مركز المسيرين الشباب (CJD) في هذا المجال تبين أن 39 % فقط من الشركات تدمج مصالح مورديها في إستراتيجيتها مقابل 81 % التي تضم مصالح موكليهم. و بالمثل 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 الأسعار و دفع 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 شركاتهم الخاصة وموظفيهم.

هل تحب الشركة أن تعامل من قبل زبائنها كما في كثير من الأحيان تعامل مورديها؟ و يتجاوز ذلك السؤال الأخلاقي، فهل تظهر أيضا بأنها قصيرة النظر، وهي بذلك تشكل خطورة

<sup>1</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale, édition d'organisation, France, 2004, PP 77-81.

على الاستقرار في الشركة؟ حيث يمكن للإفلاس المفاجئ لأحد الموردين أن يضعها في خطر؛ و بالنظر إلى أنه على العكس من ذلك، يمكن أن يحقق إيجابيات إذا ما أُتيح للمورد تقديم مقترحات مدعومة؟

### 2. بناء تضامن تعاوني

لدى الشركة مصلحة في إقامة علاقات نوعية مع الموردين . وَيَتَعَلَّقُ الأَمْرُ بتفهم مصالحهم، والمعوقات والاستراتيجيات وجعلهم يفهمون : ما هي أهداف الشركة و ماذا نتوقع منهم و ما القيمة المضافة التي يمكن أن تولد؟. لا يوجد نقص من الأمثلة حيث تمكن الموردون من التوفير لزبائنهم حلولاً مبتكرة من خلال العمل معهم من أجل حل مشكلة معينة نشأت؛ أو على العكس، أن تساعد الشركة العميلة المورد للخروج من وَقْتٍ عَصِيبٍ 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 أيضا فهم وشمل وإدماج العناصر المشتركة لكلا المنظمتين لزيادة الكفاءة. و كما يقولون في الرياضيات : جزء المورد محتوى في الشركة، والعكس بالعكس.

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

### 3. معايير الاختيار أوسع نطاقا

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

بالإضافة إلى ذلك، هناك نفع بدمجهم، أو على الأقل البعض منهم، أولئك الأقرب إلى المهنة الخاصة بالشركة في المشاريع التي يمكن من خلالها أن يجلبوا مهاراتهم الخاصة.

هذه الإستراتيجية للمشاركة والولاء لا تستبعد إدخال المنافسة فهي العامل الذي يمنع الروتين و النوم؛ و لأن المورد يمكنه أيضا الاستفادة من العميل، والاسترخاء على الجودة، والتأثير على أسعارها يسبب ضررا خطيرا في نهاية المطاف للشركة العميلة . و لكن في ما قيل، ينبغي أن يركز على اختيار الموردين معايير أوسع من الأسعار التنافسية أو السرعة في التسليم. إن نوعية العلاقات التي يمكن إقامتها معه مثلا: إشراك موظفيه، قدرته على الابتكار، وتضامن منظمته واحترام البيئة الطبيعية و هي عناصر لا تقل أهمية في تحديد الاختيار.

### 4. اهتمام جديد

على الرغم من أنه الأقرب من بين أصحاب المصالح في الشركة، فالمورد، الذي نريده طرفا متفهما، غالبا ما يكون الأقل فهما، و الأكثر إهمالاً و استغلالا . إن عمليات الاستعانة بمصادر خارجية موجودة منذ سنوات عدة في الشركات الكبيرة لكنها لم تحسن الحالة، ففي هذا النظام ، يقوم المسير بنقل قيود الشركة ولا سيما للمتعاقد من الباطن الذي هو نفسه يحاول أن يحملها لمورديه وهكذا ، في تنالي-تسلسل-.

لقد حان الوقت للخروج من هذه الدوامة التي يمكن أن تؤدي، في نهاية المطاف، إلى تدهور عام في الجودة و انخفاض الابتكار ، في حين أنهما الأساسان الذين يمكنان اقتصادياتنا من مواجهة المنافسة العالمية . فيكفي أن نغير الانتباه لموردنا كما نغيره لعملائنا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., PP 99-102.



## المطلب الثاني: الموظفين والمساهمين

### الفرع الأول: الموظفين، طرف معاون-partie co-entrepreneante-

الموظف لم يعد ما كان عليه في السابق؛ فالمسيرون غالبا ما يجدون صعوبة في فصل صورة المستخدم من نوع القوة العاملة الصناعية، القابل للتبديل، الذي يعتمد عليها، لا يحركه سوى الراتب والمصالح التي تتعارض بشكل طبيعي مع تلك الخاصة برب العمل. و علاوة على ذلك، فإنه من وجهة النظر المحاسبية، يقيم دائما بأنه تكلفة و تشكل عبئا على الشركة.

الموارد البشرية هي التي غالبا ما ينظر إليها على أنها متغير بسيط للتكيف في حال وجود صعوبة في الشركة؟ إضافة إلى ذلك، لا تزال تدار في حالات كثيرة جدا بطريقة إدارية للغاية؛ العقد، الأجر والمراقبة، واحترام السلطة التأديبية لصاحب العمل، وليس من النادر أن تقتصر العلاقات الاجتماعية على تلك التقارير القانونية المصنفة.

الموظفون يريدون الاعتراف بها والنظر فيها فالعمل لم يعد لهم، وبالنسبة لنا جميعا قيمة في حد ذاتها؟ بل إنها قيمة نسبية فقط، فهم لا يترددون في تغيير وظائفهم إذا كان الوضع يسمح بذلك، و بسبب 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 آخذ في الظهور في بعض القطاعات؛ و في هذه الظروف الخاصة التي تضاف إليها التغييرات الهيكلية العميقة والجذرية، فإن المنافسة العالمية تقود الشركات إلى المزيد من المرونة والقدرة على التكيف. الحرف تتطور باستمرار وتتطلب مزيدا من المهارات الفنية والمتجددة. وفي الوقت نفسه، فإن الخدمات قد أخذت الأسبقية على المنتجات، الأمر الذي يتطلب من الموظفين معرفة كيفية إظهار المهارات الشخصية. و أخيرا، فإن القيمة المضافة للمنتجات

والخدمات هي الآن في المعلومات -الذكاء- التي تحتوي عليها، و التي هي إلى حد كبير تأتي من طرف الموظفين، ولقد أصبح رأس المال البشري استراتيجيا على نطاق واسع بقدر رؤوس الأموال.

على الرغم من أن رجال الأعمال 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 يقررون بأنهم لم يتخذوا التدابير بالكامل لهذه الظاهرة حيث أن 40 ٪ منهم يرون بأن سياسة توظيفهم ليست فعالة فقط 28 ٪ منهم قد طوروا أداة لتحديد وإدارة إمكانية موظفيهم.

### 2. تهمين أكثر للرأس المال البشري

السؤال الذي يطرح اليوم هو مسألة تهمين رأس المال البشري. كيف نرى مسار العاملين في الشركة ونلبي تطلعاتهم المشروعة في مجال التدريب، والراتب والتقدير؟

المعرفة و الدرايات الفنية في الشركة، لم تعد حكرا على عدد قليل من الأفراد، بل هي متشاركة بين جميع أفراد جماعة العمل والتي تشكل الذكاء الجماعي؛ لذا، لم يعد الموظفون يعاملون كتفذييين، ولكن أصبحوا فاعلين لوحدهم.

فالموظفون هم طرف مشارك مع الشركة، وذلك عند الانضمام إلى مشروع مقبول ما والتعهد على تنفيذه معه. نتيجة لذلك ، يتعين عليهم المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكار من أجل التنمية وفقا لمبدأ التبعية : صانع القرار التشغيلي هو عادة من له أفضل المعارف حول المشكلة ، و ذلك وفقا لمستوى مسؤوليته.

### 3. مسار فردي ومفاوضات جماعية

للتمكن من لعب هذا الدور، فإن الموظفين لديهم توقعات عالية للشركة، فهذه الأخيرة من خلال إدارتها للموارد البشرية، تهتم بكل شيء يحدد مسار الموظف في الشركة بدءا من تعيينه ومرورا بتطوراته المتلاحقة، و بشكل فردي أكثر إن ممكن.

ولكن، نظرا لأنه لا يمكنها أن توفر له وظيفة لمدى الحياة، يجب أن تنتظر أيضا في مساره خارج المنظمة من خلال تعزيز فرص توظيفه، بما في ذلك التدريب؛ وهي ليست مسؤوليتها الاجتماعية فحسب ، بل أيضا جاذبيتها على توظيف واستبقاء الموظفين الذين سيساعدونها على التطور.

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

إن التعاقدات والإدارة الفردية للمسارات، المفاوضات الجماعية للقواعد التي تمنحها الشركة، فإنه من شأن هذا التحرك المزدوج أن يسمح للموظف بالنمو داخل الشركة نفسها، و يعتبر كمشارك في تطوره<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المساهمين، طرف مشارك

في القانون، تعود ملكية الشركة لمساهميها، لأنها موجودة قانونيا 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 الوحيديين، كما هو الحال في العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، فهم موجودون بالطبع و هذا يثير مشاكل أخرى، مثل الخلط بين أصول الشركة و ممتلكات أصحابها أو مشكلة اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> Ibid., PP 115-118.

و هناك أيضا 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 وسليبي (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 و المسيرين 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 التشخيص الذي قام به المسيرين 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 إهمالا ولكنه في كثير من الأحيان يكون بغية إبقاء يديه حرتين ليتصرف على هواه، طالما يقدم ما يكفي المساهمين في نهاية السنة. ولكنه تفكير ضار، حيث نعتبرهم مهتمين فقط بمردودية رؤوس أموالهم، وعدم تحسيسهم بالمسؤولية يقود المسير نفسه نحو فخ تحويل شركته الخاصة لتصبح آلة لضخ أرباح المساهمين. "وبما أننا لا نملك الكلمة في إدارة الشركة، كما يقول المساهمون والمسيرون، لم لا نتمتع بما يمكن أن تجلبه لنا". فأحد أسباب الانحراف في الليبرالية المالية العالمية التي نشهدها هو هذا التباعد بين المساهمين و الشركة وواقعها اليومي.

### 2 خيار استراتيجي

تاريخيا، كان كثيرا ما يتم الخلط بين مقدم (جالب) رؤوس الأموال و المقاول. سيكون من الجيد للمساهمين ، وخصوصا في الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث يكون ذلك ممكنا،

العثور على البعد المقاولاتي من خلال المشاركة بنشاط أكبر في وضع إستراتيجية الشركة. ليعود بذلك كأحد الأطراف المشاركة فيها.

يجب أن يتوافق اختيار المساهمين مع الإستراتيجية ، ولا سيما ، وكما هو الحال غالباً في الشركات الصغيرة ، حيث يتم الخلط بين الجمعية العامة للمساهمين و مجلس الإدارة. و حتى يكون مجلساً جيداً، يجب أن يعرف المسكرون ميدان نشاط الشركة ومواكبة التطورات الاجتماعية والاقتصادية في ذلك القطاع. كما يمكنهم جلب خبرات متنوعة في الإدارة، التسيير، التمويل، التجارة والتسويق. فالمواجهة بين الأفكار وتبادل وجهات النظر دائماً ما تكون مصدر ثروة المسير وتفتح له فرصاً إستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

فنتيجة لرد الأهلية لدور المساهمين، فهم يشعرون بأنهم معنيون بالنجاح الشامل للشركة وليس فقط بانجازاتها المالية. فاشتراط الربحية على المدى القصير الذي تطور في السنوات الأخيرة هو مناقض لبقاء الشركات، فوضع المال في الشركة لا يعني وضع المال في صندوق الادخار؛ حيث يمكن أن يكون المكسب أهم بكثير، لكنه غير تلقائي ولا منتظم. فالبعض ينسى أحياناً أن الاستثمار هو المخاطرة، لذلك يجب مساعدة المساهمين لاستعادة حسّي الخطر و المدى الطويل بالثقة، عن طريق إشراكهم في إدارة الشركة، موضحين مسؤولياتهم في ما يتعلق بغيرهم من أصحاب المصالح، مؤكدين بأن المقاوله ، هي دائماً المراهنة على المستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., PP 173-176.

### المطلب الثالث: البيئة الطبيعية والمجتمعية

#### الفرع الأول: البيئة الطبيعية، طرف دائم

لقد عشنا فترة طويلة على فكرة أن النمو الاقتصادي يعذر كل شيء؛ بما أنه جلب مزيدا من الوفرة عموما و راحة 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 الإنسان، و يعتقدون أن بعض نقاط النمو تستحق الزيادة في مستويات التلوث، وخاصة إذا كان الأمرُ يَتَعَلَّقُ بِ"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 أن تلوث الشركة حياتهم بأي إزعاج على الإطلاق و يتم نقل هذه الاحتياجات حسب القانون الذي يفرض معايير للإنتاج أكثر فأكثر صرامة.

داخليا، ينص القانون أيضا على أن المسير هو المسؤول عن السلامة البدنية والعقلية لموظفيه؛ وهذا يعني على وجه الخصوص، بأن عملية التصنيع يجب ألا تضرهم وأن نمط الإدارة لا يخلق لهم الكثير من التوتر.

البيئة، المهملة طويلا، تطوَّق الآن الشركة من جميع الأطراف . في الداخل ، يجب أن تقدم الشركة تقريرا عن الآثار المترتبة عن إنتاجها على موظفيها وأماكن العمل الخاصة بها. و بالخارج، آثار عملها ومنتجاتها 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.

و يبدو 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.

و لكنه من غير الضروري الشروع في خطط كبيرة يصعب ضبطها، والتي سيكون من الصعب قياس آثارها الملموسة، والتي غالبا ما تسبب الإرهاق و عدم الالتزام؛ وبدلا من ذلك، من الأفضل أن نعطي المزيد من الأهداف المحدودة ولكن يمكن تحقيقها : حيث أن تراكم التلوث الصغير ينتج الكبير، و انتشار تحسينات صغيرة يمكن أن تسفر عن نتائج كبيرة.

### 3. إجراءات عديدة ممكنة

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

✓ وضع برامج توفير الموارد (خفض استهلاك الطاقة، و 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 "ecodesign" أو التصميم الصديق للبيئة؛
- ✓ توفير معلومات عن الاستخدام السليم لمنتجات معينة؛
- ✓ 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 و تدريب أصحاب المصالح الآخرين.

بشأن هذه النقطة الأخيرة، تجب الإشارة إلى أن مسيري الشركة سيكون لهم بالتأكيد دور تربوي يؤديه في المساعدة في تغيير المواقف والسلوك. و لذلك فمن المهم إشراك الموظفين في كافة الخطوات المتعلقة بالبيئة، حتى يتلائموا معها و يتمكنوا من اقتراح الحلول العملية، كل في مستوى تدخله للحصول على ردود أفعال جديدة؛ فإنه فرديا وجماعيا يتم بناء و لمس المسؤولية الاجتماعية و البيئية للشركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., PP 141-144.



الفرع الثاني: البيئة المجتمعية، طرف مدهش ومفاجئ - partie surprenante -

لا يمكن لشركة التطور على نحو مستدام في الصحراء. وهذا البيان يبدو جليا. ومع ذلك، فكم عدد الشركات، التي تلقت حقا إلى التفاعلات المستمرة التي تحدث بينها وبين المجتمع من حولها؟ إذا كان بإمكانهم العمل، فهذا بفضل نوعية شبكات التواصل، والاتصالات، والطاقة المتاحة لهم، و بفضل كذلك نظام التعليم والتدريب الذي يوفر العاملين المهرة، و نظام 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 الأراضي التي تعمل فيها، فهي عادة ما توفر الوظائف والثروة وتعزز تنمية الاقتصاد المحلي (وتعدّ 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، وأنهم "يشترون" بالضرائب التي يدفعونها. دفع الضرائب ليس كافيا، لأن المال لا يحل كل شيء. فمثلا 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 الاندماج والتقدير. فهل يمكن للشركات التوقف عن تنظيم علاقتها بالمجتمع فقط بالدفع أكثر من مستحقات وضرائب.

## 2. التزام المديرين والعاملين

ألن يكون من الأفضل 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 أصحاب المصالح)، ولكن أيضا لأنه إلى حد ما "فوق" الشركة، فهو يشملها. الفكر الاقتصادي ككل، ينسبنا أحيانا أن الشركة هي فاعل، من بين فاعلين آخرين، في المجتمع؛ و إنه لمن السذاجة معارضة مصالح الشركة و مصالح "المجتمع"، كما لو كان هذا الأخير يشكل كيانا مستقلا عن الشركة، أقدارهم في الواقع مرتبطة ارتباطا وثيقا ونجاح الواحدة منهما تحدد نجاح الأخرى.

و يكمن التحدي بالنسبة للشركات في جعل العلاقات بينها وبين المجتمع أكثر نشاطا، و أكثر حيوية، وأكثر فاعلية بالنسبة للطرفين، وكل واحدة تستفيد من مكاسب معينة. و بشكل ملموس ، هذا يعني إقامة شراكات مع المجتمعات المحلية الأخرى كافة - مع الحكومات المحلية والمدارس والجامعات والجمعيات والأندية الرياضية...- من خلال توفير وإعطاء أهداف واقعية ومتوافقة مع إمكانيات الشركة . و يمكن، وهذا على سبيل المثال، المشاركة في التعليم والتدريب والتخطيط والنضال من أجل الإدماج و ضد الإقصاء، في الأعمال الإنسانية، والجمعيات و النوادي الرياضية. ليس هذا هو الالتزام الوحيد للمسير بل و يجب أن يشجع موظفيه أيضا على الالتزام وذلك في مختلف الهيئات المحلية ، السياسية ، النقابية، الجمعيات و منظمات أرباب العمل.

بالطبع ، هذه الممارسات هي موجودة في جميع الشركات تقريبا؛ و لكنها لا تزال في غالب الأحيان غير رسمية، وذلك رهنا للنوايا الحسنة للفرد. و حتى يصبح هذا أداء اجتماعيا حقيقيا، فمن الضروري تحسين هيكل هذه العلاقات، بإضفاء الطابع الرسمي ودمجها في الإستراتيجية.

## 3. المسؤولية المشتركة

هذه المشاركة من الشركة في المدينة يثير الجدل في بعض الأحيان. فالبعض يرى عودة شكل من أشكال الأبوية، بمعنى، الملكية الاجتماعية من قبل الاقتصاديين. حيث كان يميل رؤساء الصناعات الرئيسية في أواخر القرن التاسع عشر لبناء مدينة خاصة بهم حول المصنع: البيوت والمستشفيات والمدارس والمحلات التجارية، فإن كل شيء يتوقف على الشركة. و يرونها في بعض الأحيان كنموذج للمجتمع. فمن الواضح أننا لسنا هنا للعودة إلى هذا النوع من التبعية الضيقة. الشركة لم تأخذ مكانا من المدينة فقط، ولكن لتأخذ نصيبها من المسؤولية المدنية 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<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibid., PP 159-192.

### المبحث الثالث: تدخل أصحاب المصالح في الشركة

إن العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، ولا سيما في عالم الجمعيات يحكمها أساسا نموذج "تعاون-مواجهة" حتى لو انضمت أقلية تماما إلى واحد من أطراف الحدين<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: مطالب أصحاب المصالح ووسائل ضغطهم

##### الفرع الأول: مطالب أصحاب المصالح

مطالب مختلف أصحاب المصالح هي متنوعة للغاية نظرا لاختلاف موضع كل واحدة نسبة للشركة، ويمكن ذكرها كما يلي: ( أنظر الجدول رقم 7.2 )

##### ➤ الشركاء الاقتصاديون:

و نجد: الموردين والمقاولين والناقلين حيث يفضلون إنشاء 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 ف لديهم 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" فالمسؤولية البيئية موزعة على كل حلقة في السلسلة، فالشركة التي تريد أخذ البيئة بعين الاعتبار تفرض مطالبها على الأطراف الأقرب منها<sup>2</sup>.

##### ➤ الشركاء الماليون:

المستثمرين والبنوك: يتوقعون إفلاس الشركة، سيولتها وكذا ضماناتها، لذا على الشركة طمأننتهم من خلال تقديم نسب تغطيتها، توقعات خزيرتها وكذا تقديم ضمانات<sup>3</sup>، أما في

<sup>1</sup> Didier STEPHANY, Op.cit., p209.

<sup>2</sup> FERONE Geneviève- DEBAS Dominique- Genin Anne-Sophie, Ce que le développement durable veut dire, édition d'organisation, Paris, 2004, P106.

<sup>3</sup> GARFATTA Riadh, Op.cit., p61.

المجال البيئي فإن عدم إدراج البيئة يشكل خطرا على استمرارية الشركة.

شركات التأمين: إدماج البيئة في إستراتيجية الشركات يقلل من خطر التلوث العرضي<sup>1</sup>.

### ➤ الشركاء المؤسساتيون:

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<sup>2</sup>، كما تدعم السلطات مشاريع تحسين مراعاة البيئة في الشركة.

### ➤ موظفو الشركة:

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

### ➤ جماعات الضغط:

الجمعيات المحلية، جمعيات المستهلكين وجمعيات حماية البيئة، ووسائل الإعلام...  
كمستهلكين لمنتجات الشركة أو كمواطنين، لديهم تطلعات تجاه السلوك البيئي للشركة<sup>3</sup>.

## جدول رقم 7.2: المطالب الخاصة بكل مجموعة من أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	المطالب	
أصحاب المصالح الداخليين العمال	الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مرونة وحركية العمال</li> <li>● عضوية النقابات في السياسة الإجمالية للشركة تحفيز العمال، الترابط الاجتماعي والتجاذب</li> <li>● تفويض (فعالية التأطير الوسيطي)</li> </ul>
	التأطير الوسيطي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستقرار في القرارات الإدارية.</li> <li>● احترام السلمية والتفويض (احترام الوظيفة الوسطى)</li> <li>● المشاركة في الإدارة</li> </ul>
	العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أجر مغر</li> <li>● ظروف العمل</li> <li>● الاستقلالية/ تطوير ذاتي</li> <li>● التكوين وأفاق التطور</li> <li>● الاعتبار من طرف المشرفين</li> <li>● سياسة اجتماعية وبيئية (الدور المدني للعامل)</li> </ul>
	ممثلي العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مشاركة العمال في السياسة العامة للشركة</li> <li>● توضيح قوانين تسيير العمال</li> </ul>

<sup>1</sup> FERONE Geneviève- DEBAS Dominique- Genin Anne-Sophie, Op.cit., P107

<sup>2</sup> GARFATTA Riadh, Op.cit., p6.2

<sup>3</sup> FERONE Geneviève- DEBAS Dominique- Genin Anne-Sophie, Op.cit., P107-108.

STAKEHOLDERS EXTERNES أصحاب المصالح الخارجيين		العالم الاقتصادي
الموردين	<ul style="list-style-type: none"> <li>احترام العقود والوقاية من الممارسات غير التنافسية</li> <li>ثقة وعلاقات على المدى البعيد</li> <li>اندماج في نظام الإنتاج: الشراء، المواعيد، النقل، التعاقد الخارجي</li> <li>اندماج في نظام الجودة</li> <li>سياسة بيئية و اجتماعية</li> </ul>	
الزبائن/ المستهلكين	<ul style="list-style-type: none"> <li>السعر</li> <li>الابتكار/ جودة المنتج/ خدمات ما بعد البيع</li> <li>أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات</li> <li>احترام القوانين (اجتماعية وبيئية)</li> <li>شهادة المنتج (الجودة، العلامات ايكولوجية ecolabels، المسار)</li> </ul>	
البنوك/ المؤمنين/ المستثمرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيمة الفعل</li> <li>فعالية وشفافية الإدارة (حوكمة الشركات)</li> <li>أخطار مالية (الإستراتيجية و الإستثمارات)</li> <li>موثوقية المعلومات و الشفافية (تقرير موثوق)</li> <li>تواتر و تنفيذ المراقبات (تدقيق داخلي و مراقبة التسيير)</li> <li>مسؤولية قانونية (الشفافية)</li> <li>أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الحماية الداخلية)</li> <li>شهادة نظام الإنتاج (الجودة)</li> <li>شهادة قانونية (تدقيق الحسابات)</li> </ul>	
العالم السياسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير اقتصادي محلي (توظيف محلي، أثر جاذبية بعض الفاعلين الآخرين على الحياة الاقتصادية، تعظيم على المنافع الاقتصادية على نشاط المحلي...)</li> <li>استثمارات على المدى البعيد (استدامة)</li> <li>أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات</li> <li>ضرائب و رسوم (إسهام في المال العام)</li> <li>احترام القوانين.</li> <li>اتصالات خارجية و مشاركة في الحياة المقاولاتية</li> <li>الشهادة (certification)</li> </ul>	
العالم الإعلامي	<ul style="list-style-type: none"> <li>اتصالات خارجية (الشفافية)</li> <li>تقارير مع الجماعات و المؤسسات</li> <li>أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات</li> <li>احترام القوانين (اجتماعية وبيئية)</li> <li>الشهادة (تقرير سنوي و الجودة)</li> <li>مشاركة و احترام الحياة المحلية</li> </ul>	
السكان المحيطين و المنظمات غير الحكومية	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاركة و احترام الحياة المحلية</li> <li>أخطار وتأثيرات بيئية و صحية مرتبطة بالمنتجات أو النشاطات/ ضجيج</li> <li>احترام القوانين (اجتماعية وبيئية)</li> <li>مسؤولية قانونية (الشفافية)</li> <li>موثوقية المعلومات و الشفافية فيما يتعلق بالاتصالات/ حوار مفتوح و صادق</li> </ul>	

### الفرع الثاني: وسائل ضغط أصحاب المصالح

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

عموماً، لأصحاب المصلحة دعوات عدة للضغط. فيستطيعون أن يؤثرُوا على :

- رأس المال ، وذلك باتخاذ قرار الاستثمار أو سحب استثماراتهم، وإذا كان وزنهم كافياً.
- إدارة الشركة، من خلال التصويت في الجمعيات العامة، قد جمعية تؤثر في اتجاه الشركة، وأساليب الإدارة (تخصيص خيارات الأسهم للمديرين التنفيذيين، وتحديد خطط العمل عن جانب معين كمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري). الشيء نفسه ينطبق على الاتحادات النقابية باستخدام ممثليهم في المؤسسة،
- المنتج أو الخدمة المقدمة، ويمكن أن تنتقل من إلى الوسم المقاطعة بمبادرة من منظمات المستهلكين أو جمعيات معينة ، ولكن أيضا من جانب النقابات العمالية،
- عملية الإنتاج، وإعادة تحديد ظروف العمل ولكن أيضا على أنواع معينة من إدارة الموارد البشرية مثل العمال المؤقتين أو المتعاقدين أو إصدار بعض النفايات السائلة،
- صورة العلامة، بالقيام بأعمال إعلامية لتبيين بعض الممارسات من قبل الشركة. ونجد Greenpeace الفعالة في هذا المجال.

في مجال البيئة، مطالب مختلف أصحاب المصالح متنوعة للغاية، و إذا كانت جمعيات حماية البيئة تركز على سلامة العمليات وتفضيل الموارد المتجددة، فالزبائن هم أكثر وعياً لنوعية المنتجات.

والجدول الموالي يلخص مطالب أصحاب المصالح الرئيسيين، ونمط ضغطهم على الشركة في مجال البيئة.<sup>1</sup>

جدول رقم 8.2: مطالب ووسائل ضغط أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	المطالب في مجال البيئة	أساليب الضغط
نطاق المعاملات		
المساهمين	تقييم بيئي جيد	صعوبة الحصول على رؤوس الأموال
الزبائن	نوعية وحماية المنتجات (أو المدخلات إذا كانوا زبائن صناعيين)	المقاطعة
العمال	صورة الشركة في مجال البيئة (التي يكونونها حول صورتهم)	صعوبة إيجاد عمال مؤهلين (لديهم الخيار في الشركة التي يودون العمل فيها)
البنوك/ التأمينات	انعدام حوادث أو تلوث المواقع لأن: التأمين سيسدد في حالة حدوث مشاكل، أما بالنسبة للبنوك: اختلال الضمان في حالة التلوث. ويمكن أن تكون البنوك مسؤولة لأنها أفضل إطلاعا	صعوبة الحصول على قروض تصلب عقود التأمين
نطاق التفاعلات		
الحكومة	الامتثال للقوانين والبيانات المحدثة	التدابير القانونية
الرأي العام	أمن المنشآت	الفعاليات
جمعيات الحماية	استخدام الموارد المتجددة سلامة العمليات	

المصدر: Idem.

أصحاب المصالح المعنيين مباشرة بأعمال الشركة يتأثرون بالرأي العام (أو النتائج) للفاعلين الآخرين؛ وهذا ينطبق بصفة خاصة على العلماء، الحكومة أو وسائل الإعلام، حيث أن مشكلة معينة قد تغير نظرة الرأي العام.

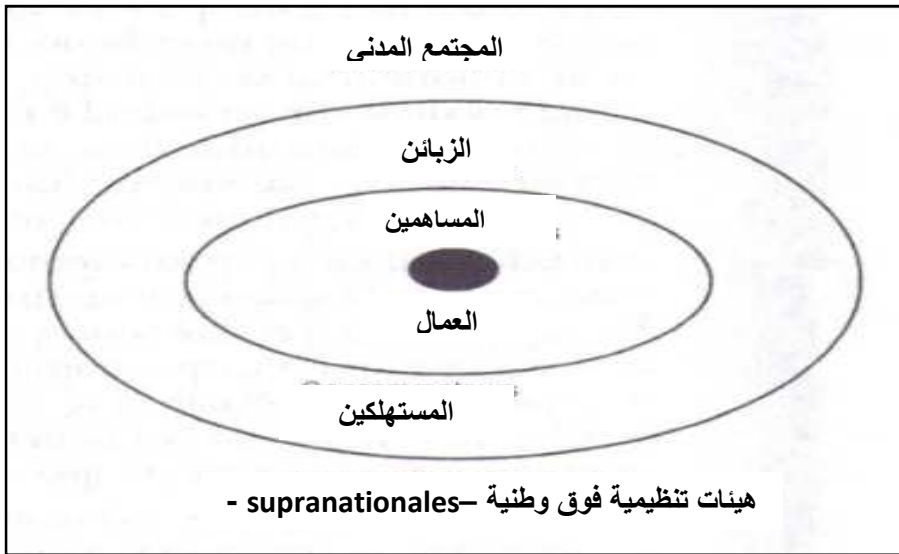
<sup>1</sup> MARTINET Alain Charles – Emmanuelle REYNAUD, Stratégie d'entreprise et écologie, collection Gestion, Economica, Paris, 2004, p75.



و يتنوع منطق العمل، فالبعض يبحث عن سبل لتمويل مشاريع خاصة بهم، والبعض الآخر يريد تعزيز شرعيتهم، وبالتالي قوة نفوذهم من خلال تقديم أنفسهم باعتبارهم شريكا مميزا لشركة كبيرة، والبعض الآخر يسعى إلى تغيير ممارسات الشركة؛ إضافة إلى المنظمات غير الحكومية والجمعيات، أصحاب المصالح الآخرين المعنيين بنشاط الشركة، ولكن غالبا ما يظلون على عتباتها، لا سيما إذا كانوا غير منظمين.

وهناك طريقة تفسير تقليدية تميز بين المساهمين، الموظفين والموردين والعملاء والمجتمع المدني. من وجهة نظر الشركة، يتم وضع هؤلاء الفاعلين في ثلاث دوائر مركزية (انظر الشكل رقم 5) التي تعكس قربهم أو بعدهم عن الشركة. إن مفهوم القرب يضيف أيضا المسافة الجغرافية (العاملين هم أكثر قربا من الموردين)، والقدرة على التأثير على حياة الشركة (المساهمين لديهم قوة أكبر من الموردين) والترسب التاريخي.

### شكل رقم 5.2 : دوائر أصحاب المصالح



المصدر: Didier STEPHANY, Op.cit., p205.

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<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., p206

المطلب الثاني: تأثير الشركة على بيئتها

### الفرع الأول: اللوبية - lobbying -

هو من الكلمة الانكليزية "lobby" التي تعني الممر أو غرفة الانتظار؛ وهو الضغط الذي يطل أعمال المحافظات الإقليمية، المؤسسات المحلية، ومجموعات المصالح الاقتصادية (النقابات)، ولكن أيضا جماعات المصالح المدنية (أنصار البيئة) أو وسائل الإعلام.

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

إن استباق التطورات التشريعية يرمي إلى تحديد الفرص و مواجهة التهديدات. فالحظر المحتمل على منتج يعتبر ساما يدفع المؤسسة إلى العمل بشأن بدائل، ولا سيما نشر الاستثمارات التي نحتاجها مستقبلا.

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

فعالية الضغط تكمن في قدرة قسم "الشؤون العامة" أو المسيرين على الوصول إلى صناع القرار والدفاع عن موقف الشركة. إن الوصول إلى صناع القرار قد يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

إن التأثير الأكثر مباشرة هو إنشاء شبكة علاقات سياسية مع محاورين هامين وإنشاء علاقات شبه شخصية. هذه العلاقات قد تأخذ شكل دعوة إلى أحداث خاصة (مأدبة غداء ومؤتمرات وزيارات ميدانية وجولات دراسية في الخارج...)، مزايا تجارية خاصة (تذاكر الاشتراك، والترقيات...)، المعلومات البريدية (دراسات وملفات...) أو اتصالات مباشرة متكررة (الرسائل والمكالمات الهاتفية...)

التأثير غير مباشر متعدد الأوجه؛ إنشاء تحالفات مع المنافسين أو غيرها من المؤسسات ذات المصالح المتقاربة يسمح بالضغط على الحكومة. بيد أن التأثير يمكنه أيضا الانتقال من خلال الرأي العام، تنظيم حملات المعلومات، وحشد قادة الرأي العام يتيح الوصول إلى المؤسسات عبر الرأي العام.

إجراء عمل اللوبيّة أكثر أو أقل نشاطا تتراوح عادة جنبا إلى جنب مع إدارة استراتيجيات أكثر أو أقل التزاما.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: استجابة المؤسسات

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

### 1. وضع الانتظار

هذا الموقف يبدو الأكثر شيوعا في المؤسسات وأقل مناقشة في الأدبيات النظرية.

هذا السلوك له أسس عدة.

أولا، بعض الشركات لا تعتبر نفسها ملوثة، فهي غير مدركة لتأثيرها على البيئة، فلا يرون بذلك أي حاجة للاستثمار في هذا الاتجاه. وكثيرا ما تواجه هذه الشركات عدد قليلا من الزبائن قليلي الطلب، في صناعة (أو خدمة) اعتبرت قليلة التلوث.

<sup>1</sup> MARTINET Alain Charles – Emmanuelle REYNAUD, Op.cit, PP 76-80

ويعتبر آخرون أن حماية البيئة هي موضة فبالنسبة لهم، هي ظاهرة ظرفية استفادت من جلسات المؤتمرات (ريو عام 1992 ، وجوهانسبرغ ، 2002) ، أو الأداء الجيد من أنصار البيئة. و بالنظر إلى الاستثمارات الضخمة المطلوبة، فهذه الشركات لا تريد أن تستجيب لطلبات ترى أنها محدودة.

لا يزال البعض الآخر يحاول لعب الركاب "غير قانونيين". عندما يكون عدد الفاعلين المعنيين بمشكلة بيئية مهما، فإنه من الصعب التوصل إلى اتفاق مقبول للجميع. ففي حالة طبقة الأوزون، فإن تركيز الصناعة والاتساق التقني قد جعلت من السهل نسبيا اكتشاف المنتجات والعمليات البديلة. أما بالنسبة لمشاكل الاحتباس الحراري فلا تزال دون حل منذ اكتشاف بدائل للنفط التي تشمل غالبية القطاعات. كل قطاع يعيد إلى آخرين مسؤولية اكتشاف أو تنفيذ الطاقات النظيفة.

لكن اختيار الانتظار لا يتعلق فقط برغبة الشركة، والتي يمكن أن تكون محدودة بسبب عدم كفاية الموارد المالية أو البشرية، ذلك أن الشركة بوسائل متواضعة لا أمل لها في المنافسة مع مجموعات كبيرة ولن تستثمر في تكنولوجيا المستقبل "الخضراء". و يجب أن نلاحظ أيضا أن المزيد من مرونة معدات الإنتاج الحالية، تخفض تكاليف التكيف مع التقنيات الجديدة (أو المنتجات).

وأخيرا، إن وضع الانتظار يمكن أن تعتمد أيضا الشركات التي تدرك تطور المتطلبات البيئية المتغيرة، ولكن تميل إلى توخي الحذر لعدم وجود بيانات كافية حول كيفية التطور. و بما أنها غير مقيدة بالقانون أو مدفوعة بالطلب، ترى هذه الشركات أنه أكثر فعالية من حيث التكلفة انتظار إبداعات شاملة.

## 2. وضع التكيف:

تتخذ الشركات، ابتداء من اليوم، تدابير بغية الحد من التلوث لتمتثل، بوتيرتها، للمعايير المنصوص عليها بدلا من أن تفاجأ بتغيير سريع في التشريعات البيئية.

وضع التكيف يمكن أيضا أن يهدف إلى تلبية الطلب في المستقبل.

و استنادا إلى الاتجاهات الموائية لبيئة، فإن العديد من المصنعين يحاولون، منذ اليوم، الحصول على سبق في حماية البيئة، حتى لو كان السوق الذي يعملون فيه ليس بعد حساسا. فهؤلاء المصنعين سيستفيدون سلفا من منحى التجربة في الوقت الذي يطالب السوق بأكمله بمنتجات تحترم البيئة.

ولكن إعداد الشركات للتغيرات المحتملة ليس بالمهمة اليسيرة، فقد تركز على نقطة قد تكون ثانوية.

### 3. وضع استباقي:

وضع آخر أكثر استباقا يمكن أن نجده عندما تعتمد الشركات سلوك حماية البيئة من أجل التأثير على سلوك العناصر الفاعلة الأخرى في سلسلة الإنتاج.

بعض الشركات تتبنى موقفا مراعيًا للبيئة نتيجة تدهور صورة قطاع ما ، أو نتيجة التشكيك في شرعية بعض التكنولوجيات: ف"تشرنوبيل" جديد في الاتحاد السوفيتي سابقا سيؤثر على الأرجح على كل إنتاج لتوليد الطاقة النووية في العالم المتقدم. بالإضافة إلى ذلك، عندما يكون هذا الموقف الاستباقي الذي اعتمده جميع الفاعلين في القطاع، فإنه يمكنهم توجيه عملية تطوير التشريعات. في الواقع، إن الدولة (أو المواطنين) الراضين عن الخطوات المتخذة من قبل هذا القطاع لا يجدون ضرورة لسن تشريعات أكثر صرامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ibid., PP 80-84.

### المطلب الثالث: تحليل قوة أصحاب المصالح و وسائل التواصل معهم

لا تملك الشركة لا الإمكانيات ولا الفائدة بالضرورة لإرضاء جميع أصحاب المصالح. فيمكنها وعليها الاكتفاء بالإصغاء و إرضاء أصحاب المصالح التي تجد بأنهم قابلون على التأثير إيجابا أو سلبا على تحقيق كفاءة عالية.

لكن الأخذ بالاعتبار الإشارات المنخفضة ضروري ولا يجب الاقتصار فقط على الإشارات القوية<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: 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، وتسلط الضوء على التحديات التي يتعين مواجهتها في تغيير السلوك وبناء القدرات ومعالجة أوجه عدم المساواة.

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

عن طريق توسيع منظور أن هناك تأثيرات لأنشطة المسيرين، فإن فهمهم للعلاقات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها يحدد ما إذا كانت المنظمة بإمكانها الحصول على الالتزام الضروري للتغيير ثم التنفيذ أو تطوير، أو التحقق من الحلول أو استراتيجيات التموقع للحد من المقاومة المتوقعة.

<sup>1</sup> Baddache F., Le développement durable tout simplement, Eyrolles, France, 2008, 2008, p160.

يرتبط تحليل أصحاب المصالح بنظرية النظم العامة، حيث أن أي منظمة هي في آن واحد فاعل ونتيجة لبيئتها المتغيرة. إن مفهوم أصحاب المصالح يبدو أنه قد نشأ أساساً من تطبيق نظرية النظم من قبل الباحثين في المنظمات مثل ماسون و Mitroff (1981). تحليل أصحاب المصالح هو شائع في العلوم السياسية والإدارة العامة والتسيير.

تحليل أصحاب المصالح يتبع عموماً الخطوات التالية:

**1. تأسيس رؤية أو هدف** وهذا يعني النتيجة أو الحالة المستقبلية التي نريد تحقيقها عند الضرورة، لا سيما إذا كان أصحاب المصلحة المعنيين كثيرون و يتغيرون شيئاً فشيئاً حسب المشروع، تقسيم الهدف إلى أهداف فرعية أو خطوات، على سبيل المثال، للحصول على التزام للمرحلة 1 ، الحصول على التمويل اللازم، وتنفيذ المرحلة 1، الخ. في حالات أخرى، خاصة عند إجراء تغييرات داخل المنظمة، قد يكون مفيداً صياغة الأهداف وفقاً للعناصر المتأثرة: العمليات، والتكنولوجيا، والهيكل، والثقافة، الخ.

**2. جمع المعلومات عن أصحاب المصلحة.** ويستند عموماً التحديد الصحيح لأصحاب المصالح ومصالحهم، وموقعهم، وأهميتهم، على سلسلة من المقابلات مع الرائدة في المجال أو الأشخاص الذين لديهم معرفة عميقة.

**3. التحديد بوضوح جميع الأشخاص و المنظمات، الداخلية والخارجية،** التي لديها مصلحة في نجاح أو فشل قرار ما، المشروع أو البرنامج؛ يمكن أن يشمل أصحاب المصالح على سبيل المثال : السلطات المحلية والإقليمية والوطنية والمنظمات شبه العامة والمنظمات والنقابات، المنظمات الدينية، الأحزاب السياسية ، المساهمين والشركات وممثلهم والمجموعات المهتمة والأفراد والقيادات غير الرسمية . من المهم التحديد الجيد لجميع أصحاب المصالح، فإنه قد يكون كافياً للفرد واحد عرقلة المشروع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gilles E. St-Amant, Fiche technique : analyse des parties prenantes- cours ADAM 7705, version du01-09-12, mise à jour le 02-09-11, p1, [www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF)

و لرسم المنظر العام لآبد من وضع جدول يشمل أصحاب المصالح و طرق ضغطها الستة الأساسية و تقييم تأثيرها المحتمل (أنظر الجدول في الصفحة الموالية).

هذه القائمة ليست بالضرورة شاملة، ولا يتم التركيز فقط على السائدين الحاليين ولكن أيضا على تطور دور الفاعلين. الخط الثخين يشير إلى طرق الضغط التي ستزداد قوتها في السنوات القادمة، مثل جمعيات المستهلكين والبيئة؛ و سيتعزز فاعلين رئيسيين وهما المساهمين وصناديق التقاعد التي تليهما ربما وكالات التصنيف<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Didier STEEPHANY, Op.cit., p211.



جدول رقم 9.2 : أصحاب المصالح ومجالات التأثير على الشركة

مجالات التأثير						حاليا (دور متزايد: +)
القوانين	الصورة	العمليات	المنتج	التسيير	رأس المال	
1			1	2 إلى 4 +	4	المساهمين
				2 إلى 4 +	3 +	صناديق التقاعد
	2 +	2		2 +	2 +	وكالات التصنيف
1	3 +		3			الزبائن
		2 +	2			الموردين المتعاقدين
3		3 +		1 إلى 2 ؟	1 +	النقابات
2	3 +	2 +	1 +			المنظمات غير الحكومية للبيئة
2	2 +	2	2 +			المنظمات غير الحكومية للمستهلكين
1 +	3	2				المنظمات غير الحكومية لحقوق الإنسان
4			2			الحكومة والهيئات التنظيمية
2 +		2 +	2 +			المؤسسات المانحة للشهادة
2		2	2			المنافسين الشركاء الاقتصاديين
	2		1			النظام التربوي

المصدر: Ibid., p212.

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

4. تصنيف أصحاب المصالح يشمل:

- من يملكون سلطة القرار النهائي على المشروع أو إمكانية عرقلته؛
- أولئك الذين سوف يتأثرون بنتائج المشروع .غالبا ما تنقسم إلى أصحاب المصالح الأساسيين الذين يتأثرون بشكل مباشر ، و الثانويون والذين هم إما وسيط أو الأطراف المتضررة بشكل غير مباشر.
- الذين لهم مصلحة، من دون أن يتأثروا بشكل مباشر.

جدول رقم 10.2 : أصحاب المصالح و مميزاتهم

أصحاب المصالح	المنفعة/ الأثر	الموقع و الشدة	الأهمية أو التأثير	التغييرات المطلوبة
صانعة القرار				
الأساسية				
الثانوية				
من لهم الحق				

المصدر: Gilles E. St-Amant, Op.cit., p2.

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

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

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

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

9. **تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين.** بناء رسم تخطيطي أو مصفوفة أصحاب المصالح، تساعد في هذا التصنيف. ويستند المخطط على سلم كثافة المواقف و التأثير. تصنف المصفوفة أصحاب المصالح ببساطة إلى أربع مجموعات، حسب مستويين للتأثير ومستويين لشدة موقفهم (أنظر الشكل الموالي).

شكل رقم 6.2 : مصفوفة أصحاب المصالح



المصدر: Analyse des parties prenantes, sécurité alimentaire : l'information pour l'action –guides pratique, FAO , trouvé sur : [www.foodsec.org](http://www.foodsec.org)

10. وضع خطة عمل تشمل كيفية مشاركة أصحاب المصالح في حل النزاعات. بإمكان أن تتضمن الخطة، على سبيل المثال، مشاريع للتدريب أو المعلومات والمشاركة في لقاءات أو تشكيل مجموعات عمل.

و كما هو الحال مع غيرها من الأدوات فإن فائدة وقوة سلطة تحليل أصحاب المصالح هي دالة على كيفية تطبيقه، ويمكن أن تحقق عن طريق تحاليل فردية، وعمليات متعددة الجهات أو هيئة من أي نوع بين هاتين الحالتين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gilles E. St-Amant, Idem.

## الفرع الثاني: وسائل التواصل مع أصحاب المصالح

### 1. التسيير والتواصل

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

### 2. تقرير التنمية المستدامة

لقد أصبح في سنوات قليلة الأداة الرمزية للشركات المؤيدة للتنمية المستدامة، وهذه التقارير هي قليلة مقارنة بمجموع المؤسسات في العالم؛ ويعتبر أداة تقرير موجهة لأصحاب المصالح.

من خلال هذا التقرير، فإن الشركة قد قررت تعريف مختلف الفاعلين بالتزاماتها، الوسائل المستخدمة لتحقيقها والنتائج المحصل عليها في مجال البيئة، المجتمع والاقتصاد. بمجرد اتخاذ القرار، تبقى ترجمته على أرض الواقع، و عندها تثار عدة أسئلة: هل نملك سياسة مرسومة؟، نظاما قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية لمعظم نطاق التنمية المستدامة؟... الخ.

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

إن تقرير التنمية المستدامة لا تكون له أي قيمة إلا إذا جاء بعد التعريف بسياسة الشركة، والبذل في نشرها عن طريق تطبيقها على أرض الواقع، والقيام بتنظيم وعملية *ad hoc* خصوصا في مجال نظام المعلومات، فهو يعتبر الطرف البارز للتنمية المستدامة.

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 أصحاب المصالح

إن غياب الحوار بين الشركة و ممثلي المجتمع المدني واضح جدا؛ إن الجهل يغذي في بعض الأحيان الارتياح المتبادل، وإذا كان هناك بعض التغيير الذي يحدث، فهو لا يزال محدودا؛ و بذلك فعقد لقاءات مع أصحاب المصالح يهدف إلى ملأ هذا الفراغ. إن تنظيم اجتماعات مع المنظمات غير الحكومية و الجمعيات يفتح مجالا جديدا للشركة و هياكل أخرى للتبادل والموجودة قبلا مع المساهمين والعمال.

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

للقيام بهذه الاجتماعات لابد من احترام بعض التعاليم:

- القبول بدعوة محاورين عنيين، وبهذا الإجراء يتم تجنب معارضين يعرقلون القيام "بحوار بناء".
- ضمان عقد اجتماعات منتظمة بدلا من القيام باجتماع كبير بدون متابعة، فمن الأفضل القيام باجتماعات محدودة، منتظمة وتركز على مشاكل محددة. فالاجتماع ما هو إلا مرحلة، فالتشاور حول جدول الأعمال، إرسال المعلومات يكون في البداية، والقيام بمجموعات *ad hoc* يمكن أن يكون في الأخير.

- إظهار مشاركة الشركة من خلال حضور إدارتها العليا والعمال الأكثر التزاما؛ وإذا وجب أن تكون خطاب الإدارة متجانسا، فلا بد من تجنب لغة الخشب والسماح للعمال بالإعراب عن وجهات نظرهم.
- القبول بفكرة الأخذ باستنتاجات هذه اللقاءات، وخاصة التي تؤدي إلى تغييرات كبيرة.

#### 4. الأنترنت، الإكسترنيت و الأنترنت

إن جدارة هذه الوسيلة هي قابليتها لتقسيم المعلومة وفقا لاحتياجات المستخدم، تحديث المعلومات و التمكين من التفاعل. إنه أداة إعلامية، و هو أيضا وسيلة التزام وتوعية للعمال وخاصة في مجال التضامن. وفي بعض الحالات النادرة، تفتح الشركة على عدد معين من الفاعلين الخارجيين عن طريق الإكسترنيت. اقتصاديا، هو دعوة لإقامة علاقات مميزة مع شبكة موزعين، متعاقدين داخليين، الخ. إن وجوده هو تغيير نحو علاقة أكثر اتزانا وأكثر تفاعلا؛ فهي تسمح بتبادلات مستهدفة و تشجع شفافية بتوفير الحصول على المعلومات أنيا، والتي غالبا ما تكون منحصرة فقط على الداخل.

إن توفير المعلومات للجميع، وضمان الشفافية عن طريق الأنترنت هو خطوة مهمة لانفتاح الشركة على الخارج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Didier STEEPHANY, Op.cit., p218 à223.

## خاتمة

هناك حكمة عربية تقول: " لا تمل من السمع لأننا نتعلم الكلام باستماعنا للآخرين، ومنتطور

باستماعنا للآخرين "

فعلى الشركة أن تكون قادرة على بدء حوار بناء مع مجموع أصحاب المصالح الخاصة بها، أي حوار يتجلى بعده الأخذ بعين الاعتبار مطالب أصحاب المصالح، وبالنسبة لمجموع الشركات فإنه عامل جديد بامتياز في عمليات التطبيق لسياساتهم واستراتيجياتهم.

ما يمكننا استخلاصه من هذا الفصل هو أن مسؤولية المسيرين في الشركة تتعدى هدف تعظيم الربح، فهو ليس الهدف الأسمى بل هو هدف من مجموع أهداف أخرى.

لذا ينبغي أن توجه الشركة لفائدة أصحاب المصالح بها ولا بد من الاعتراف بهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، فهم موارد الشركة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها، وعدم إشراكهم يظهر قصر النظر لدى الشركة.



الفصل التطبيقي:

دراسة حالة

شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

## مقدمة

صناعة الاسمنت تحتل مكانة بارزة في اقتصاديات جميع الدول لأنها الأساس في تطوير القطاعات الحيوية في اقتصاد البلدان ، بإنتاج المواد الأكثر استخداما.

يستخدم الاسمنت في بناء الهياكل والمباني والبنية التحتية ، فالتطبيق الرئيس له هو الخرسانة، ويسهم الإسمنت في تحسين حياة ورفاهية الأفراد.

و يتميز قطاع الأسمنت بتكاليف الاستثمار المرتفعة، فهي صناعات ثقيلة جد مستهلكة للطاقة ومصنعة لمنتج ضخم.

وترتبط قوة استهلاك الاسمنت بالتنمية المحلية حيث ارتفعت الحاجة إلى الاسمنت في الجزائر بشدة على مدى السنوات الماضية نتيجة لبرنامج الانتعاش الاقتصادي و التي بدأت بالأعمال العظيمة كالطريق السيار شرق غرب ، السكك الحديدية السريعة، الميناء الجديد بني صاف ، السدود ، و مليون سكن مع هياكل مرافقة<sup>1</sup>.

و سنحاول في هذا الفصل دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) من خلال علاقاتها مع مختلف المتعاملين معها.

<sup>1</sup> Bendib Abdelhamid, historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 à 2005, groupe ERCE, p 3.

## المبحث الأول: صناعة الإسمنت

## المطلب الأول: تعريف الإسمنت واستخداماته

## الفرع الأول: تعريف الإسمنت

يعرف الإسمنت بصفة عامة على أنه رابط مائي غير عضوي يؤمن التماسك، فهو يشكل عجينة عند مزجه بالماء ويتصلب، وهو مهم جدا في عمليات البناء. أول من اخترع لإسمنت هم المصريون، ثم طور من قبل حضارات أخرى حيث استعملوا الجبس، ثم أضاف يونان إيطاليا رماد البراكين الموجود بمنطقة بيزولس، ثم طوره الرومان وعمموه إلى نهاية العصر الحاضر.

ولم يعرف الإسمنت كما هو موجود الآن حتى القرن 19م، وقد تطورت وسائل صناعة الاسمنت دون توقف، وفي عام 1870 كان إنتاج 1طن من الكلنكر (Clinker) -المكون الرئيس للإسمنت- يستغرق 40 ساء، أما الآن فيستغرق 3 دقائق فقط.

## مكوناته:

يتكون الخليط الأساسي للإسمنت من مكونين هما:

- الحجر الجيري (calcaire)

- الصلصال (l'argile)

أما باقي مكوناته فتضاف بكميات قليلة، ويمكن العثور على المواد الخام اللازمة لتحقيق تركيبة الأسمنت الصحيحة وبجودة عالية في معظم المناطق<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: أنواع الإسمنت

يمكن تصنيف الاسمنت وفقا لتكوينه وقوته الطبيعية.

<sup>1</sup> Bendib Abdelhamid, Ibid., p5.

## 1. تصنيف الاسمنت وفقا لتكوينه

الاسمنت مصنوع من الكلنكر ومكونات ثانوية، ويتم تصنيفه وفقا لتكوينه إلى خمسة أنواع رئيسية بالمعايير NF P15-301 و ENV 197-1. وتدون على أنها EMC ومرقمة من 1 إلى 5 بالأرقام الرومانية في التدوين الخاص بها في أوروبا (ويشار إلى التدوين الفرنسي بين قوسين):

- CEM I: اسمنت بورتلاندي (CPA)
- CEM II: اسمنت بورتلاندي مركب (CPJ)
- CEM III: إسمنت الفرن العالي (CHF)
- CEM IV: اسمنت pouzzolanique (CPZ)
- CEM V: اسمنت بـ: laitier و الرماد (CLC)

يتم عرض النسب (على أساس الكتلة) للمكونات المختلفة في الجدول التالي. وتعتبر المكونات التي تحمل علامة النجمة (\*) ثانوية بالنسبة لنوع الاسمنت المشار إليه، و ينبغي ألا يتجاوز مجموعها 5٪. (ويعتبر الحشو كمكون ثانوي)<sup>1</sup>

جدول رقم 11: تحديد مختلف أنواع الأسمنت وفقا لتكوينه

	Cim. Portland	Ciment Portland composé		Ciment de haut fourneau			Ciment pozzolanique		Ciment au laitier et aux cendres	
	CPA-CEM I	CPJ-CEM II/A	CPJ-CEM II/B	CHF-CEM III/A	CHF-CEM III/B	CLK-CEM III/C	CPZ-CEM IV/A	CPZ-CEM IV/B	CLC-CEM V/A	CLC-CEM V/B
Clinker (K)	/95%	/80% ≤94%	/65% ≤79%	/35% ≤64%	/20% ≤34%	/5% ≤19%	/65% ≤90%	/45% ≤64%	/40% ≤64%	/20% ≤39%
Laitier (S)	*	6%≤	21%≤	/36% ≤65%	/66% ≤80%	/81% ≤95%	*	*	/18% ≤30%	/31% ≤50%
Pouzzolanes (Z)	*	total	total	*	*	*	10%≤ total	36%≤ total	18%≤ total	31%≤ total
Cendre siliceuses (V)	*	≤20%	≤35%	*	*	*	≤35% (fumée ≤10%)	≤55% (fumée ≤10%)	≤30%	≤50%
Fumée de silice (D)	*	(fumée	(fumée	*	*	*	*	*	*	*
Cendres calciques (W)	*	de	de	*	*	*	*	*	*	*
Schistes (T)	*	silice	silice	*	*	*	*	*	*	*
Calcaires (L)	*	≤10%)	≤10%)	*	*	*	*	*	*	*
Fillers (F)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

المصدر: Idem

<sup>1</sup> [www.la.refer.org](http://www.la.refer.org)

## 2. تصنيف الاسمنت وفقا لمقاومته الطبيعية

ويتم تعريف ثلاث فئات وفقا للمقاومة الطبيعية لمدة 28 يوما فئات فرعية "R" تشترك مع هذه الفئات الرئيسية الثلاث للاسمنت للإشارة إلى أن المقاومة في عمر صغير مرتفعة. وقد تم تصنيف هذه الفئات إلى فئة 32.5، 42.5، 52.5 والتي توجب تلبية المواصفات والقيم المضمنة في الجدول الموالي. القيم بين قوسين هي القيم المضمنة عندما تكون أقل من القيم المحددة.

جدول رقم 12: الخواص و القيم المضمنة اعتمادا على الفئة

Classe	Résistance à la compression (MPa) EN 196-1				Retrait à 28 jours	Début de prise	Stabilité
	au jeune âge		à 28 jours				
	2 jours	7 jours	mini.	maxi.	P 15-433 (µm/m)	EN 196-3 (min)	EN 196-3 (min)
<b>32,5</b>		(17,5)	/32,5 (30)	≤52,5	≤800	/90	≤10
<b>32,5 R</b>	/13,5 (12)	/	/32,5 (30)	≤52,5	≤1 000	/90	≤10
<b>42,5</b>	/12,5 (10)		/42,5 (40)	≤62,5	≤1 000	/60	≤10
<b>42,5 R</b>	/20 (18)		/42,5 (40)	≤62,5	≤1 000	/60	≤10
<b>52,5</b>	/20 (18)		/52,5 (50)			/60	≤10
<b>52,5 R</b>	/30 (28)		/52,5 (50)			/60	≤10

المصدر: Idem

جدول رقم 13: حدود الفئات والفئات الفرعية للمقاومة (معيار جديد لـ AFNOR)

Désignation de la classe	Sous classe éventuelle	Résistance à la compression		
		à 2 jours minimaux	à 28 jours	
			minimales	maximales
350	-	-	250	450
450	R (rapide)	150	350	550
550	R (rapide)	225	450	650
THR Très hautes performances	-	300	550	-

المصدر: Idem

### الفرع الثالث: استخدامات الإسمنت

في العديد من مجالات استخدامه، هناك منتجات تتنافس مع الاسمنت، ففي مجال البناء السكني هناك العديد من البدائل والتي حسب السوق قد تكون الخيار المفضل للمستهلكين:

- القرميد المستخدم في البناء ولا سيما في النظام التقليدي، هو حل بديل و منتج بديل
- مشاريع بناء المباني التجارية والصناعية تستخدم أكثر فأكثر الفولاذ و هياكل معدنية أخرى بدلا من منتج الخرسانة.
- وحسب توفره، يمكن أيضا أن تكون الأخشاب كبديل منافس للخرسانة.

ولكن لا يزال الاسمنت لا غنى عنه في جوانب معينة من البناء، خرسانة الأساسات بشكل خاص. كما يستخدم الاسمنت في عدد من المنتجات الأخرى، بما في ذلك الأنابيب وطلاء الأسطح الخارجية و يستخدم بكميات صغيرة مثل الجص و تثبيت التربة.

و عموما في بلادنا، تتلخص الأغراض الرئيسية من الاسمنت في ما يلي:

- هياكل الاسمنت المسلح،
- ملأ الجدران، الكتل الخراسانية، والعناصر الجاهزة،
- الطلاء و الأرضية: البلاط وألواح الأسمنت ،
- الفتوات فوهات الأسمنت والأنابيب وألواح من الاسمنت<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Bendib Abdelhamid, Op.cit, PP15-16.

## المطلب الثاني: عملية صناعة الإسمنت

### الفرع الأول: طرق صناعة الإسمنت

هناك ثلاث طرق لإيجاد المركب الكيميائي الأمثل للإسمنت:

1. **الطريقة الرطبة:** يتم اختيار المواد الخام ومزجها بالماء لتعطي ناتج معلق، وتصل درجة حرارة المواد الخام 1430°م إلى 1650°م، ويتشكل الكلنكر عند 1480°م.
2. **الطريقة الجافة:** لقد أخذ استخدام العمليات الجافة لصناعة الإسمنت في الانتشار ليحل تدريجياً محل العمليات الرطبة، بسبب الوفرة في الطاقة التي تتميز بها العمليات الجافة، والدقة في عمليات التحكم وفي خلط المواد الخام دون إضافة الماء. وهذه الطريقة هي المتبعة على مستوى التراب الوطني عموماً.
3. **الطريقة شبه الجافة:** هي حالة خاصة من العمليات الجافة، حيث يستخدم فرن (ليبول كلين) أو الفرن المزود بعمود، وفي الحالتين تتشكل المواد الخام المطحونة في العمليات الجافة، على هيئة حبيبات يتراوح قطرها بين 10-15مم، حيث يضاف إليها 13% ماء.

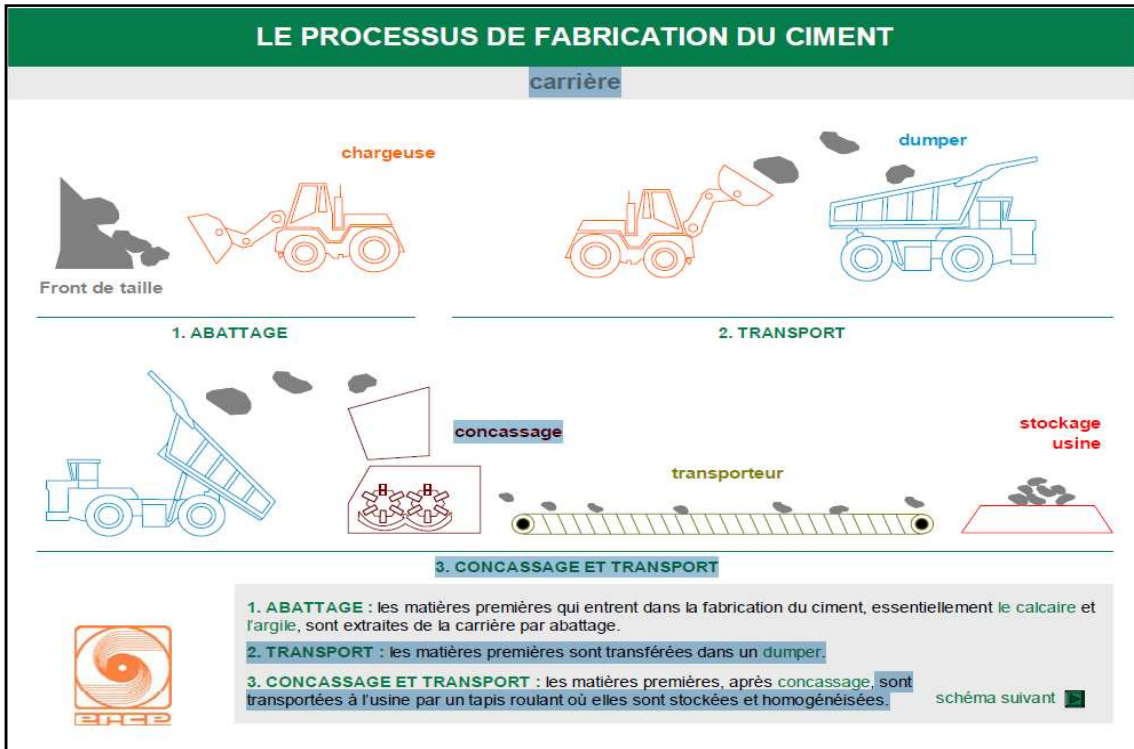
### الفرع الثاني: مراحل عملية صناعة الإسمنت

تتميز عملية صناعة الاسمنت بالطريقة الجافة بخمس خطوات رئيسية:

- الاستخراج من المحاجر،
- التجانس التمهيدي،
- الطهي،
- الطحن،
- التخزين.

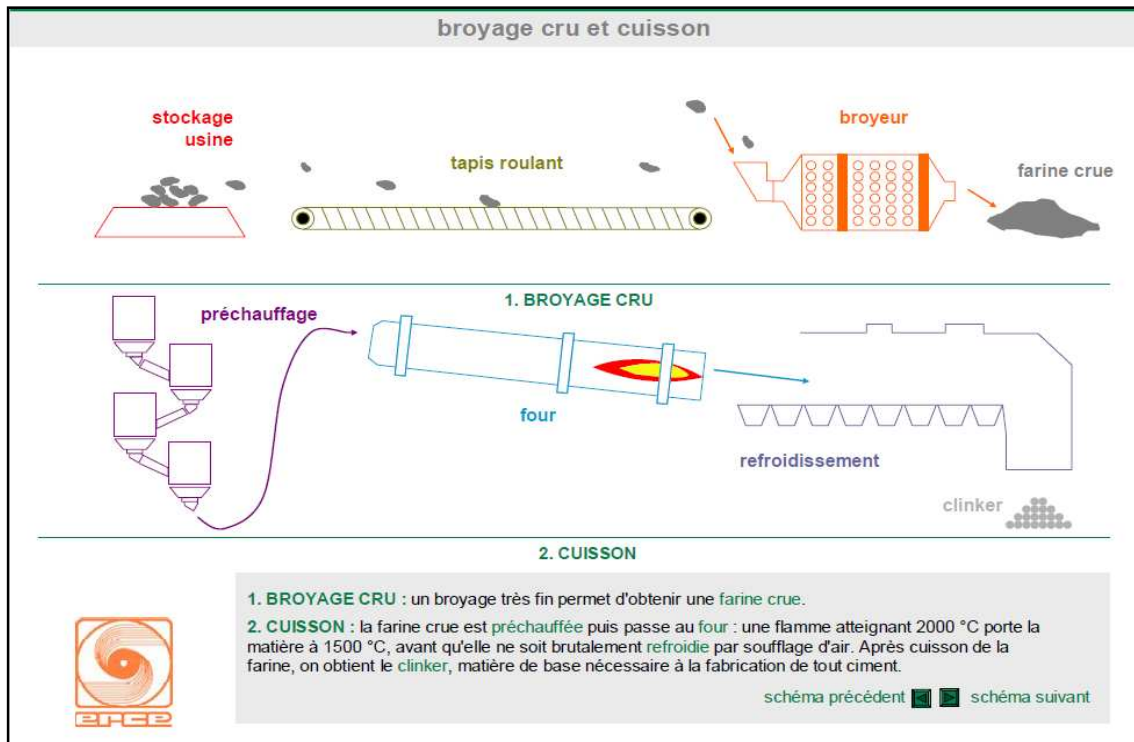
والأشكال الموالية توضح لنا المراحل التي تمر بها عملية صناعة الإسمنت:

شكل رقم 7 : استخراج المواد الأولية من المحاجر



المصدر: 8: Ibid.,

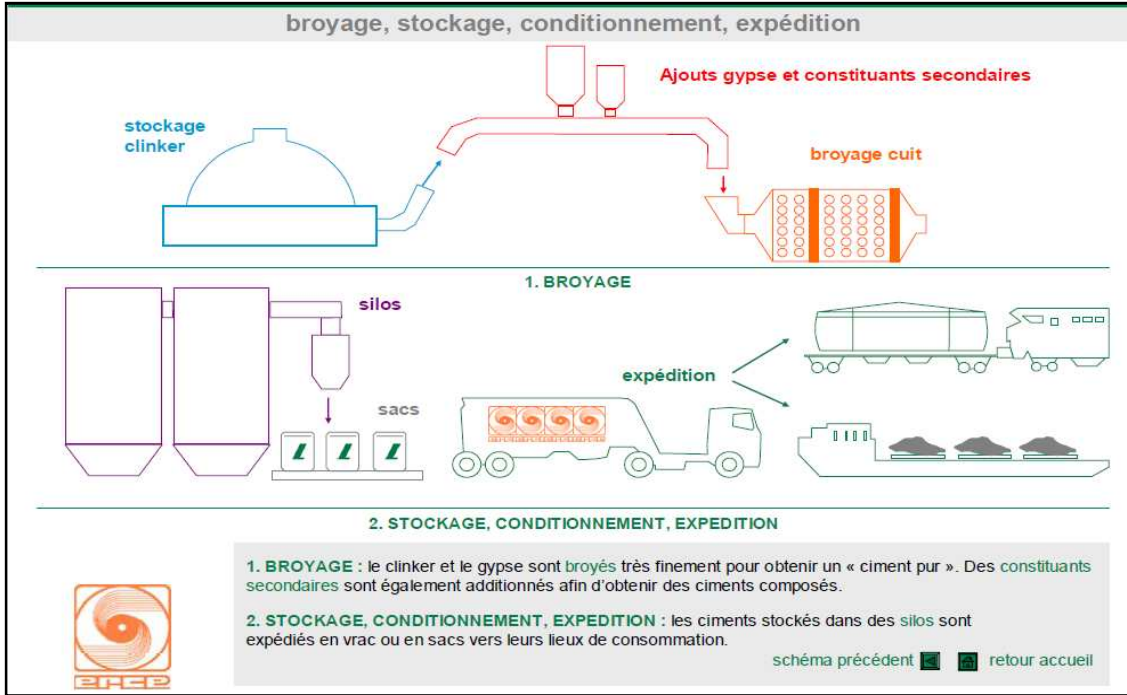
شكل رقم 8: مرحلة التجانس التمهيدي والطي



المصدر: 9: Ibid.,



شكل رقم 9: مرحلة الطحن والتخزين



المصدر: Idem.

## المطلب الثالث: تاريخ صناعة الاسمنت في الجزائر

### الفرع الأول: تطور صناعة الاسمنت في الجزائر

#### 1. فترة ما قبل 1962

وشمل القطاع تأمين ثلاث شركات بطاقة إنتاجية إجمالية تقدر بـ: 1.5 مليون طن، موزعة بين شركة الاسمنت الحالية مفتاح (Ex-Rivet Lafarge) ، الرايس حميدو ( Ex- Pointe Pescade Lafarge)، زهانة (Ex- Saint Lucien CADO).

وقد مر تطور صناعة الاسمنت بعدة مراحل والتي أكثرها أهمية كانت:

#### 2. الفترة بين عامي 1962 و 1967

تأمين وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) :

قبل إغلاقه في عام 1972 للترميم أنتجت مفتاح الاسمنت 50000 طن / سنة، و زهانة : 200000 طن / سنة و الرايس حميدو 400000 طن/سنة، وخلال هذه الفترة، ظلت الإدارة في يد المالك (Lafarge) حتى عام 1967 تاريخ صدور مرسوم تأمين وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء "SNMC" ، والتي بالإضافة إلى الأسمنت استعادت منتجات القرميد والخرسانة والسيراميك ومواد البناء الرئيسية.

#### 3. الفترة بين عامي 1967 و 1983

إعادة هيكلة شركة مواد البناء (SNMC):

قامت شركة SNMC ببرنامج استثمار كبير لتجديد الخطوط الموروثة من Lafarge وتشبيد اثني عشر (12) خط إنتاج جديد بالطريقة الجافة، حيث أنها عملية أكثر حداثة من الطريقة الرطبة.

وزادت القدرة الإجمالية بذلك إلى 10000000 طن / السنة.

جدول رقم 14: قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1962 إلى 1983

تاريخ بداية الإنتاج	المصنع	الطاقة الإنتاجية طن/ السنة	منشئ المصنع
قبل 1962	رايس حميدو	400.000	La pointe Lafarge
	زهانة 1 مفتاح	200.000	Cado Lafarge Rivet Lafarge
1973	حجار سود 1	450.000	France-FCB
1975	مفتاح 2	1.000.000	KHI-FCB
1975	حجار سود 2	450.000	BCF-KHI
1977	زهانة 2	1.000.000	FCB
1978	الشلف 1	1.000.000	KHI
1978	عين الكبيرة	1.000.000	KHD
1979	سعيدة	500.000	KHI
1979	بني صاف	1.000.000	CLE
1980	الشلف 2	1.000.000	KHI
1982	حامة بوزيان	1.000.000	CLE
1983	سور الغزلان	1.000.000	FLS
المجموع الجزئي		10.000.000	

المصدر: Ibid. , p18.

#### 4. الفترة من عام 1983 حتى الآن

شهد إطلاق ثلاثة خطوط جديدة في كل من عين توتة (باتنة) والعالمة لبيوض (تبسة) ، وبذلك بلغت الطاقة الإنتاجية إلى 11.5 مليون طن /سنة.

جدول رقم 15: قائمة لشركات الإسمنت من سنة 1986 إلى 1995

تاريخ بداية الإنتاج	المصنع	الطاقة الإنتاجية طن/ السنة	منشئ المصنع
1986	عين توتة	1.000.000	FLS
1995	العالمة لبيوض	500.000	FLS
	المجموع الجزئي	1.500.000	
	المجموع	11.500.000	

المصدر: Ibid. , p19

وتم تعزيز القدرات الوطنية من قبل المشروع الجديد الخاص مسيلة (ACC) الذي أنجزته FSL نيابة عن مجموعة أوراسكوم بـ: 4000000 طن قابلة للتنفيذ من عام 2004 التي تغطي بشكل كاف احتياجات البلد.

وفي 2006 سنة تم تنفيذ مشروعين جديدين : سيق (أوراسكوم) مع مليوني طن منها 500000 من الاسمنت الأبيض، ومشروع الجلفة (اسيك مصر) بمليون ونصف مليون من الاسمنت الرمادي. فزادت القدرة الإجمالية للبلاد بذلك إلى خمسة عشر (15) مليون طن عام 2008<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل إعادة تنظيم القطاع

منذ عام 1983 و مع إعادة الهيكلة الشاملة للاقتصاد الوطني ، أعيد تنظيم SNMC حسب قطاع النشاط و تم تقسيمها إلى أربع شركات منفصلة، واحدة لكل منطقة : الشلف-الغرب-الوسط-الشرق.

وقد تقرر إعادة تنظيم ثانية وتنفيذها على ثلاث مراحل:

#### المرحلة الأولى:

تنفيذ القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات العامة، وقد تم إنشاء "صناديق المشاركة" وكوكيل ائتماني الدولة.

#### المرحلة الثانية:

مع تفكك المشاركة صناديق وإنشاء " الشركات القابضة العامة " كإطار قانوني جديد، والتي من المفترض أن تنعش الإصلاحات في القطاع العام . تحت ظل " المجلس الوطني لمشاركات الدولة " بوصفه قوة عمومية والمساهم الوحيد وفقا لأحكام المرسوم رقم 95-25 في 25 أيلول 1995 بشأن إدارة رؤوس الأموال التجارية للدولة.

و هكذا، تحولت إلى شركات الأسمنت في محفظة الشركات القابضة "التشييد ومواد البناء"، والتي بدأت في عام 1997 برنامجا واسعا لفصل وحدات الإنتاج خصوصا البناء. لم تدم التجربة طويلا لأن:

<sup>1</sup> Ibid., p16.

المرحلة الثالثة:

كرست مرة أخرى تصفية الشركات القابضة واستبدالها بـ "شركة إدارة المشاركات"، وفقاً للمرسوم رقم 01/04 في 20 أغسطس 2001، بشأن إدارة، تنظيم وخصخصة المؤسسات العمومية الاقتصادية. وبذلك فإن S.G.P- GICA لـ "صناعة الاسمنت" ورثت شركات الاسمنت ومشتقاته (SPA) بما في ذلك:

المجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للشرق، باختصار "GIC- ERCE" الذي يضم:  
جدول رقم 16: قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للشرق

اسم الشركة / الفرع	الوضع القانوني	حجم رأس المال	%	طبيعة النشاط
شركة الإسمنت تبسة S.C.T	S.P.A	2.700.000.000	100	إنتاج وتسويق الإسمنت
شركة الإسمنت حمة بوزيان S.C.H.B	S.P.A	1.750.000.000	100	إنتاج وتسويق الإسمنت
شركة الإسمنت حجار سود S.C.H.S	S.P.A	1.550.000.000	100	إنتاج وتسويق الإسمنت
شركة الإسمنت عين توتة S.CIM.A.T	S.P.A	2.250.000.000	100	إنتاج وتسويق الإسمنت
شركة الإسمنت عين الكبيرة S.C.A.E.K	S.P.A	1.550.000.000	100	إنتاج وتسويق الإسمنت
شركة المنتجات المشتقة للشرق S.P.D.E	S.P.A	310.000.000	100	إنتاج وتسويق منتجات تحوي الأميونت الإسمنتي (صفائح- أنابيب، الجص).
شركة توزيع مواد البناء للشرق S.C.M.C.E	S.P.A	210.000.000	100	تسويق مواد البناء
شركة الصيانة للشرق S.M.E	S.P.A	120.000.000	100	خدمات الصيانة وصنع الغيار
Trading cement society T.C.S	S.P.A	4.000.000	100	استيراد و تسويق الإسمنت
شركة HIPPONE Promotion	S.P.A	300.000.000	100	التنمية العقارية
مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء CETIM	S.P.A	50.000.000	70	خدمات وتحليل في الميادين التكنولوجية لصناعة مواد البناء

المصدر: Ibid., p 21

المجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للوسط، باختصار " GIC- ERCC " الذي يضم:

جدول رقم 17: قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للوسط

طبيعة النشاط	%	حجم رأس المال	الوضع القانوني	الفروع
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.900.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت سور الغزلان S.C.S.E.G
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.400.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت متيجة S.C.M.I.
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.000.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت الجزائر S.C.AL
إنتاج وتسويق منتجات تحوي الأميونت الإسمنتي ، الجص وتركيب	100	15.000.000	S.P.A	منتجات ومشتقات الإسمنت S.PDC
صيانة وتركيب التجهيزات الصناعية وصيانة الأفران	100	245.000.000	S.P.A	صيانة صناعية SMIF
تسويق مواد البناء	100	200.000.000	S.P.A	SODISMAC تسويق
خدمات وتحليل في الميادين التكنولوجية لصناعة مواد البناء	10	50.000.000	S.P.A	CETIM مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء
النشاط الأساسي: إنتاج وتسويق الإسمنت تناسق الاستثمار مشاركة في تنفيذ مشروع شركة الإسمنت بالجلفة مع شريك أجنبي	100	200.000.000	S.P.A	مشروع شركة الإسمنت الجلفة

المصدر: Ibid., p 22

المجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للغرب، باختصار "GIC- ERCO" الذي يضم:

جدول رقم 18: قائمة الشركات التابعة للمجمع التجاري والصناعي للأسمنت ومشتقاتها للغرب

طبيعة النشاط	%	حجم رأس المال	الوضع القانوني	الفروع
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.920.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت زهانة SCIZ
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.800.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت بني صاف SCIBS
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	1.050.000.000	S.P.A	شركة الإسمنت سعيدة SCIS
إنتاج وتسويق منتجات تحوي الأميونت الإسمنتي ، الجص والجير	100	720.000.000	S.P.A	SODEPAC
تسويق مواد البناء	100	520.000.000	S.P.A	SODMAC
القرميد سيليس-الكلس	50.34	354.800.000	S.P.A	SORPESICAL
خدمات وتحليل في الميادين التكنولوجية لصناعة مواد البناء	10	50.000.000	S.P.A	CETIM مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء

المصدر: Ibid., p 23

شركة الاسمنت للشلف باختصار ECDE-CHLEFF وهي وحدة واحدة مع طاقة إنتاجية تقدر بمليوني طن /سنة.

طبيعة النشاط	%	حجم رأس المال	الوضع القانوني	مؤسسة وطنية صناعية EPE
إنتاج وتسويق الإسمنت	100	3.000.000.000	S.P.A	ECDE CHLEF

كل مجموعة لديها أيضا حصة 25 ٪ في مركز تدريب للاسمنت (CFIC) . بالإضافة إلى SGP- GICA والتي لها حصة 50 ٪ في الشركة التونسية الجزائرية للاسمنت الأبيض "SOTACIB" التي تم خصصتها عام 2005 لصالح مجموعة العقارات الإسبانية. مؤخرا، تم ضم جميع شركات الإسمنت ومشتقاته (12) بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ابتداء من الفاتح يناير 2010، إضافة إلى فروع أخرى مثل granulat ، الدراسة والتطوير، التكوين، الصيانة، التوزيع والأمن ، ويهدف المجمع إلى الوصول إلى إنتاج ما يقارب 20 مليون طن من الإسمنت و7 ملايين طن من granulat في السنوات الثلاث القادمة. كما يهدف المجمع إلى توجيه نشاطه إلى إنتاج الإسمنت المسلح الجاهز للاستخدام و صفائح الجص إضافة إلى الإسمنت<sup>1</sup> .

### الشبكة التجارية

شركات الاسمنت تضم شبكة توزيع فرعية خاصة منظمة. أنشأت كل مجموعة ، باستثناء الشلف للاسمنت، وهي شركة تابعة تجارية طورت شبكة من الوحدات للبيع و مستودعات تقع في منطقة تدخلها.

SCMCE الفرعية : للمجمع ERCE

SODISMاع الفرعية : للمجمع ERCC

SODMAC الفرعية: للمجمع ERCO

و الشلف للاسمنت توزع مباشرة إنتاجها.

<sup>1</sup> Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, Info CETIM, bulletin n°15, décembre 2009, Algérie, p4.



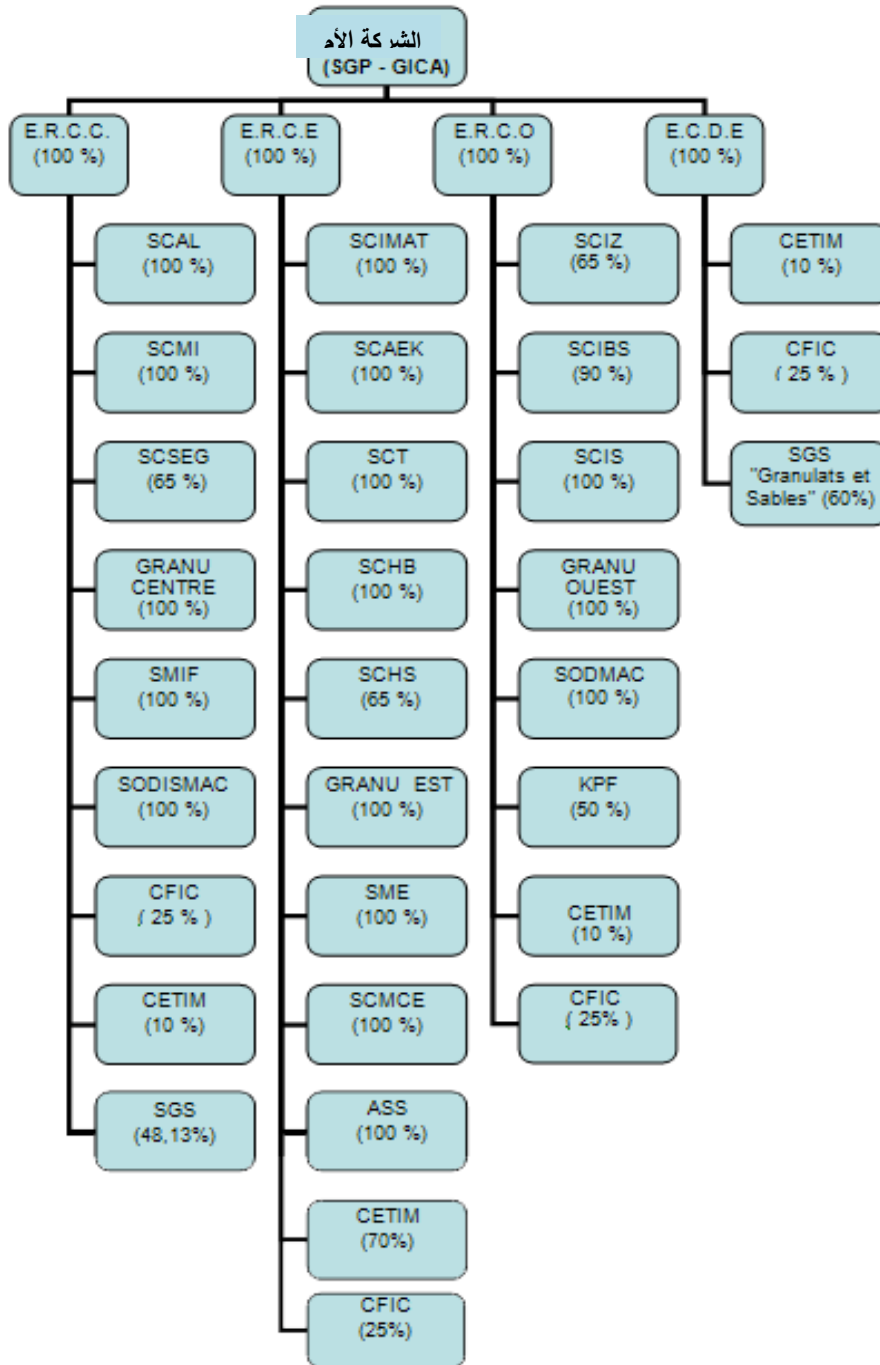
### الفرع الثالث: عمليات الشراكة والخصخصة

مجمع Gica قام في نهاية عام 2007 بعمليات شراكة وخصخصة تشمل ما يلي:

- فتح رأس المال الاجتماعي في المرحلة الأولى حتى 10 ٪ من شركة الاسمنت بني صاف (فرع المجمع ERCO)، مصحوب بعقد إداري لصالح مجموعة pharaon (السعودية).
- الخصخصة الكاملة للشركة التونسية - الجزائرية للإسمنت الأبيض (SOTACIB) لصالح مجمع PRASA (اسبانيا).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت زهانة (فرع مجمع ERCO)، يرافقه عقد إداري لصالح شركة اسيك (مصر).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت حجار سود (فرع ERCE)، مصحوب بعقد إداري لصالح شركة buzzi Unicem (إيطاليا).
- فتح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت سور الغزلان (فرع ERCC)، مصحوب بعقد إداري لصالح شركة buzzi Unicem (إيطاليا).
- افتتاح رأس المال الاجتماعي يصل إلى 35 ٪ من شركة الاسمنت المفتاح (فرع ERCC)، مصحوب بعقد إداري لصالح مجمع Lafarge (فرنسا).
- التنازل عن الأصول الكلية لمشروع الاسمنت جلفة (فرع ERCC) لصالح شركة اسيك (مصر)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.sgp-gica.dz/groupe-ERCO/scis.htm>

شكل رقم 10: مخطط المشاركات المسيرة من طرف SGP-GICA (2007)



المصدر: Idem.

## المبحث الثالث: شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التطبيق

#### الفرع الأول: نبذة عن شركة الإسمنت بسعيدة

في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب (ERCO) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982، والتي جمعت كل من :

- مصنع بني صاف
- مصنع زهانة
- مصنع سعيدة (مركب الإسمنت والجير).
- وحدة الجبس بوهران
- وحدة الصخر الحريري بزهانة
- الوحدات التجارية على مستوى الغرب

وفي سنة 1991 أقسم مركب الإسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين:

- وحدة الجير
- وحدة الإسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس مال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ: 1.050.000.000 دج وهي تابعة لمجمع ERCO - GIC يديرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها.

ليتم بعدها ضمها مع جميع شركات الإسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ابتداء من الفاتح يناير 2010.

### الفرع الثاني: بطاقة تعريفية للشركة

المجمع:	SGP GICA
نوع الشركة:	SPA /EPE SCIS ، مسيرة 100% من طرف الدولة
رأس المال الاجتماعي:	1.050.000.000 دج
اسم الشركة:	شركة الإسمنت سعيدة
العنوان:	الحساسنة رقم 95 سعيدة
الهاتف:	51 03 23 - 51 01 00 - 20- 48 51 01 (0)
الفاكس:	90 48 51 04 (0)
البريد الإلكتروني:	<a href="mailto:scis@algeriecom.com">scis@algeriecom.com</a>
نشاط الشركة:	إنتاج مادة الإسمنت من نوع CPJ42.5 Kg F/Mm <sup>2</sup>

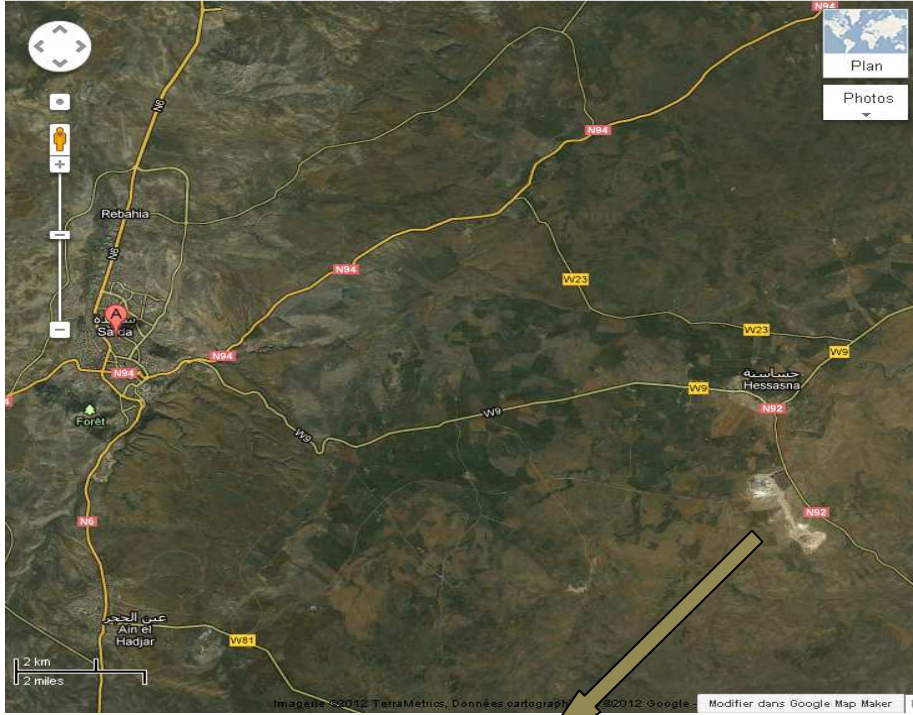
المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	80-75%	25-20%	5%	1%

عدد العمال:	310 عاملا
الطاقة الإنتاجية:	500.000 طن سنويا

### الفرع الثالث: الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الإسمنت سعيدة بدائرة الحساسنة ببلدية الحساسنة التي تبعد عنها بـ 3 كم وعن مدينة سعيدة بحوالي 20 كم وهي محاذية للطريق الوطني الرابط بين ولايتي سعيدة و تيارت . وتملك الشركة بدورها منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500 م عن الشركة (الشكل الموالي)، والأخرى للطين تبعد بـ: 27 كلم جنوبا بدائرة عين الحجر ولاية سعيدة.

شكل رقم 11: نظرة بالقمر الصناعي لشركة الإسمنت بسعيدة



المصدر: Google maps -2011-

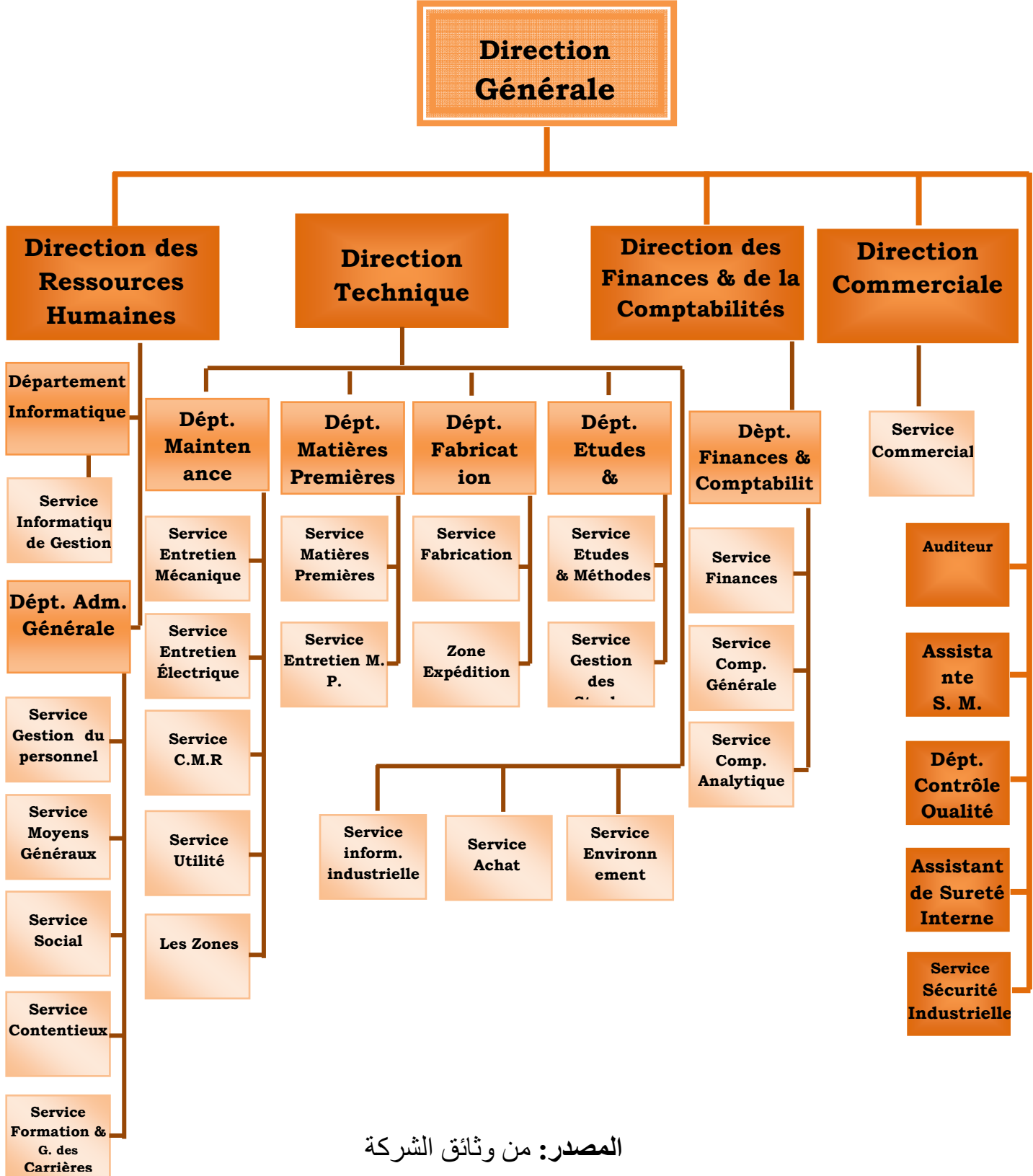
- وتقدر المساحة الكلية للشركة بحوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي:
- \* 8 هكتار مبنية،
  - \* 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ)،
  - \* 4 هكتار مساحة خضراء.

المطلب الثاني: تنظيم الشركة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للشركة:

شكل رقم 12: الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من وثائق الشركة



### المديرية العامة:

من خلال المخطط نجد أن المديرية العامة الشركة تهتم بالتنسيق والربط بين مختلف المديريات الرئيسية والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى الوظائف التابعة لها مباشرة كالرقابة و نظام إدارة الجودة ومصحة الأمن الداخلي و السلامة الصناعية و دائرة مراقبة النوعية (المخبر) ، كما تحدد المديرية العامة سياسة الشركة و التي تعتمد على جودة المنتج.

### الفرع الثاني: مديرية الموارد البشرية والمديرية التقنية

#### 1. مديرية الموارد البشرية

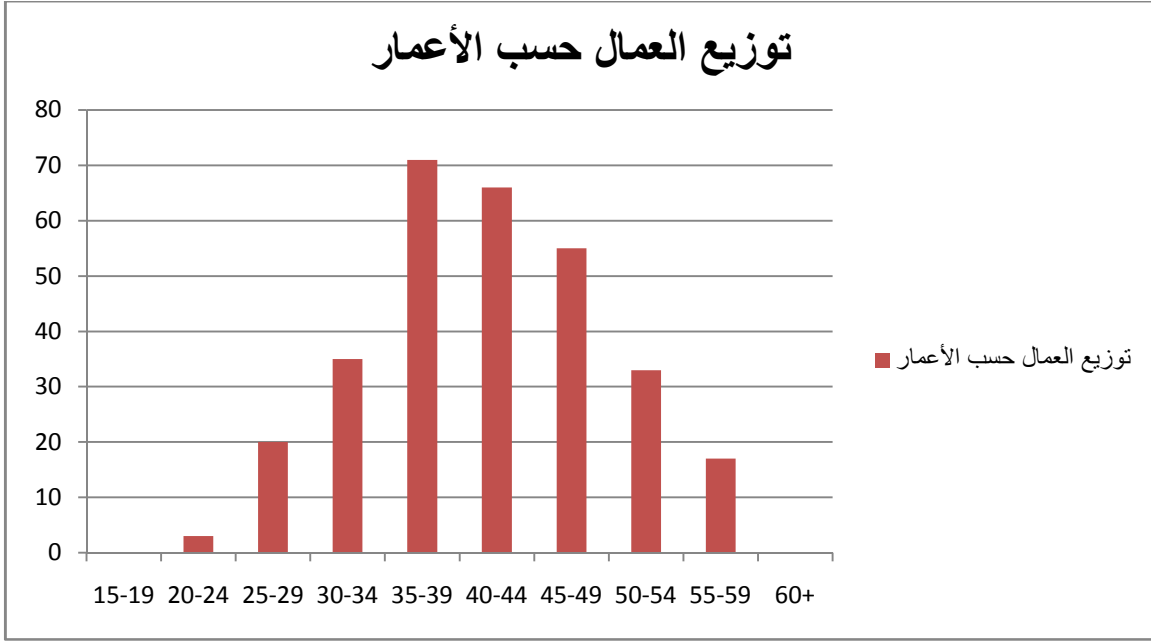
تتكفل هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمال وشؤون المستخدمين والتوظيف حسب تأهيلهم و مستواهم الفكري والبدني و توفير ظروف العمل الأفضل وتكوينهم وتأمينهم؛ ويتوزع العمال في الشركة حسب أعمارهم ومستواهم المهني كما يلي:

#### 1.1. توزيع العمال حسب الأعمار

جدول رقم 19 : توزيع العمال حسب الأعمار (شهر أكتوبر 2011)

الأعمار	المديرية العامة		المديرية التقنية		المديرية التجارية		مديرية الموارد البشرية		المديرية المالية و المحاسبية		مجموع الدائمين	المؤقتين	عقود ما قبل التشغيل	المجموع
	د	م	د	م	د	م	د	م	د	م				
19-15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24-20	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
29-25	0	1	10	6	6	0	2	1	2	1	20	9	1	30
34-30	2	0	25	1	2	0	2	1	1	0	32	2	1	35
39-35	0	0	65	0	1	0	3	0	1	0	70	0	1	71
44-40	0	0	58	0	0	0	5	0	3	0	66	0	0	66
49-45	1	0	44	0	1	0	6	0	3	0	55	0	0	55
54-50	1	0	29	0	0	0	3	0	0	0	33	0	0	33
59-55	0	0	14	0	1	0	1	0	1	0	17	0	0	17
أكبر من 60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	4	1	245	9	11	0	22	2	11	1	293	13	4	310

المصدر: من وثائق الشركة



متوسط العمر هو 42.56 عاما.

### 2.1. تقسيم العمال اجتماعيا ومهنيا

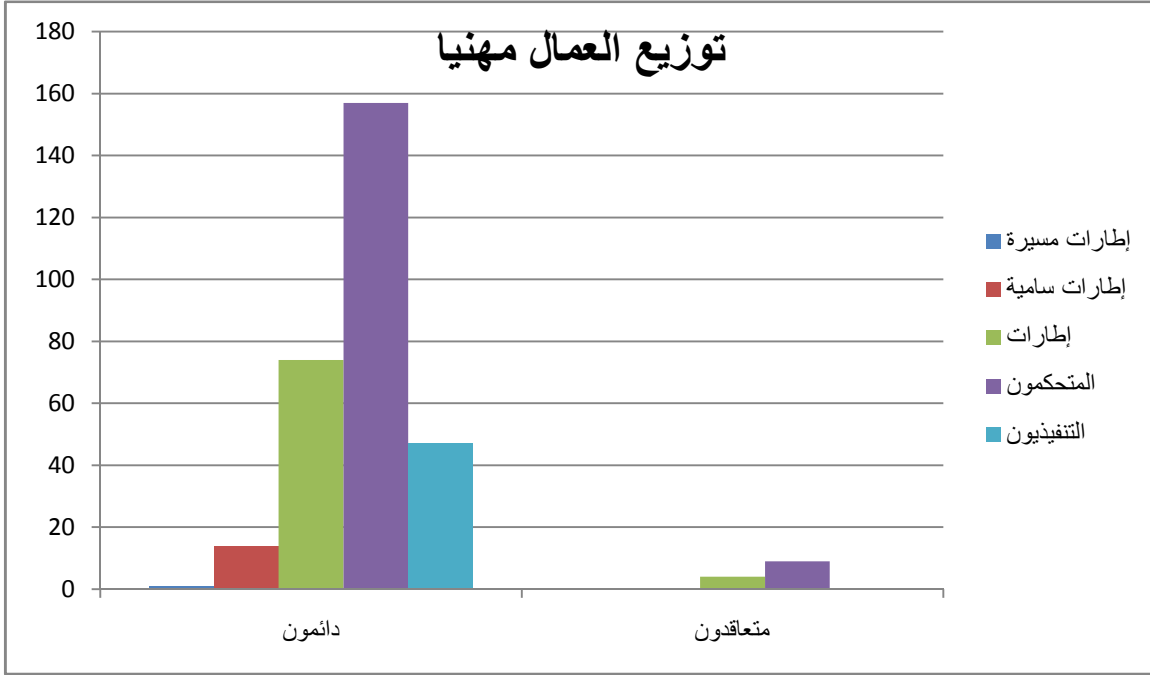
جدول رقم 20: تقسيم العمال اجتماعيا ومهنيا (groupe socioprofessionnel)

العدد	نساء	رجال	
<b>الدائمون</b>			
1	0	1	إطارات مسيرة
14	1	13	إطارات سامية
74	10	64	إطارات
157	10	147	المتحكمون
47	2	45	التنفيذيون
<b>293</b>	<b>23</b>	<b>270</b>	<b>مجموع الدائمين</b>
<b>المؤقتون</b>			
0	0	0	إطارات سامية
4	1	3	إطارات
9	1	8	المتحكمون
0	0	0	التنفيذيون
<b>13</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>مجموع المؤقتين</b>
4	0	4	عقود ما قبل التشغيل
<b>310</b>	<b>25</b>	<b>285</b>	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: من وثائق المؤسسة



تنخفض نسبة النساء نظرا لطبيعة عمل الشركة، وتتنحصر أغلبها في الإدارة.



### 3.1. تقسيم الأجور

يتم توزيع الأجر وفق المجموعة المهنية على أساس الأجر القاعدي، لتضاف بعد ذلك الإضافات الخاصة بالمنصب (كنوع المنطقة إذا كانت خطرة أم لا، نوع الوظيفة إنتاجية أو إدارية وغيرها من الإضافات).

جدول رقم 21 : توزيع الأجور وفق المجموعات المهنية

الأجر القاعدي		المجموعات المهنية
الحد الأعلى	الحد الأدنى	
50349.00	31821.59	الإطارات السامية
31063.06	24672.14	الإطارات
23989.90	21256.54	المتحكمون
21147.55	18834.89	التنفيذيون

المصدر: من وثائق المؤسسة

## 2. المديرية التقنية

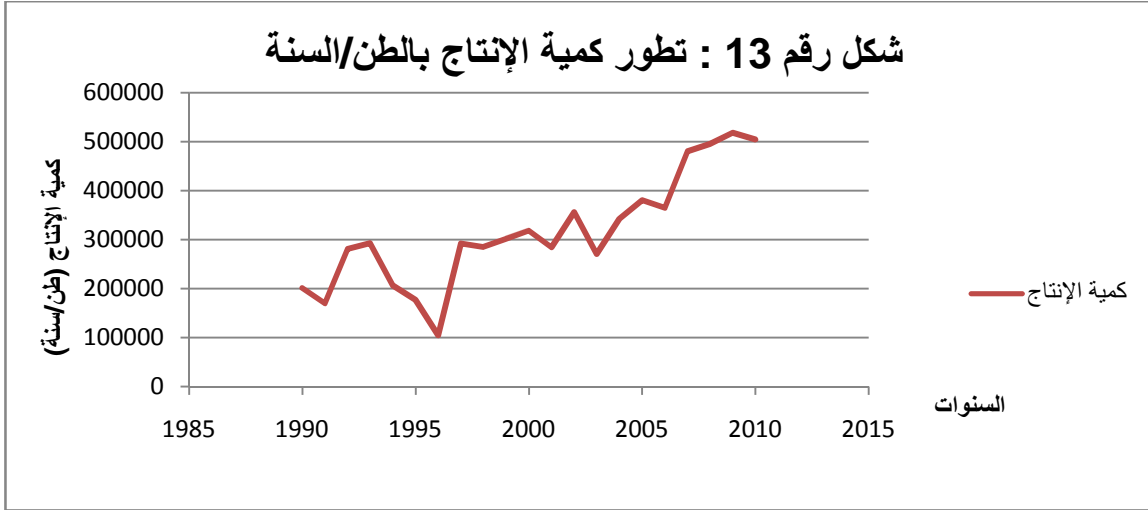
وهي تقوم بالسهر والعمل على تطوير الإنتاج، كما تقوم بإجراء اجتماعات دورية وتتلقى تقارير من طرف الدوائر التابعة لها، كما تعمل على إبقاء الوحدة في عمل مستمر ذلك أن صناعة الإسمنت يكون على شكل سلسلة وعلى مدار 24 ساعة و7/7 أيام وكل توقف قد يضر بالمؤسسة كثيرا ولو لمدة قصيرة.

ونجد أن شركة الإسمنت تحوي على منطقة استغلال الكلس ذات نوعية رفيعة و يمكن تلخيص تطور إنتاج الشركة من سنة 1990 إلى 2010 في الجدول التالي:

جدول رقم 22: إنتاج الشركة

السنوات	الإنتاج (الطن)
1990	201405
1991	169772
1992	280974
1993	292407
1994	206539
1995	176987
1996	104373
1997	292062
1998	285017
1999	301145
2000	318377
2001	283845
2002	356066
2003	270273
2004	342115
2005	380265
2006	364495
2007	480225
2008	495060
2009	518230
2010	504230

المصدر: من وثائق المؤسسة



ونلاحظ أنه بعد أن قامت المؤسسة بالتجديد في الورشات في 2006 فيما يخص الفرن والمبرد فإن إنتاجها قد ازداد ليفوق عتبه الإنتاجية في السنوات 2009 و2010.

### الفرع الثالث: المديرية التجارية والمديرية المالية والمحاسبية

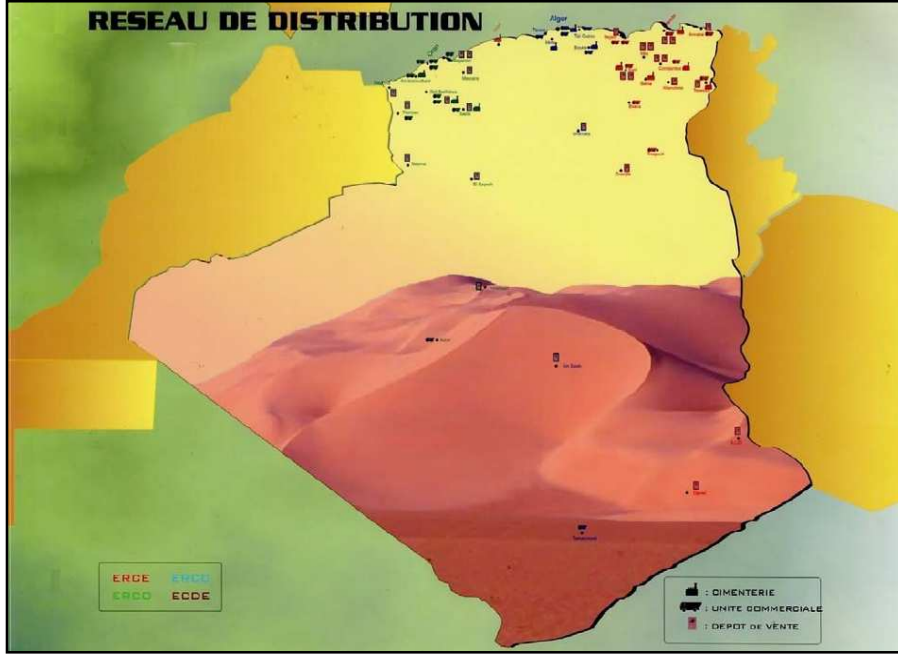
#### 1. المديرية التجارية

تقوم هذه المديرية بتسويق أو بيع المنتج النهائي بعد عملية التصنيع في آخر مرحلة له، وينقسم سوق الشركة كما يلي:

##### 1.1. تقسيم سوق الشركة حسب المناطق:

حسب التقسيم الذي وضعه المجمع GICA، فإن سوق شركة الإسمنت سعيدة هو الجنوب الكبير.

## شكل رقم 14: شبكة التوزيع الوطنية لمجمع GICA



المصدر: Bendib Abdelhamid, Op.Cit, p29

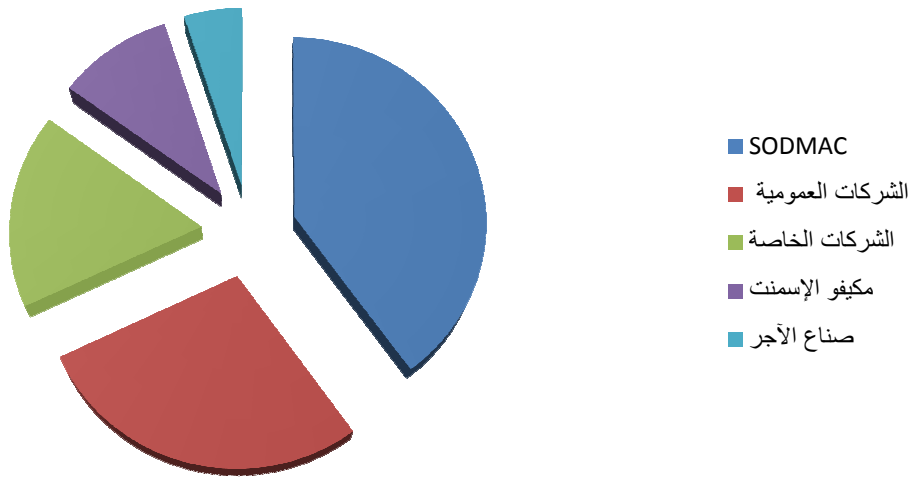
## 2.1. تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن:

تقسيم زبائن الشركة يختلف من سنة إلى أخرى وذلك يعتمد على كمية الاسمنت المطلوبة، حيث نجد:

- شركة SODMAC التي تعتبر الزبون الأول للشركة، كما أنها تنتمي إلى نفس المجمع، وتختلف الكمية حسب الاتفاق السنوي بين الشركتين، ويتم توريد الشركة العميلة يوميا،
- الشركات العمومية وتقع في المرتبة الثانية من حيث الأولوية،
- الشركات الخاصة،
- مكيفو الإسمنت ( conditionnaires de ciment )
- صناعات الأجر

وتتحدد المدة القانونية الزبائن بـ 3 أشهر عند أخذهم الطلبية مباشرة من الشركة، ويتم في هذه المدة معرفة ما إذا كان الزبون قد راعى شروط التخزين والرطوبة والحرارة، ويتم في هذه الفترة استرداد المنتج، ولكن هذا نادرا ما يحدث حيث تعتمد الشركة على مقاييس جودة عالية لتحقيق التنافسية.

شكل رقم 15: تقسيم سوق الشركة حسب الزبائن لسنة 2011



المصدر: من وثائق الشركة

## 2. المديرية المالية والمحاسبية

تقوم المديرية بالحسابات وتسيير ميزانية الشركة

## المطلب الثالث: أصحاب المصالح في الشركة

### الفرع الأول: المساهمين والزبائن

#### 1. المساهمين:

الشركة مسيرة 100 % من طرف الدولة، وبالتالي لا يوجد مساهمين في الشركة حالياً.

#### 2. الزبائن:

زبائن الشركة هم الشركات بصفة عامة كالشركات العمومية، الشركات الخاصة، مكيفو الإسمنت، صناع الآجر وشركة SODMAC للتوزيع، ويمكن أن تبيع الشركة للأشخاص العاديين إذا كان الإنتاج متوفراً وكان بإمكانها تلبية جميع الطلبات.

### الفرع الثاني: الموردين والعمال

#### 1. الموردين:

ليس للشركة موردين دائمين فيما يخص جلب الآلات فهي تعتمد على سياسة المناقصات، وبالتالي التعامل وفق مدة محددة، أما فيما يخص المواد الأولية فالشركة تكفي نفسها بمنطقتي الاستغلال للكس والطين.

وهناك الموردون بالنسبة للمواد المضافة للإسمنت بنسب قليلة والرمل الذي يتم استيراده من الخارج بهدف التحاليل المخبرية و غلاف المنتج وكل ذلك يعتمد على المناقصات. يبقى المورد الدائم والوحيد للشركة هو شركة سونغاز التي توفر الكهرباء والغاز الضروريين في العملية الإنتاجية.

#### 2. العمال:

شركة الإسمنت بسعيدة واعية تماماً بأهمية العنصر البشري وتنميته، حيث نجدها مهتمة كثيراً بتكوين عمالها في مختلف الوظائف والمستويات، سواء في المجال التقني أو الإداري. كما

نجد الشركة تهتم أيضا بمسالة سلامة موظفيها وخاصة في المجال التقني نظرا لخطورة العملية الإنتاجية على العاملين فيها وكذا طب العمل حيث تهتم الشركة شخصا بصحة عاملها في حال حدوث الحوادث من تقديم المساعدة الطبية اللازمة للمصابين في منازلهم أو دفع مصاريف المستشفى وهذا خارج الضمان الاجتماعي. كما تقوم الشركة بتحفيز موظفيها وذلك وفقا لسلم حوافز المرادوية للوظيف العمومي. كما توفر الشركة النقل لعمالها عن طريق تعاقدات مع شركات خاصة للنقل.

### الفرع الثالث: البيئة المجتمعية والطبيعية

#### 1. البيئة المجتمعية:

الشركة توفر للمجتمع مناصب شغل حيث توفر أكثر من 300 منصب شغل.

#### 2. البيئة الطبيعية:

صناعة الاسمنت و كما هو الحال بالنسبة للكثير من المواد الصناعية تستهلك قدرا كبيرا من الطاقة وتسبب في انبعاث كميات كبيرة من الغازات المسببة للاحتباس الحراري (ملحق رقم 1)، مما يسهم في استنفاد الموارد الطبيعية ويسبب إنتاج بعض البقايا التي يجب التخلص منه، فإنتاج طن واحد من الاسمنت البورتلاندي، عنصر أساسي من الخرسانة، ينبعث منه حوالي طن واحد من ثاني أكسيد الكربون (CO<sub>2</sub>)، والغازات الدفيئة.

ويجب لضمان تطور مواد البناء الحيوية فإن منهج التنمية المستدامة يجب أن يدمج في عملية إنتاج الإسمنت، والتي سوف تحقق التوازن بين قيود حماية البيئة والاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية .

التنمية المستدامة تتطلب إيجاد توازن بين احتياجات المجتمع ، بما في ذلك إنشاء البنية التحتية وحماية البيئة. من هذا المنظور، فإن تحدي صناعة الإسمنت يتكون، بالنسبة لكل تطبيق معين، إنتاج متانة خرسانة بتكلفة تنافسية ومع الحد الأدنى من التأثير البيئي.

حسب دراسة بيئية قام بها مركز الدراسات التكنولوجية لصناعة مواد البناء CETIM فإن شركة الإسمنت بسعيدة تحترم المعايير الجزائرية المسموح بها فيما يخص النفايات الصناعية الخاصة بالشركة وكذا طرق تدويرها، الغازات الناتجة عن الفرن وباقي المداخل الأخرى، ولكن يبقى فقط الغبار الناتج عن الفرن الذي يتعدى بكثير المستوى القانوني المسموح به (الملحق رقم 2) وهذا الغبار قد يكون له تأثير كبير على المحيط المجاور للشركة في حدود 400م وتمتد إلى بعد 700م، وبالتالي سيؤثر على الأراضي الزراعية (الحبوب) المجاورة للشركة، ويمكن أن تمتد حتى على بعد 10كم<sup>1</sup>.

وفي دراسة بيئية حول شركة الإسمنت عين توتة بولاية باتنة والتي تشبه ولاية سعيدة كثيرا في مناخها وطبيعة تربتها، فقد أثبتت وجود علاقة بين الغبار المنبعث وتأثيره على نوعية التربة، الحبوب والصحة من حيث الاتجاه الرئيسي الذي تأخذه؛ استمرارية ترسبها فوق التربة وكذا توزيعها في التربة حسب المسافة التي تبعد عنها عن الشركة، و تلعب سرعة الرياح دورا مهما في توسيع نطاق الغبار.

التحليل المخبرية للتربة أظهرت وجود كميات معتبرة من أكسيد الألمنيوم والجير والسلس ومصدرها خارجي والتي جاءت أساسا من الغبار والغاز المنبعث من شركة الإسمنت؛ وقد وجد ترابط بين كمية الغبار المترسب وكميات مختلف مكونات التربة، كما أثبتت النتائج أيضا التناسب الطردي بين طول السنابل والبعد عن الشركة.

إن تأثيرات الشركة كانت لتكون أقل من ذلك لو كانت الشركة قد أقيمت في موقع ذو كثافة سكانية أقل وفوق أراض غير زراعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> CETIM, Audit environnemental de la cimenterie de Saïda SCIS/ERCO, Algérie, 2010, p63.

<sup>2</sup> R.Khelifa et al., Les cimenteries et l'environnement –cas de la cimenterie de Ain-Touta, 1st International Conference on Sustainable Built Environment Infrastructures in Developing Countries, ENSET Oran, 12-14 Octobre2009, PP 211-214.



## المبحث الثالث: حوكمة الشركات في شركة الإسمنت بسعيدة

## المطلب الأول: حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبحت أولوية وطنية و إستراتيجية. ومرد ذلك، يعود للحاجة الماسة والامتامية لشركاتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطور. وسنستخدم في هذا المطلب مصطلح "الحكم الراشد للمؤسسة" للدلالة على "حوكمة الشركات" وهو المصطلح المستعمل في الجزائر.

## الفرع الأول: الميثاق الجزائري للحكم الراشد

انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" في شهر جويلية من سنة 2007، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم الشركات، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في : تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحوكمة للشركة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحوكمة في تعزيز تنافسية الشركات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة " إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها إلى مشروع ومن ثم، ضمان تنفيذه بواسطة إنشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل.

و تفاعلت أيضا السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف أحد إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي. كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة

بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميذا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الشركات المعنية بهذا الميثاق:

- ❖ تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق، في ظل التحديات، باعتبارها محركا لخلق الثروة خارج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.
- ❖ الشركات المساهمة في البورصة أو تلك التي تنهياً لذلك.

## الفرع الثاني: مشاكل الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

### 1. المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسة

تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أربعة مسائل تقليدية فيما يخص قواعد الحكم الراشد للمؤسسة، غير أن حدتها تختلف باختلاف انشغال المؤسسة سواء بما يتعلق ببقائها أو بنموها، ويلخص لنا الجدول الموالي هذه المشاكل:

<sup>1</sup>، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص13.

جدول رقم 23: المشاكل العامة للحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجيل الثاني	الجيل الأول	
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات النمو	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني صعوبات البقاء	
عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديداً، حتى لو كانت الوظيفتين مجموعتين في شخص واحد وتنتج عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.	باعتبار أن ملاك المؤسسة هم أنفسهم الميسرين مما يولد حالة خلط بين الوضعين وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة
وجود قواعد التسيير يسمح بضبط أفضل لنتائج المؤسسة، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحاً.	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة.	الوضعية الصحية لنتائج المؤسسة
تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعاً، ولكن معالجتها يمكن أن تغير اضطراباً في سيرورة المؤسسة.	مشاكل الانتقال والخلافة، غير متوقعة عادة، وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات مستعصية يمكن أن تفوقها إلى الخطر.	حالات الانتقال والخلافة
تكون للمؤسسة قدرة على وضع استراتيجيات ولكن مدى تنسيقها، أي هذه الاستراتيجيات مع مصالحها تستحق لدعم.	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقاءها يوماً بعد يوم.	التناسق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة

المصدر: المرجع السابق، ص 23

2. المشاكل الخاصة للحكم الراشد للمؤسسة

وهي تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجات متفاوتة:

- صعوبة الحصول على قرض بنكي نظراً لضعف رأس مال هذه المؤسسات أو حساباتها (السابقة أو المتوقعة) التي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لهذه الأخيرة.
- إمكانية جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمؤسسة التي غالباً ما تكون عائلية.
- علاقات الحذر لدى المؤسسات الجزائرية، ومنها الخاصة، من الإدارة الجبائية. و لا بد من ضرورة وجود علاقة نزيهة و شفافة مع هذه الإدارة.
- توضيح العلاقة بين المساهمين، التي تشهد نزاعات داخلية بينهم، من خلال "الجمعية" التي تعتبر ممراً لا بد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة

وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات وحماية المساهمين الأقلين.

- توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين، حيث أن هذه الوضعية تطرح مشكل الثقة والامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير غير المساهم أو غير المنتمي للعائلة. و عليه، تظهر الحاجة لتوضيح هذه العلاقات وتحديد هيئات كمجلس الإدارة وغيرها.
  - توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي من خلال تبني قواعد الحكم الراشد للمؤسسة الذي سيسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية، وخاصة، بوضع تنظيم ومخطط هيكلية وضبط الصلاحيات والتقسيم الدقيق للوظائف.
  - معالجة مشاكل انتقال الاستخلاف، حيث لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها:
    - ✓ عدم استعداد الورثة،
    - ✓ غموض وضعية الأملاك،
    - ✓ غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.
- والمقصود في هذا الشأن هو توقع عدد من الإجراءات المكتوبة وغير المكتوبة والمتضمنة:
- ✓ إدماج و تحسيس المالكين من المؤسسة من الجيل الثاني بالمسؤولية تدريجيا، لأنهم مطالبون باتخاذ زمام الأمور في المؤسسة لاحقا،
  - ✓ توقع إجراءات الاستخلاف مثل الحفاظ على أملاك المؤسسة،
  - ✓ استدامة الهياكل التنفيذية العملية و الإستراتيجية لاسيما عن طريق إدخال كفاءات خارجية عن نواة العائلة،
  - ✓ تحديد إجراءات تنازل المؤسسة خارج نواة العائلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص

## المطلب الثاني: المعايير الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة

"تغطي معايير الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين، من جهة، الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة، ومن جهة أخرى، الأطراف الفاعلة الخارجيين"

تعتبر هذه العلاقات محددة إلى حد كبير و مضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود واتفاقات المحررة من طرف هذه الأخيرة مع الغير.

تشكل القيمة المضافة، التي تجلبها معايير الحكم الراشد، بتوضيح كيف يمكن في مختلف مراحل التدخل التصرف بصرامة وإنصاف وفعالية.

### الفرع الأول: الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة

تعمل الأطراف الفاعلة الداخليين (المساهمين، الإداريين والمسيرين)، في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرية على التوالي)، في هذا السياق فقط. و بواسطة هذه الهيئات العضوية، يتم مد الجسور ويمكن تداخل وتبادل الوظائف المسموح بها والمقررة.

كل حالات المزج بين القوانين الأساسية والوضعيات المشغولة مبعدة.

#### 1. الجمعية العامة للمساهمين

##### 1.1. الحقوق الأولية للمساهمين والحكم الراشد

تترجم حقوق المساهمين بالامتيازات التي يمارسونها في إطار جمعيتهم العامة، ويمكن تلخيص مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين في الجدول التالي:

جدول رقم 24: مساهمة قواعد الحكم الراشد للحقوق الأولية للمساهمين

الحقوق الأولية للمساهمين	القيمة المضافة للحكم الراشد للمؤسسة
المشاركة في تقاسم أرباح المؤسسة.	تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها و شفافا.
تسجيل السندات المالية للمؤسسة.	أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة.
إمكانية التنازل وتحويل السندات.	يجب أن لا تتم إجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلائي مما يؤثر على التفاوض
المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.	المعلومات المتعلقة بجدول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم . إجراءات سير الجمعية العامة يجب أن تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم.	يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.

المصدر: المرجع السابق، ص

## 2.1. المهام الأساسية للجمعية العامة والحكم الراشد

حتى يتمكن المساهمون من التمتع بحقوقهم فعليا يقع، على الجمعية العامة واجب اعتماد مبادئ التنظيم والتسيير التي تسمح للمساهمين من ممارسة صلاحياتهم كاملة. ينبغي أن تسمح الأحكام والإجراءات المتخذة في هذا الشأن - لجميع المساهمين - المشاركة الفعلية في نقاشات ومداولات الجمعية العامة.

"و تحقيقا لهذه الغاية، يجب على كل مساهم:

- تلقي كل المعلومات المتعلقة بانعقاد الجمعية العامة وفي الوقت المناسب : التواريخ، الأماكن، جداول الأعمال، والوثائق الكاملة والملائمة التي تسمح بتوضيح مشاريع القرارات التي ستتخذ؛

- أن يكون بإمكانهم أن يدلوا بأرائهم فيما يخص نقاط جدول الأعمال والتعبير عن صوته في المسائل المتعلقة بالانتخاب، وعند الحاجة، تقدم ترشيحهم للانتخاب ؛
- إتاحة الفرصة لهم، وفي حدود الإمكان، لطرح أسئلة على مجلس الإدارة، بما في ذلك، المسائل الخاصة بالمراجعة السنوية للحسابات المعدة من طرف المدققين الخارجيين (مراقبي الحسابات) وكذا، اقتراح تسجيل نقاط في جدول أعمال الجمعيات العامة واقتراح القرارات المنبثقة على ذلك".

### 3.1. توزيع الأرباح

- " تتم عملية توزيع الأرباح على المساهمين، من طرفهم، في جلسة الجمعية العامة المخصصة للتوزيع السنوي لنتائج السنة المالية".
- "من المتعارف عليه أنه يجب إخضاع عملية توزيع الأرباح إلي سياسة واضحة يعدها مجلس الإدارة ويعرضها على تقدير المساهمين".

### 2. مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من إداريين يعيّنون من طرف الجمعية العامة.

#### 1.2. مهام مجلس الإدارة

- قيادة إستراتيجية المؤسسة ومراقبة تنفيذها

جدول رقم 25: مهام مجلس الإدارة المتعلقة بقيادة المؤسسة والحكم الراشد

مبادئ الحكم الراشد المتعلقة بقيادة المؤسسة	مهام القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وضع الإستراتيجية وتفصيلاتها بتناسق مع مصالح الشركة؛</li> <li>✓ شرح الإستراتيجية بواسطة وضع خطة عمل مع تحديثها بانتظام و تأطيرها بسياسة عامة للمخاطر.</li> </ul>	<p>ضرورة وضع إستراتيجية للمؤسسة ذات المدى المتوسط ومن ثم ضمان ترجمتها في برامج ومشاريع بميزانيات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد معايير انتقائهم ونظم تقييم ذات شفافية؛</li> </ul>	<p>توظيف أعضاء الفريق التنفيذي وتنصيبهم</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ موااة هذه الرواتب ومصالح المؤسسة على المدى الطويل ومساهمتها.</li> </ul>	<p>تحديد رواتب الفريق التنفيذي والإداريين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ السهر على وضع إجراءات مكتوبة وشفافة.</li> </ul>	<p>ضمان التأكد من تعيين وتجديد وانتخاب الإداريين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توقع تضارب المصالح التي قد تنشأ فيما بين الفريق التنفيذي والإداريين والمساهمين ومعالجتها ؛</li> <li>✓ توقع مخاطر الانحرافات من حيث إساءة استخدام المنافع الاجتماعية واستعمال السلطة والاختلاس التي قد ترتكب في سياق المعاملات مع الأطراف ذات الصلة والقضاء عليها؛</li> <li>✓ السهر على إدخال آليات الوقاية من الأخطار.</li> </ul>	<p>ضمان الاستقرار والسير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون</p>

المصدر: المرجع السابق، ص



■ الرقابة

جدول رقم 26: مهام مجلس الإدارة المرتبطة بمراقبة المؤسسة ومبادئ الحكم الراشد

مهام المراقبة	مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة المقترنة بمراقبتها
مراقبة مدى تنفيذ البرامج والمشاريع والميزانيات وتقييم نتائجها	<p>✓ التأكد من سلامة نظم المعلومات وبالأخص نظام المحاسبة ؛</p> <p>✓ التأكد من الاستقلالية التامة وعدم التحيز في مراجعة الحسابات (من طرف محافظ الحسابات)؛</p> <p>✓ وضع نظام مراقبة خاص بالمؤسسة بواسطة اللجوء إلى التدقيق الخارجي.</p>
الإشراف على الفريق التنفيذي	<p>✓ السهر على وضع نظام تقرييري فعال وتقييم شفاف</p> <p>✓ السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.</p>
تنظيم أنشطة مجلس الإدارة	<p>✓ وضع إجراءات تنظيم وعمل مجلس الإدارة تميزه الكفاءة والشفافية ؛</p> <p>✓ السهر على التحديد الدقيق للمسؤوليات.</p>
متابعة شروط استقرار المؤسسة	<p>✓ مراقبة الممارسات الفعلية للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق الراشد وإجراء التغييرات اللازمة،</p> <p>✓ متابعة مراحل نشر المعلومات والاتصال من طرف المؤسسة في إتجاه الأطراف الفاعلة الخارجيين، والسهر لأجل التأكد من عودة المعلومة وضمان كفاءة الأجهزة والإجراءات المتصلة بالمعلومة.</p>

المصدر: المرجع السابق، ص

2.2. مبادئ عمل مجلس الإدارة:

"يعتبر مجلس الإدارة مسؤول بالتضامن عن التنفيذ الحسن لمهامه ولذا، يجب أن يسعى إلى جلب حكم موضوعي ومستقل عن سير شؤون المؤسسة والتصرف، وبسرعة، من أجل مصلحة هذه الأخيرة وكذا مساهميتها. يجب عليه أن يؤدي هذه المهام بعلم بالأسباب وبحسن نية وبكل عناية.

وفي حالة ما إذا كانت لقراراته تؤثر تأثيراً متفاوتاً على الفئات المختلفة من المساهمين، يجب على المجلس أن يأخذ بعين الاعتبار المصالح الحاضرة ويسهر على معالجتها بالعدل. هذه القرارات و التحكيمات يجب أن تؤسس على معايير الإنصاف والشفافية و على المعايير الأخلاقية العالية.

حتى يتمكن مجلس الإدارة من القيام بعمله على أكمل وجه، يجب أن تتوفر على الأقل ثلاثة شروط هي:

- أن على الإداريين واجب القيام بالمهام الموكلة لهم و بتفاني؛
- أن يكون بوسعهم الوصول إلى المعلومات الدقيقة والحاسمة في الوقت المناسب؛
- ينبغي أن يتمتعوا بمهارات تكفل لهم ممارسة مسؤولياتهم."

### 3.2. تشكيلة مجلس الإدارة

"يجب أن تحتوي تشكيلة مجلس الإدارة التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبه، ويمكن أن يضم المساهمين ومسيري المؤسسة والإداريين الخارجيين".

"تحت طائل التحفظ بأن هذه الشروط الخاصة تكون في مقدور المؤسسة توفره، فإنه يقع على كل مؤسسة أن تحوز بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين".

### 4.2. أجر الإداريين

"يتم تحديد أجر أعضاء مجلس الإدارة من طرف الجمعية العامة، ويضبط مبلغه وهيكله (التقدير وبدل مقابل الحضور). يجب أن يكون مرتفع بما فيه الكفاية لجلب ومسك وتحفيز الإداريين الذين يجيبون على الاختصاص المرغوب".

## 3. المديرية

### 1.3. دورها ومهامها

"تختار المديرية وتنصب من طرف مجلس الإدارة وتضطلع بمهامها تحت إشرافه. الأجر والأهداف المقررة من طرف المديرية يجب أن تكون متناسقة مع مصالح المؤسسة، والأهداف المرجو تحقيقها والموارد الواجب توفيرها، والقيم الواجب الدفاع عنها والسلطات المفوضة للمديرية. ويقع على مجلس الإدارة مهمة السهر على تناسق كل هذه الأبعاد"

### 2.3. تشكيلة وأجر وتقييم المديرية

"يتم توظيف وتنصيب المديرية من طرف مجلس الإدارة باقتراح من لجنة تعين من طرف مجلس الإدارة لهذا الغرض، ويمكن أن تتشكل من المساهمين والإداريين و/أو مسيرين خارجيين".

و يقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري، يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرأيته العملية.

"يوصى بوضع نظام للأجور يوازن بين مصالح المديرية ومصالح المؤسسة، وكذا اعتماد معايير للتقييم قائمة على معايير وشروط متفق عليها. يتم التفاوض على أجور أعضاء المديرية والتعاقد عليها مع مجلس الإدارة، وعند اللزوم، يعتمد على أساس اقتراح أعدته لجنة الأجور المنشأة لهذا الغرض".

يمكن أن يرافق مجلس الإدارة بطلب مساعدة تقنية في مهمة التقييم، سواء من طرف لجنة مكونة من أعضائه أو اللجوء إلي خبراء خارجيين.

### الفرع الثاني: علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين

تشكل المؤسسة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة الخارجيين وهي على اتصال دائم معهم.

وعليه، فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع ظرف كل مؤسسة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجيين وتوسيع جاذبيتها اتجاههم.

#### 1. السلطات العمومية كشريك

باعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإنه من مصلحتها أن ترى المؤسسات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة.

و يجب عليها بالمقابل، أن تتشدد مع المؤسسات التي تكون مخالفة للقانون، وتتمر عملية تحسين العلاقة مع الإدارات العمومية بما يقتضيه من المؤسسة من احترام للقانون، خاصة في ثلاث

مجالات هي: قانون العمل والضرائب وحماية البيئة. بالنسبة للمؤسسة، ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الالتزامات المكرسة.

## 2. البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

إرسال وفي الوقت المناسب، المعلومات الشاملة والصحيحة عن الوضع المالي للمؤسسة. يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال وفي الوقت المناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة. ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة، لمخطط أعمالها.

### يجب التفريق بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة.

من جهة أخرى، للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، يجب المحافظة عن عدم الخلط بين الأموال الخاصة للمؤسسة والأموال الخاصة التابعة للمساهمين. هذا شرط ملزم للمؤسسات الصغيرة العائلية.

## 3. الموردّين : من أجل تعاون دائم

تستطيع المؤسسة أن تعتمد بصورة شبه هامة، وحسب الظرف، على مورديها. ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخلات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للمؤسسة لدفع مستحقاتهم. وعليه، فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين المؤسسة تشكل حجر الأساس بالنسبة للإنتاج الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.

**4. الزبائن :الملاك الحقيقيين للمؤسسة**

في مناخ اقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية إرضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام المؤسسة.

يجب على المؤسسة أن تطور وتنمي علاقة صادقة وأخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدأ الربح للجميع واحترام القوانين و اللوائح حيز التنفيذ.

**5. العمال :هم أول زبائن المؤسسة**

بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون إحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين. إن ين يقع عليها، « أول الزبائن » الموارد البشرية للمؤسسة يمثلون كسبهم لاعتبار أنها يقع عليهم الاعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعلى هذا النحو، فإن تحفيزهم وإدماجهم أصبح شيئاً ضروريا. لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق والكفاءة وكذلك سياسة إصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية.

وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

**6. المنافسين :أخلاق وواجبات**

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير.

غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة باحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل :المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

### المطلب الثالث: تقييم علاقة أصحاب المصالح مع شركة الإسمنت

كما لاحظنا سابقا فإن الشركة تعتمد على المناقصات في تعاملها مع الموردين وبالتالي ليس للشركة علاقات دائمة مع مورديها، كما لا تملك الشركة أي مساهمين وبالتالي فإننا نعتد في تحليلنا على الزبائن، العمال والبيئة الطبيعية والمجتمعية.

#### الفرع الأول: علاقة الشركة بالعمال

Statistics

	SEX	AGE	NIVEAU	ONTRA	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N Valid	50	50	50	48	49	49	49	48	50	49	50	50	50
Missin	0	0	0	2	1	1	1	2	0	1	0	0	0

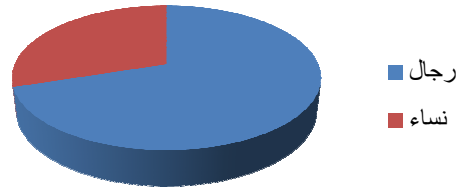
## 1 . المعلومات الشخصية

### 1.1. الجنس

SEX

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid h	35	70,0	70,0	70,0
f	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الجنس

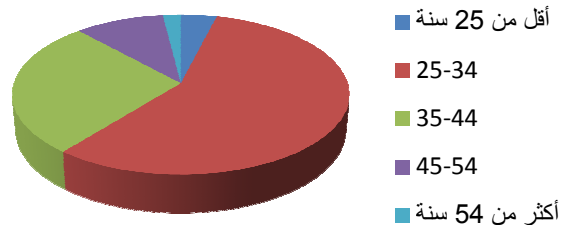


### 2.2. السن

AGE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 25	2	4,0	4,0	4,0
25-34	28	56,0	56,0	60,0
35-44	14	28,0	28,0	88,0
45-54	5	10,0	10,0	98,0
plus que 54	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

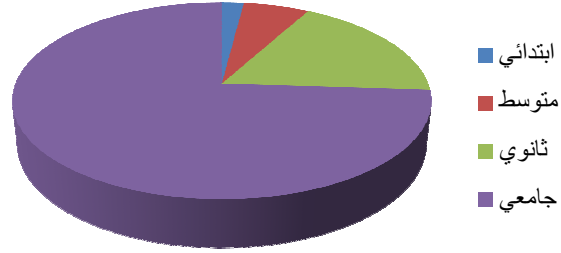


3. المستوى التعليمي

المستوى

NIVEAU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid primaire	1	2,0	2,0	2,0
moyen	3	6,0	6,0	8,0
secondaire	9	18,0	18,0	26,0
universitaire	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

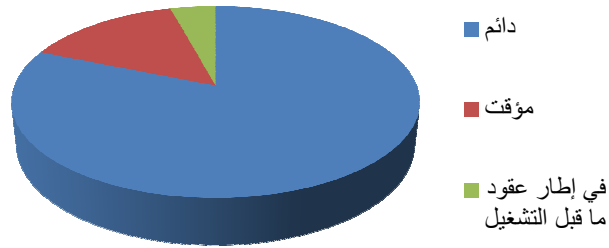


4. نوع العمل

نوع العمل

CONTRAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid titulaire	39	78,0	81,3	81,3
occasionnel	7	14,0	14,6	95,8
pré-emploi	2	4,0	4,2	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Missing System	2	4,0		
Total	50	100,0		

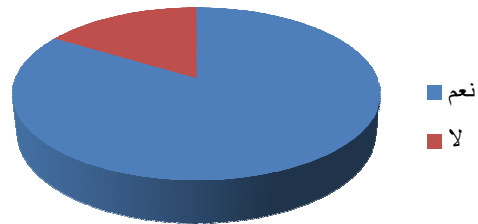


2. علاقة الشركة مع العمال:  
س6: هل أنت راض عن عملك؟

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	41	82,0	83,7	83,7
non	8	16,0	16,3	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

رضا العمال

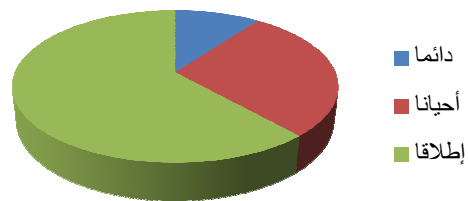


س7. هل تفكر في ترك الشركة؟

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	5	10,0	10,2	10,2
parfois	14	28,0	28,6	38,8
pas du tout	30	60,0	61,2	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

ترك العمل

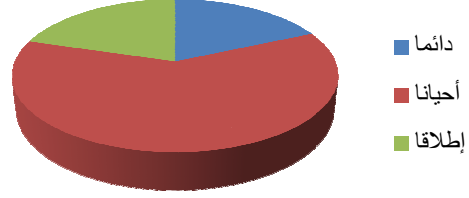


س8. هل هناك تحسن في ظروف العمل؟

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	9	18,0	18,4	18,4
parfois	30	60,0	61,2	79,6
pas du tout	10	20,0	20,4	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

### ظروف العمل

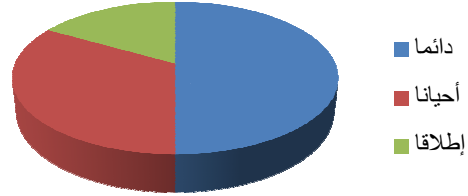


س9. هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل؟

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	24	48,0	50,0	50,0
parfois	16	32,0	33,3	83,3
pas du tout	8	16,0	16,7	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Missing System	2	4,0		
Total	50	100,0		

### شروط السلامة

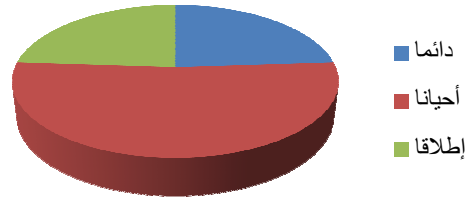


س10. هل تأخذ الشركة بعين الاعتبار مطالب العمال؟

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	12	24,0	24,0	24,0
parfois	26	52,0	52,0	76,0
pas du tout	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### مطالب العمال

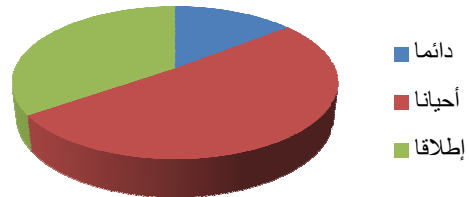


س11. هل يتم الأخذ باقتراحاتكم على مستوى الإدارة العليا؟

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	7	14,0	14,3	14,3
parfois	25	50,0	51,0	65,3
pas du tout	17	34,0	34,7	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

### اقتراحات العمال



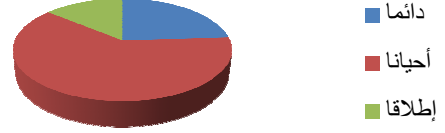


س12. هل التكوين الذي تقوم به الشركة يلبي احتياجاتها الفعلية؟

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	12	24,0	24,0	24,0
parfois	31	62,0	62,0	86,0
pas du tou	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### تكوين العمال

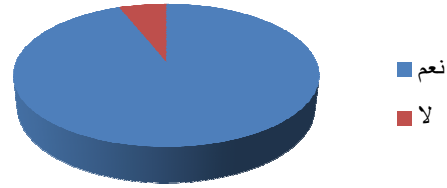


س13. هل تعتقد أنه إذا تم الأخذ بآرائكم واقتراحاتكم سيتحسن أدؤكم؟

### الاقتراحات وتحسن أداء العمال

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	47	94,0	94,0	94,0
non	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

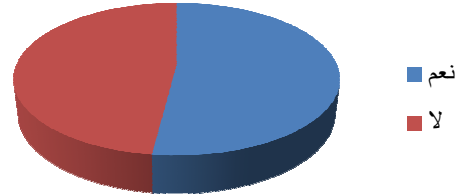


س14. هل التحفيز المالي كاف بالنسبة لك؟

### التحفيز المالي

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	26	52,0	52,0	52,0
non	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



**التعليق:** من خلال النتائج نلاحظ أن أغلب العمال يعتبرون أن الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم على

مستوى الإدارة العليا سيحسن من أدائهم، وبالتالي:

- سيغير كيفية التكوين الحالية

- رفع مستوى الرضا لدى العمال وبالتالي وعدم التفكير في مغادرة الشركة حيث نجد أن نسبة

38.8% يفكرون دائما أو أحيانا بترك الشركة وخاصة الإطارات الطموحة ممن يودون استثمار

معارفهم في شركات رائدة وهذه النسبة مهمة جدا قد تؤثر على وضع الشركة مستقبلا.

وقد كانت مقترحات العمال:

- القيام بالتكوين في التخصصات التي تلبي احتياجات الشركة الفعلية،

- تحسين ظروف عملهم ما يرفع مردوديتهم،
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،
  - تسيير الكفاءات بفعالية، والعدالة من حيث الترقيات والحوافز،
  - الإدارة بالجودة فعليا وفتح منصب دائم، والقيام باجتماعات أسبوعية لتبادل الآراء والأفكار،
  - تطبيق نظام المعلومات داخل الشركة ما يسهل تبادل المعلومات بين مختلف المديرات،
  - استماع الإدارة العليا لمختلف العمال والتحاور معهم لتطوير الشركة، وضع صندوق الأفكار،
  - الرقابة الفعلية داخل الشركة، فالوقاية خير من العلاج.
- نستنتج من هذا أن الشركة تحوي على عناصر بشرية مميزة تستطيع الرقي بها لتنافس الشركات الأجنبية في حين نجد أن التسيير الحالي يهملها و لا يشركها في القرارات المصيرية بل يعتمد الروتين بسبب انعدام المنافسة في هذا القطاع محليا ولكونها شركة عمومية.

### الفرع الثاني: علاقة الشركة بالبيئة المجتمعية والطبيعية

Statistics

	SEX	AGE	NIVEAU	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	
N Valid	46	46	46	44	46	47	46	44	47	
Missing	4	4	4	6	4	3	4	6	3	
	Q10		Q11		effet pollution		Q13		Q14	
N Valid	46		46		47		40		44	
Missing	4		4		3		10		6	

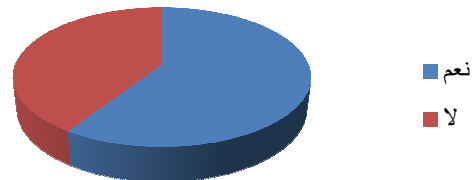
### 1. علاقة الشركة بالبيئة المجتمعية

س4: هل وجود الشركة بالمنطقة رفع المستوى المعيشي للسكان المحليين؟

Q4

	requeno	Percent	alid Perce	Cumulative Percent
Valid OUI	26	52,0	59,1	59,1
non	18	36,0	40,9	100,0
Total	44	88,0	100,0	
Missir Syste	6	12,0		
Total	50	100,0		

المستوى المعيشي

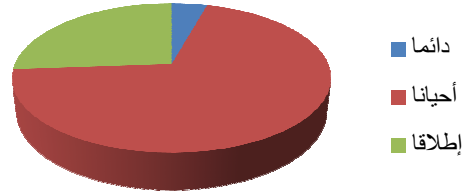


س5: هل لدى السكان المحليين الأولوية في التوظيف لدى الشركة؟

Q5

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	2	4,0	4,3	4,3
parfois	32	64,0	69,6	73,9
pas du t	12	24,0	26,1	100,0
Total	46	92,0	100,0	
Missin System	4	8,0		
Total	50	100,0		

### الأولوية في التوظيف

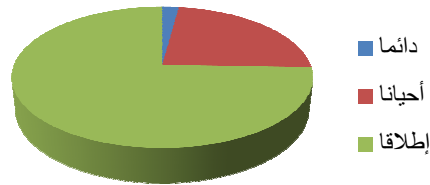


س6: هل تقوم الشركة بنشاطات للرفع من المستوى التعليمي في المنطقة؟

Q6

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	1	2,0	2,1	2,1
parfois	11	22,0	23,4	25,5
pas du t	35	70,0	74,5	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missin System	3	6,0		
Total	50	100,0		

### رفع المستوى التعليمي

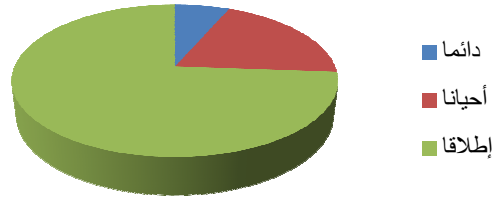


س7: هل تشارك الشركة في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة؟

Q7

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	3	6,0	6,5	6,5
parfois	9	18,0	19,6	26,1
pas du t	34	68,0	73,9	100,0
Total	46	92,0	100,0	
Missin System	4	8,0		
Total	50	100,0		

### المشاركة في نشاطات بيئية

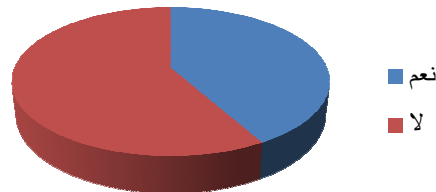


س8: هل تقوم الشركة بدفع مبالغ للهيئات المحلية لما تسببه من تلوث في المحيط؟

Q8

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	18	36,0	40,9	40,9
non	25	50,0	56,8	97,7
3,00	1	2,0	2,3	100,0
Total	44	88,0	100,0	
Missin System	6	12,0		
Total	50	100,0		

### دفع مبالغ مقابل التلوث

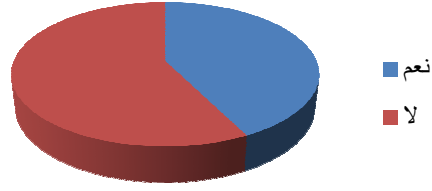


س9: هل هناك نقص في الطاقة الكهربائية بسبب الاستهلاك الكبير للشركة؟

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	20	40,0	42,6	42,6
non	27	54,0	57,4	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

الطاقة الكهربائية



التعليق: نلاحظ من خلال النتائج أن:

- علاقة الشركة الوحيدة بالمجتمع هي في منح مناصب شغل للسكان المحليين وبالتالي رفع المستوى المعيشي،
- الشركة لا تقوم بأي نشاطات للرفع من المستوى التعليمي للمنطقة،
- مشاركة الشركة في النشاطات البيئية قليلة جدا رغم أنها تعتبر من بين الشركات الملوثة،
- الشركة تؤثر كثيرا في حياة السكان وخاصة ما تسببه من تلوث في الهواء ونقص في الطاقة الكهربائية لبعض المواطنين ومع ذلك فهي لا تساهم كثيرا في الحد من هذه الأضرار.

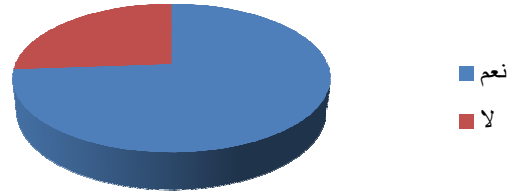
## 2. علاقة الشركة بالبيئة الطبيعية

س10. هل تعاني أو أحد أفراد عائلتك من مشاكل صحية بسبب تلوث الهواء؟

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OUI	34	68,0	73,9	73,9
non	12	24,0	26,1	100,0
Total	46	92,0	100,0	
Missing System	4	8,0		
Total	50	100,0		

المعاناة من مشاكل صحية بسبب التلوث

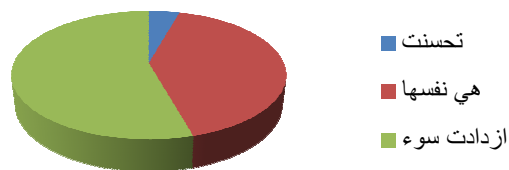


س11. هل تجد أن نوعية الهواء قد:

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid améliorée	2	4,0	4,3	4,3
la même	19	38,0	41,3	45,7
s'aggravée	25	50,0	54,3	100,0
Total	46	92,0	100,0	
Missing System	4	8,0		
Total	50	100,0		

نوعية الهواء

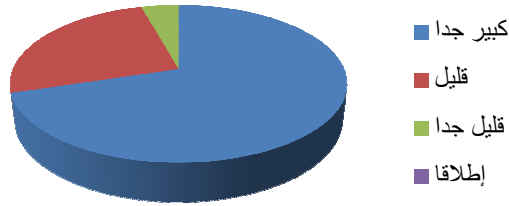


س12. حدد أثر التلوث الناجم عن الشركة، من حيث:

effet pollution a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid beaucoup	33	66,0	70,2	70,2
peu	12	24,0	25,5	95,7
très peu	2	4,0	4,3	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

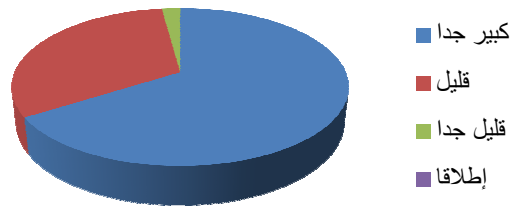
تدهور صحة السكان المحليين



effet pollution b

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid beaucoup	31	62,0	66,0	66,0
peu	15	30,0	31,9	97,9
très peu	1	2,0	2,1	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

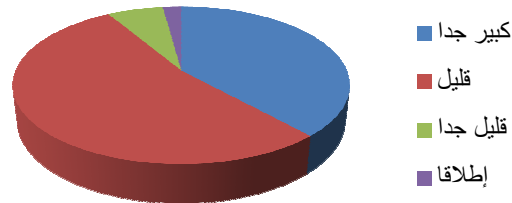
تدهور الغلاف النباتي



effet pollution c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid beaucoup	18	36,0	38,3	38,3
peu	25	50,0	53,2	91,5
très peu	3	6,0	6,4	97,9
pas du tout	1	2,0	2,1	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

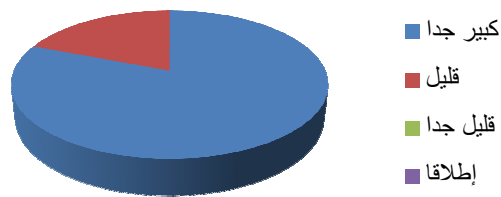
تدهور صحة الحيوانات



effet pollution d

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid beaucoup	38	76,0	80,9	80,9
peu	9	18,0	19,1	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

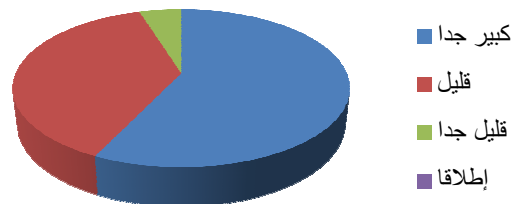
تلوث الهواء



effet pollution e

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid beaucoup	24	48,0	57,1	57,1
peu	16	32,0	38,1	95,2
très peu	2	4,0	4,8	100,0
Total	42	84,0	100,0	
Missing System	8	16,0		
Total	50	100,0		

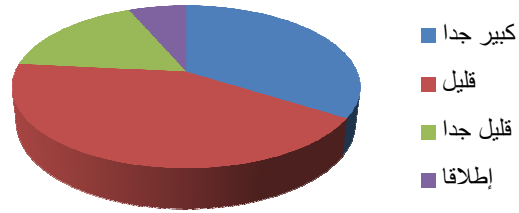
التغير في المناخ المحلي



effet pollution f

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	beaucoup	16	32,0	34,0	34,0
	peu	20	40,0	42,6	76,6
	très peu	8	16,0	17,0	93,6
	pas du tout	3	6,0	6,4	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing System		3	6,0		
Total		50	100,0		

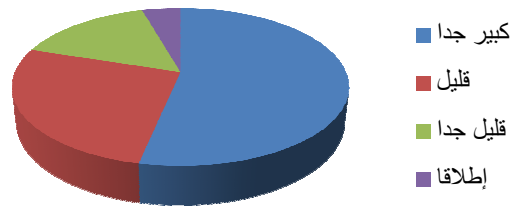
الضجيج الناجم عن العملية الإنتاجية



effet pollution g

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	beaucoup	24	48,0	53,3	53,3
	peu	12	24,0	26,7	80,0
	très peu	7	14,0	15,6	95,6
	pas du tout	2	4,0	4,4	100,0
	Total	45	90,0	100,0	
Missing System		5	10,0		
Total		50	100,0		

الضجيج الناجم عن وسائل النقل

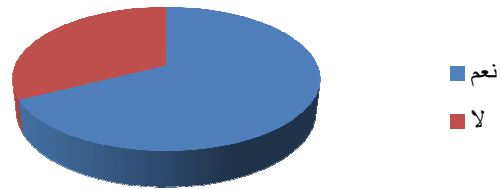


س13. هل تم تقديم شكاوي أو تقارير للشركة عن هذه الأضرار؟

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	27	54,0	67,5	67,5
	non	13	26,0	32,5	100,0
	Total	40	80,0	100,0	
Missing System		10	20,0		
Total		50	100,0		

تقديم الشكاوي للشركة

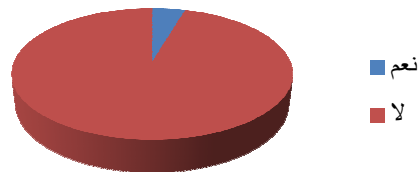


14. هل اتخذت الشركة تدابير للحد من هذه الأضرار؟

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	2	4,0	4,5	4,5
	non	42	84,0	95,5	100,0
	Total	44	88,0	100,0	
Missing System		6	12,0		
Total		50	100,0		

اتخاذ التدابير من طرف الشركة



التعليق: نلاحظ من خلال النتائج أن الشركة تؤثر كثيرا على البيئة الطبيعية من حيث تدهور صحة السكان المحليين نتيجة تلوث الهواء، وتدهور الغلاف النباتي والتغير في المناخ

والضجيج الناجم عن وسائل النقل، لكننا نلاحظ أنه تم تقديم الشكاوي ولكن لم تتخذ الشركة التدابير اللازمة للحد من هذه الأضرار التي تفاقمت بمرور الوقت.

ويعتقد بعض المواطنين أن هذه المنطقة لم تستفد من الشركة بقدر ما يتعرضون له من مشاكل صحية وأمراض جلدية وحساسية وربو نتيجة التلوث الذي تسببه؛ ويجدون أن الشركة غير مبالية.

للشركة بعض التأثيرات السلبية على محيطها الاجتماعي والبيئي ما جعلها في مواجهة دائمة مع السلطات المحلية والجمعيات البيئية للحد من هذه الآثار، ما أدى بالشركة للسعي لتبني شهادة نظام الإدارة البيئية في منتصف عام 2012 .

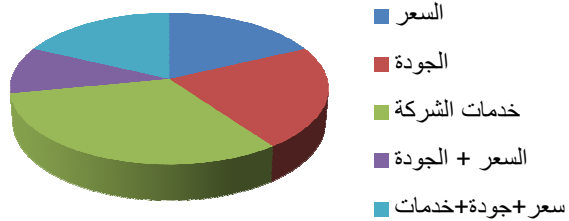
يمكن للشركة أن تجعل محيطها مصدر فرص لها بدل أن يكون تهديدا لها فهو سيؤثر على سمعتها وتنافسيتها في المدى البعيد.

### الفرع الثالث: علاقة الشركة بالزبائن

س4. هل تشتري منتج الشركة نظرا لـ :

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid prix	9	18,0	18,0	18,0
qualité	11	22,0	22,0	40,0
service	16	32,0	32,0	72,0
qualité+ser	5	10,0	10,0	82,0
les 3 à la fo	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

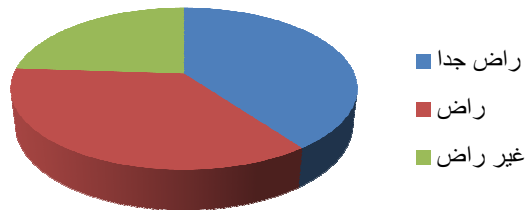


5. هل أنت راض عن المنتج من حيث:

### السعر

Q5A

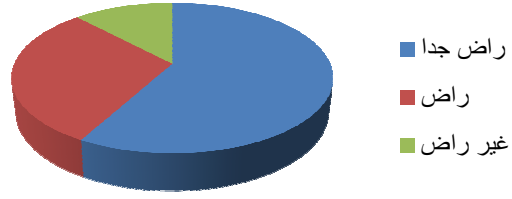
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très satisf	20	40,0	40,0	40,0
satisfait	18	36,0	36,0	76,0
pas satisf	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



Q5B

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très satisf	29	58,0	58,0	58,0
satisfait	15	30,0	30,0	88,0
pas satisf	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

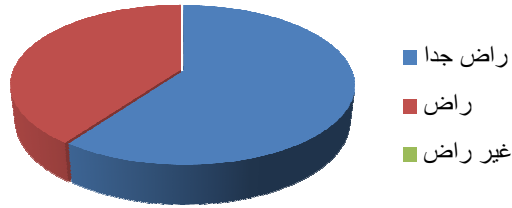
الجودة



Q5C

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très satisf	30	60,0	60,0	60,0
satisfait	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

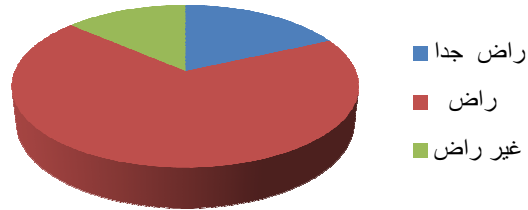
الخدمات



Q5D

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très satisf	8	16,0	18,2	18,2
satisfait	30	60,0	68,2	86,4
pas satisf	6	12,0	13,6	100,0
Total	44	88,0	100,0	
Missing System	6	12,0		
Total	50	100,0		

ظروف التسليم

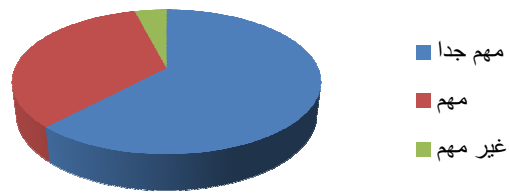


س6. ما هي المزايا التي تعتمد عليها عند شرائك المنتج؟

Q6A

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très impo	31	62,0	62,0	62,0
important	17	34,0	34,0	96,0
pas impor	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

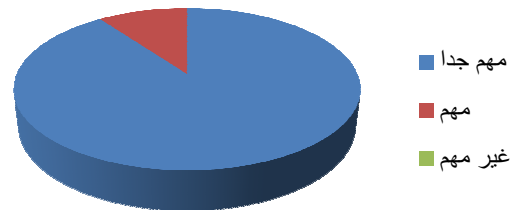
السعر



Q6B

	frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très impor	45	90,0	90,0	90,0
important	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الجودة

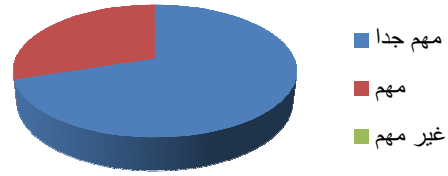




Q6C

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très important	35	70,0	70,0	70,0
important	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

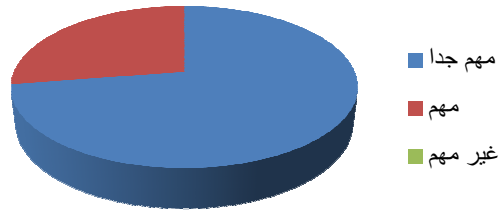
الخدمات



Q6D

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid très important	32	64,0	72,7	72,7
important	12	24,0	27,3	100,0
Total	44	88,0	100,0	
Missing System	6	12,0		
Total	50	100,0		

ظروف التسليم

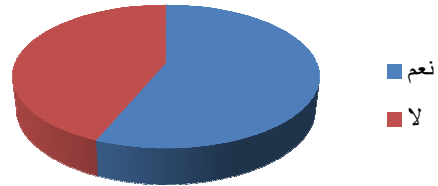


س7. هل يحتاج المنتج إلى تحسين؟

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	27	54,0	56,3	56,3
non	21	42,0	43,8	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Missing System	2	4,0		
Total	50	100,0		

المنتج

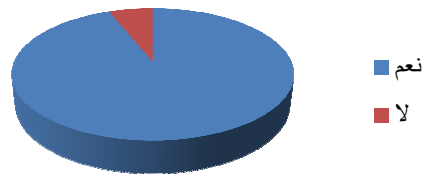


س8. هل غلاف المنتج مناسب؟

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	47	94,0	94,0	94,0
non	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

غلاف المنتج

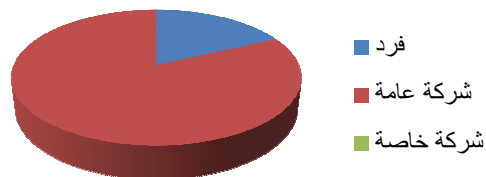


علاقة الشركة مع الزبائن

س9. هل تمثل؟

Q9

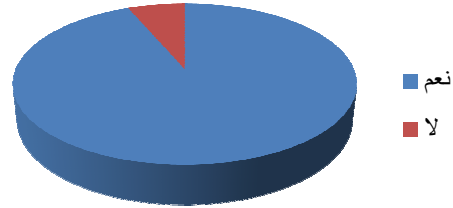
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid person	9	18,0	18,0	18,0
s pub	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



10 . هل أنت زبون دائم لدى الشركة؟

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	44	88,0	93,6	93,6
non	3	6,0	6,4	100,0
Total	47	94,0	100,0	
Missing System	3	6,0		
Total	50	100,0		

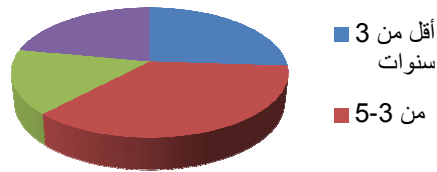


س11. ما هي المدة التي تتعامل فيها مع الشركة؟

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid - de 3 a	13	26,0	26,0	26,0
3-5	18	36,0	36,0	62,0
5-10	8	16,0	16,0	78,0
+ de 10	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

مدة التعامل مع الشركة

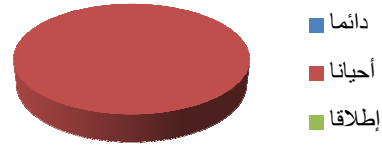


س12. هل هناك تأخير في تلبية طلبكم؟

التأخير في الطلبية

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid parfois	50	100,0	100,0	100,0

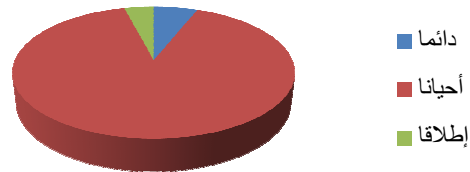


س13. هل يؤثر ذلك على عملكم؟

التأثير على العمل

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	3	6,0	6,0	6,0
parfois	45	90,0	90,0	96,0
pas du tout	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

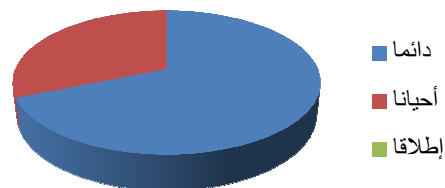


س14. هل يتم تسجيل شكاوى الزبائن و الاهتمام بها؟

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid toujours	33	66,0	68,8	68,8
parfois	15	30,0	31,3	100,0
Total	48	96,0	100,0	
Missing System	2	4,0		
Total	50	100,0		

تسجيل الشكاوى

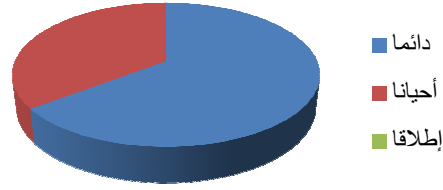


س15. هل يتم تسجيل اقتراحات الزبائن؟

Q15

	reque	Percent	alid Percer	Cumulative Percent
Valid	toujour	31	62,0	64,6
	parfois	17	34,0	100,0
	Total	48	96,0	100,0
Missin	System	2	4,0	
Total		50	100,0	

تسجيل الاقتراحات



### التعليق:

نجد أن أغلبية الزبائن راضين عن جودة المنتج، سعره وغلافه نظرا لأن سياسة الشركة هي الجودة قبل كل شيء خصوصا بعد اقتناء شهادة الأيزو 9001 .

لكن تأخر طلب الزبائن في بعض الأحيان قد يؤثر على عملهم ، كما أن أغلبهم يشكون من افتقار الشركة لموقع الكتروني الذي سيسمح بمعرفة منتج الشركة وكمية الطلب المتوفرة من دون التنقل إليها، حيث يصعب التواصل مع المديرية التجارية نظرا للتعطل الدائم للهاتف بسبب ثقل الشاحنات الذي يتسبب في إتلاف أسلاك الهاتف الأرضية.

الشركة لا تزال الوحيدة في السوق خصوصا في منطقة توزيعها وهي الجنوب الكبير، لكن هذا لا يمنع من أن تطور تعاملاتها مع زبائنها وأن تحسنها، فهو سيؤثر سلبا على تنافسيتها في المدى البعيد.

## خاتمة

من خلال دراستنا لعلاقة شركة الإسمنت بسعيدة مع مختلف الأطراف المتعاملين معها من ذوي المصالح، نجد أن الشركة تستخدم موارد متعددة في عملياتها الإنتاجية وبكميات وطاقات هائلة، من مواد أولية وموارد بشرية ومالية، ومع ذلك نجد أن أصحاب هذه الموارد مقصيين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم وهذا تناقض كبير داخل الشركة.

فالبينة الطبيعية والمجتمعية تضررت كثيرا من آثار انبعاثات الشركة خاصة الغبار الذي يؤثر على صحة السكان والنبات والحيوان، كما وأن الأراضي الزراعية التي تحيط بالشركة هي للحبوب ما سينعكس سلبا على المستوى الاجتماعي والصحي للسكان المحليين؛ أما من جهة العمال ولو أن الشركة قد قطعت شوطا كبيرا في تعاملاتها مع العمال من حيث التكوين وظروف العمل نتيجة لاكتسابها شهادة Iso 9001 إلا أن هناك الكثير لتحسينه، لكن من جهة الزبائن نجدها لا تقوم بدراسة السوق ومعرفة احتياجات الزبائن الفعلية كونها الوحيدة على مستوى السوق (في منطقة توزيعها).

و ما يمكننا استخلاصه أيضا هو أنه حتى ولو كانت الشركة هي الوحيدة في السوق لا يعني هذا بالضرورة أنها بمأمن عن المنافسة، حيث نجد اليوم عددا من الشركات الأجنبية الرائدة قد دخلت سوق الإسمنت في الجزائر و أصبحت الشركات العميلة وخاصة الأجنبية تشتترط وجوب العمل بالمقاييس العالمية (ISO9001 و ISO14001)، وبالتالي فشركة الإسمنت بسعيدة مطالبة اليوم أكثر من قبل على توطيد علاقتها مع مختلف أصحاب المصالح فهم ضمان لاستمراريتها و تنافسيتها.

# الخاتمة العامة

قمنا في هذه الدراسة بمعالجة موضوع حوكمة الشركات كموضوع حديث في عالم التسيير، لما في ذلك من تطور في سبل التسيير بما يقابله من اتساع في حجم الشركات، وتعدّد نظم تسييرها وتشعب علاقاتها مع محيطها.

فاختلاف الشركة مع محيطها هو حالة عادية بمنظور ومفهوم العلاقات الثنائية بين كيانين مختلفين، فهي تتميز بالاختلاف تارة وبالتعارض تارة أخرى. و تتجسد نظرية أصحاب المصالح في مشروع واع بالعلاقة "الشركة - المجموعات" فهي في نفس الوقت أساس ومعيار حيث أن الأساس: هو كون جوهر الشركة نشأ من العلاقة بين هذه المجموعات، والمعيار يتعلق بالشركة من خلال تأكيدها على المثابرة والاستمرارية في تسيير هذه العلاقات.

إن وضع هدف واحد للشركة كتعظيم الربح في النموذج المالي يجعل الشركة تبدو وكأنها كيان متجانس يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة في حين أنها تعتبر مثل رابطة عقود تربط بين أفراد ومجموعات يسعون إلى تحقيق أهداف مختلفة وفي بعض الأحيان متضاربة؛ وهنا يبرز دور المسير في التنسيق بين المطالب المتعارضة و إيجاد حلول ترضي مصالح جميع الأطراف والعمل على تحقيقها.

وقد أضحت اليوم قدرة المسيرين على التوفيق بين الأولويات وأعمال الشركة مع احتياجات وحقوق أصحاب المصالح عاملا حاسما لكفاءة الشركة. فإنشاء علاقات مناسبة مع أصحاب المصالح تسهم في ضمان قدرة الشركة على خلق القيمة في المدى البعيد، وكذا تنافسيتها واستمرارها.

وكل نظرية لها إيجابياتها وسلبياتها، فلقد حقق نموذج أصحاب المصالح تطورا كبيرا في تغيير نظرة الشركة نحو الاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب تحقيق الربح، كما له الفضل في إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركة وأخلاقيات المنظمات في إشكاليات علوم التسيير.

أما سلبياته فتتمحور حول صعوبة تحديد مفهوم صاحب المصلحة، كما أن النظرية لا تحدد كيفية التعامل مع أصحاب المصالح الثانويين ولا كيفية تقييم شرعية مطالبهم.

إن الفلسفة الأولى التي قامت عليها نظرية أصحاب المصالح هي الفهم الجيد لمحيط الشركة وليس مساعدة المسير في كيفية التحكم والتأثير في المحيط بشكل أفضل، وكما قال مونتسكيو "حتى لا يتم استغلال السلطة، يجب، ومن خلال التوزيع الطبيعي للأشياء، على السلطة أن توقف السلطة".

و انه لجدير بالاهتمام أن نسقط هذا المفهوم بأنظمتها على الشركة الجزائرية حتى يتسنى لنا إيجاد نتائجه ونحقق أهدافه بأهداف الشركة ونحدد مدى قرب أو بعد شركاتنا عنه.

### النتائج المستخلصة:

ما نستخلصه من هذه الدراسة ما يلي:

- مصير الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح والأخذ في الاعتبار مصالحهم، فهم مواردها وإهمالهم إهمال لمواردها.
- و رغم صعوبة إرضاء جميع الأطراف إلا أن التواصل معهم باستمرار قد يقوي هذه العلاقات بدل إضعافها، وتحقيق ميزات تنافسية بدل المواجهة و التهديد.
- غياب النظرة المستقبلية للشركة موضوع الدراسة ما يجعلها بعيدة عن هذا المفهوم و سيشكل ذلك عائقا أمام تطورها وحتى استمراريتها في المدى البعيد.

### الاقتراحات والتوصيات

للاستفادة من هذا العمل لا بد من إتباع نتائجنا باقتراحات وتوصيات:

- على الشركة الجزائرية تطبيق هذا المفهوم إذا أرادت البقاء في السوق والمنافسة.

- الاهتمام بدراسة المحيط لتحديد وضعية الشركة في السوق الوطنية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو.

- التطبيق الفعلي لنظام إدارة الجودة داخل الشركة ووضع نظام للمعلومات.

- فتح موقع الكتروني يسهل التعامل مع الزبائن.

- تبني الشركة لنظام الإدارة البيئية ( الإيزو14001 ) ، وذلك لما لإنبعاثاتها من آثار سلبية على البيئة الطبيعية المحيطة وكذا المواطنين القاطنين بجوارها.

ونأمل أن نكون قد الممنا بأهم جوانب الموضوع الذي ما يزال فيه الكثير للدراسة

و البحث .

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية

1. أ.عبد الرحمان العايب- د.بالرقي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة ، جامعة عنابة، الجزائر، 19-2009/11/18.
2. د. كمال بوعظم- أ.زايدي عبد السلام، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 19-2009/11/18.
3. د.طارق عبد العال حماد، حوكمت الشركات-المفاهيم-المبادئ- التجارب- المتطلبات- شركات قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
4. خميلي فريد- شوكال عبد الكريم، الحوكمة والفساد الإداري والمالي، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، 18-2009/11/19.
5. د.محمد زيان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، العدد09/2009.
6. د. محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2006.
7. د.محمد مصطفى سليمان، حوكمت الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008.
8. د. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمت الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2009.

9. أ.د. عبد الوهاب نصر علي-د. شحاته السيد شحاته، *مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة*، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006

10. محمد طارق يوسف، *حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق*، ندوة حول مبادئ وممارسات حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية المنعقدة في القاهرة في نوفمبر 2006 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-أعمال المؤتمرات-، مصر، 2009.

11. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، *ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر*، الجزائر، 2009.

## قائمة المراجع باللغة الفرنسية

1. AUDOUSSET-COULIER S., *Thèse doctorale-La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées françaises*, HEC Paris, 2008.
2. Baddache F., *Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par coopération*, l'Harmattan, France, 2004.
3. Baddache F., *Le développement durable tout simplement*, Eyrolles, France, 2008, 2008.
4. BATIFOULIER F.- NOBLE F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, Paris, 2005.
5. BAUDRY B., *Économie de la firme*, collection Repères, La Découverte, Paris, 2003.
6. Bendib A-H, *historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 à 2005*, groupe ERCE, Algérie, 2005.

7. BEN RHOUMA A., *Thèse doctorale- étude des déterminants de la divulgation environnementale et sociale des entreprises Françaises*, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2008.
8. Boulianne E., *Thèse philosophiae doctor - Vers une validation du construit performance organisationnelle*, université Montréal, Canada, 2000.
9. CANET R., *Qu'est-ce que la gouvernance ?*, Conférences de la chaire MCD, Canada, 16mars2004. En ligne : <http://www.chaire-cd.ca>
10. CAYROL A., *analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque*, ULB, 2006.
11. CAZAL D., *RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?*, les cahiers de la recherches, CLAREE, mai2005.
12. CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, *Le guide de la performance globale*, éditions d'organisation, Paris, 2004.
13. Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, *Audit environnemental de la cimenterie de Saïda SCIS/ERCO*, Algérie, 2010.
14. Centre d'étude et de services technologiques de l'industrie de matériaux de construction, Info CETIM, *bulletin n°15*, décembre 2009, Algérie.
15. CHARPENTIER P., *Management et gestion des organisations*, Armand Colin, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
16. CHATELIN C. –TRÉBUCQ S., **stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse**, communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE - université PARIS-DAUPHINE avec le soutien de l'association francophone de comptabilité, Février 2003.
17. DARBELET M.-IZARD L.-SCARAMUZZA M., *Management*, collection l'essentiel sur, 5ème édition, Berti, Alger, 2007.

- 18.DAMAK-AYADI S. – PESQUEUX Y., *La théorie des parties prenantes en perspective.*
- 19.Dardour A., *Thèse doctorale- L'influence de la gouvernance et de la Performance sur la rémunération des dirigeants*, Université de Toulouse, 2009.
- 20.DEPRET M-H.- FINET A.- HAMDUCHE A.- LABIE M.- MISSONIER-PIERA F.-PIOT C., *Gouvernement d'entreprise- Enjeux managériaux*, comptables et financiers, De Boeck,1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2005.
- 21.Ernult J. -Arvind Ashta, *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective*, cahiers du ceren21, 2007.
- 22.FAO, *Analyse des parties prenantes*, sécurité alimentaire : l'information pour l'action –guides pratique, trouvé sur : [www.foodsec.org](http://www.foodsec.org)
- 23.FERONE G.- DEBAS D.- Genin A-S, *Ce que le développement durable veut dire*, édition d'organisation, Paris, 2004.
- 24.GARFATTA R., *Thèse doctorale-Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français*, université de Bourgogne, France, 2010.
- 25.Gilles E. St-Amant, *Fiche technique : analyse des parties prenantes*, cours ADAM 7705, version du01-09-12, mise à jour le 02-09-11, sur [www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF).
- 26.GOND J-P. - MERCIER S., *Les théories des PP : une synthèse critique de la littérature.*
- 27.Hollandts X., *Thèse doctorale- Les effets de participation des salariés sur la performance de l'entreprise*, université Jean moulin Lyon, 2007.

- 28.MARTINET A.C. – Emmanuelle REYNAUD, *Stratégie d'entreprise et écologie*, collection Gestion, Economica, Paris, 2004.
- 29.Mbouna M.-N., *Thèse doctorale-Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes*, Université Jean Moulin Lyon3, France, 2010.
- 30.MEIER O.- SCHIER G., *Entreprises multinationales- stratégie-restructuration-gouvernance*, collection Gestion sup, Dunod, Paris, 2005.
- 31.MERCIER S, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature*, université de bourgogne, X<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 2001.
- 32.PESQUEUX Y, *Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes- théorie des parties prenantes en sciences des organisations et managérialisme : une théorie aisément idéologisable*, CNAM, France.
- 33.SCHINDLER A., *Thèse doctorale- Vers la multi-performance des organisations : conception et pilotage par les valeurs du centre de recherche intégré MIRCen du CEA*, l'École Centrale Paris, 2009.
- 34.STEPHANY D., *Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable*, collection Liaisons Sociales, Liaisons, paris, 2003.
- 35.Zenou E., *Le gouvernement d'entreprise : définition et remise en perspective*, Référence, Numéro 38, Octobre 2005.

## قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

1. THE COMBINED CODE, April 2002, on [www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode3.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode3.pdf)

## مواقع الأنترنت

1. <http://cetim-dz.com/>
2. [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor).
3. [www.la.refer.org](http://www.la.refer.org)
4. [www.reference.klubprepa.net](http://www.reference.klubprepa.net).
5. <http://www.sgp-gica.dz/groupe-ERCO/scis.htm>
6. [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
7. [www.foodsec.org](http://www.foodsec.org)
8. [www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF](http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/methodologie/AnalPar.PDF)

الملاحق

## الملحق 1: سياسة الجودة لشركة الإسمنت بسعيدة



**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

Société par Action (SPA) au Capital de 1.050.000.000 DA

E-MAIL : [dg\\_sais@yahoo.fr](mailto:dg_sais@yahoo.fr) Siège Social : 95 000 SAIDA  
TEL : 048-51-01-00 / 048-51-01-20 FAX : 048-51-04-90 / 040-48-52-10



SOCIETE DES CIMENTS

HASSASNA | 13 Mars 2011



Les performances atteintes au niveau national ainsi que l'augmentation de l'offre avec le démarrage d'autres unités de production, la préservation du marché déjà acquis par la société, l'oblige à une gestion rationnelle afin d'améliorer la quantité et la qualité mises à la disposition du client.

Pour ce faire la direction générale de la société des ciments de Saida a décidé d'améliorer son système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 - version 2008.

Les axes principaux de notre politique sont :

- Satisfaction en quantité et qualité de la clientèle de l'ouest et du sud ouest et prise en charge des autres wilayas en fonction de la disponibilité du produit.
- Maintien de la capacité nominale.
- Diminuer les coûts des produits non conformes fabriqués.
- Accroître la compétence du personnel par la formation.
- Mise en place du Système de Management Environnemental (SME) conformément à la norme ISO14001 -Version 2004

Les objectifs qui ont été identifiés et définis permettent d'orienter l'ensemble des activités de la société vers :

- La prise en charge des exigences et la satisfaction de ses clients ainsi que les exigences légales et réglementaires.
- L'amélioration continue.

L'atteinte de ces objectifs nécessite la contribution de tout le personnel et exige l'adhésion et l'implication de chacun d'entre nous.


Notre efficacité future dépend de l'effort que vous ferez tous pour élaborer, respecter et surtout améliorer le système management de la qualité et par conséquent créer les conditions adéquates pour le développement de la société.

**LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL**  
**M. ROUKBI**

*(Signature)*



الملحق 2: بطاقة تقييم التكوين

	<b>Fiche D'évaluation De Formation - A Froid -</b>	Code : E 05/ PS6
		Revision :4
		Date : 06.06.2011

Hassasna le:.....

<b>Le Stagiaire</b>
---------------------

Nom:.....<sup>x</sup>..... Prénom:.....  
 Profil: DEUT - en Mecanisme Fonction: Mecanicien Indust.  
 Structure: Sec Mecanique Affectation: Dept Maintenance In  
 Formation suivie: Mecanique de la Bande  
 Organisme formateur: CFIC  
 Période: du 05/09/2011 Au 20/09/11 Durée: 15 jours

<b>Evaluation du Responsable</b>
----------------------------------

< 60 : Rien a changé .... 60 à 70 : Acceptable .... >70 : Très bien						
N°	CRITÈRES D'EVALUATION	Notes en points				
		1	2	3	4	5
01	Qualité d'intervention <sup>xxx</sup> X10		/			
02	Rapidité d'intervention X 2			/	/	/
03	Atteindre les objectifs Pédagogiques. X 2			/	/	/
04	Atteindre les Objectifs de Comportement X 3				/	/
05	Effets sur le fonctionnement de la structure X 3				/	/
<b>Total</b>		70 /100				

**N.B :**

Si la note attribuée est inférieure à 20 au niveau du critère qualité d'intervention, le formé restera dans la pondération rien à changé

<b>Le Responsable Hiérarchique</b>	<b>Visa:</b>
<b>Le Responsable Structure</b>	<b>Visa:</b>

### ملحق 3: التلوث الناتج عن شركة اسمنت

D'une manière générale, la pollution est une modification défavorable du milieu naturel qui apparaît en totalité ou en partie comme un sous produit de l'action humaine par des effets directs ou indirects. La pollution est définie par l'organisation mondiale de la santé (OMS) comme étant la présence dans l'atmosphère de substances étrangères à la composition normale de cette atmosphère et à des concentrations suffisamment élevées pour entraîner un impact sur l'homme, les animaux, les végétaux, les matériaux ou l'environnement d'une manière générale.

#### 1. Types de polluants rejetés dans l'atmosphère

Dans l'industrie du ciment, les principaux rejets vers l'atmosphère sont constitués essentiellement par les gaz de combustion au niveau des fours de cuisson mais surtout par les émissions de poussières à tous les niveaux de production du ciment.

Les polluants contenus dans les gaz de combustion dépendront de la nature du combustible utilisé (charbon, fuel ou gaz naturel) et de la composition du minerai.

Les principaux polluants rencontrés dans l'industrie du ciment sont :

- Le dioxyde de soufre ( $\text{SO}_2$ ) émis principalement par la combustion au niveau du four et se transforme en  $\text{SO}_3$  dans l'atmosphère et en présence d'humidité; il peut provoquer des pluies acides. Les émissions du  $\text{SO}_2$  sont considérablement réduites car la plupart des cimenteries du pays fonctionnent au gaz naturel.

- L'oxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) produit au niveau du four pendant la combustion. Sa formation est favorisée par un excès d'oxygène, et surtout par la température de la flamme. Il continue à s'oxyder dans l'atmosphère pour former lui aussi des pluies acides.
- Le monoxyde de carbone (CO) produit au niveau du four lorsque la combustion est incomplète ou lorsque le four est mal réglé. Il est très toxique. Ses émissions sont très réduites lorsque le four fonctionnant au gaz naturel puisque la combustion est toujours complète.
- Le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) produit quand la combustion est complète (avec suffisamment d'air). Le CO<sub>2</sub> est également rejeté durant la calcination suite à la décarbonatation du calcaire contenu dans la matière première. Le CO<sub>2</sub> n'est pas officiellement un polluant mais son augmentation dans l'atmosphère pose le problème actuel de l'effet de serre.
- Les poussières représentent la forme de pollution la plus importante au niveau des cimenteries. Elle est plus ressentie par la population pour des raisons physiologiques et psychologiques. Leur granulométrie est un facteur important, les poussières fines restent en suspension dans l'atmosphère alors que les plus grosses se déposent sur le sol à différentes distances de la source selon leur taille.

## **2. Aérosol atmosphérique**

Ce sont des particules liquides, solides ou mixtes en suspension dans l'atmosphère ; elles peuvent être retenues par les voies respiratoires et en concentration élevée, elles peuvent être gênantes, voir nocives et dangereuses et constituent alors un facteur de pollution.

Les poussières provenant des cimenteries peuvent être émises avant, pendant et après la cuisson du clinker depuis l'explosion au niveau de la carrière jusqu'à l'ensachage et le chargement du ciment.

Deux processus de pollution sont distingués :

- Le transport : les particules, suffisamment petites pour rester longtemps en suspension dans l'air, peuvent être transportées par les vents sur de grandes distances.
- Le dépôt : Il se déclenche lorsque la vitesse du vent tombe en dessous de la vitesse limite nécessaire au transport. Il s'effectue en général par piégeage des éléments grossiers.

### **3. L'impact des poussières sur la végétation et la santé**

#### **3.1. L'impact sur la végétation**

Les poussières déposées sur les plantes les empêchent de respirer et peuvent causer leur mort progressive. A la longue, cela provoque la disparition de toutes les espèces végétales avoisinantes. Les différentes études de recherche ont montré que certains rejets chimiques comme le SO<sub>2</sub>, le fluor et le peroxy acétyl nitrate avaient des effets néfastes sur la végétation. Les plantes affectées sont aussi rendues plus sensibles aux infections cryptogamiques, ce qui entraîne avec le temps une réduction du rendement des cultures

#### **3.2. L'impact sur la santé**

Les effets des poussières sur la santé dépendent essentiellement de trois facteurs :

- le niveau de concentration auquel est exposé l'organisme (milieux professionnels) ;

- la durée d'exposition ou le temps durant lequel l'ouvrier ou l'habitant est exposé à ce milieu ;
- l'effort physique qui s'accompagne d'une augmentation de la ventilation pulmonaire.

### **3.2.2 A court terme**

- Le SO<sub>2</sub> provoque une irritation des muqueuses de la gorge et une inflammation des bronches. Quand il est associé aux particules, il peut affecter tout l'appareil respiratoire jusqu'aux alvéoles.
- Le CO se fixe sur les globules rouges du sang et empêche le transport de l'oxygène vers les cellules. A forte dose, il peut causer une asphyxie mortelle.
- Le NO<sub>2</sub> est un gaz irritant pour les bronches. Chez les asthmatiques, il augmente la fréquence et la gravité des crises. Chez l'enfant, il favorise les infections pulmonaires.
- Les poussières fines (<1μ) atteignent les alvéoles et peuvent pénétrer dans le sang. Elles peuvent transporter d'autres polluants qui y sont adsorbés et causent des décès pour causes respiratoires et cardio-vasculaires.

### **3.2.2. A long terme**

Ces polluants peuvent provoquer des maladies respiratoires telles que l'asthme, les bronchites (SO<sub>2</sub>, poussières), allant jusqu'au cancer des poumons (NO<sub>2</sub>, particules)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>M.R. Khelifa et al., Les cimenteries et l'environnement – Cas de la cimenterie de Ain-Touta, 1st International Conference on Sustainable Built Environment Infrastructures in Developing Countries, ENSET Oran, 12-14 Octobre 2009, PP 208 -213.

## ملحق 4: توقعات تركيز الغبار والغازات المنبعثة

Nous avons déterminés les concentrations des poussières et des gaz à l'émission dans les différents cheminés.

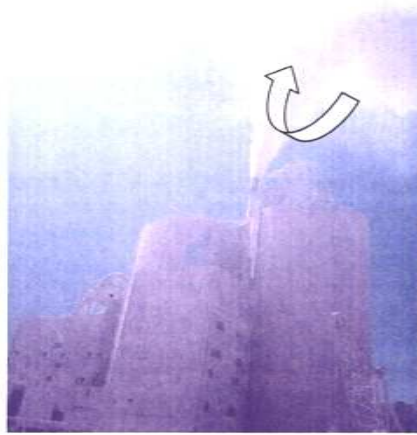
### a) Estimation des concentrations de poussières et de gaz à l'émission dans la cheminée de four :

Les concentrations des poussières et des gaz à l'émission de la cheminée du four sont déterminées dans les deux cas :

- **Cas optimiste :** les électro filtres en marche
- **Cas pessimiste:** les électro filtres (les deux électro filtres) à l'arrêt



Electro filtre en marche



Electro filtre à l'arrêt

Nature des poussières émises par le four

Elles sont données dans le tableau suivant

**Tableau** : taux d'émission et normes de rejet à l'émission des gaz et poussières par le four

Types d'émission dans l'air	Norme de rejet algérienne à l'émission	Tolérance pour les installations anciennes	Données de la cimenterie de SAIDA
<b>Poussière</b>	<b>30 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>50 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>85 mg/Nm<sup>3</sup></b>
(Electrofiltre en marche) <b>Cas optimiste</b> (Electrofiltre à l'arrêt) <b>Cas pessimiste</b>			<b>195 mg/Nm<sup>3</sup></b>
<b>Gaz NO<sub>x</sub></b>	1500 mg/Nm <sup>3</sup>	<b>1800 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>377 mg/Nm<sup>3</sup></b>
Electrofitre en marche <b>(cas optimiste)</b> Electrofitre à l'arrêt <b>(cas pessimiste)</b>			<b>377 mg/Nm<sup>3</sup></b>
<b>Gaz SO<sub>2</sub></b>	500 mg/Nm <sup>3</sup>	<b>750 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>0 mg/Nm<sup>3</sup></b>
Electrofitre en marche <b>(cas optimiste)</b> Electrofitre à l'arrêt <b>(cas pessimiste)</b>			<b>0 mg/Nm<sup>3</sup></b>

Comme le montre le tableau ci-dessus, les valeurs d'émission de la cimenterie de Saïda sont dans les limites admises par la norme algérienne de rejet en SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> alors que le taux de rejets de poussières émises par la cheminée du four dépassent la norme admise.

La cimenterie de Saïda doit prévoir des mesures de substitution des électro filtres par celle de filtre à manche pour atteindre le taux d'émission de poussières de l'ordre de 30 mg/Nm<sup>3</sup>.

**b) Estimation des concentrations de poussières et de gaz à l'émission dans les différentes cheminées**

Les autres cheminées n'émettent que des poussières, elles sont données dans le tableau suivant

**Tableau :** sources d'émission et normes de rejet à l'émission des autres cheminées

Types d'émission dans l'air	Norme de rejet algérienne à l'émission	Tolérance pour les installations anciennes	Données de la cimenterie de SAIDA	
<b><u>Poussière</u></b>				
Cheminée filtre à manche du broyeur ciment	<b>30 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>50 mg/Nm<sup>3</sup></b>	14 mg/Nm <sup>3</sup>	
Cheminée filtre à manche du silo ciment			9 mg/Nm <sup>3</sup>	
Cheminée filtre à manche ensacheuse			Ensacheuse N° 1 = 22 mg/Nm <sup>3</sup> Ensacheuse N° 2 = 25 mg/Nm <sup>3</sup> Ensacheuse N° 3 = à l'arrêt	
<b><u>Gaz NO<sub>x</sub></u></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cheminée filtre à manche du broyeur ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche du silo ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche ensacheuse</li> </ul>	1500 mg/Nm <sup>3</sup>	<b>1800 mg/Nm<sup>3</sup></b>	<b>0 mg/Nm<sup>3</sup></b> <b>ABSENCE DES GAZ</b>	
<b><u>Gaz SO<sub>2</sub></u></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cheminée filtre à manche du broyeur ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche du silo ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche ensacheuse</li> </ul>	500 mg/Nm <sup>3</sup>	<b>750 mg/Nm<sup>3</sup></b>		
<b><u>Gaz CO</u></b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cheminée filtre à manche du broyeur ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche du silo ciment</li> <li>Cheminée filtre à manche ensacheuse</li> </ul>	150 mg/Nm <sup>3</sup>	<b>200 mg/Nm<sup>3</sup></b>		

Le taux de poussières émises par les cheminées est **au-dessous de la norme.**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> CETIM, Op.cit., PP 53-56.





Faculté des Sciences Économiques, Commerciales  
et de Gestion  
Service De Post-Graduation

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
مصلحة ما بعد التدرج

استبيان حول : أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات  
دراسة ميدانية على شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

سيدي / سيديتي

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواقنا الحالية، على الشركة الجزائرية تطوير نفسها للبقاء في السوق والمنافسة، من خلال تطوير وتحسين علاقتها مع مختلف المتعاملين معها (الزبائن، المساهمين، العمال، الموردين، المجتمع، البيئة الطبيعية).

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

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

و شكرا لتعاونكم

### أولاً، المعلومات الشخصية

تفضل بوضع العلامة ( X ) أمام الجواب الذي ترغب فيه.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 25 سنة  من 25-34 سنة  من 35-44 سنة  أكثر من 54 سنة
3. المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

### ثانياً، منتج الشركة

4. هل تشتري منتج الشركة نظراً لـ:  السعر  الجودة  خدمات الشركة
5. هل أنت راضٍ عن المنتج من حيث:

راضٍ جداً  راضٍ  غير راضٍ

6. ما هي المزايا التي تعتمد عليها عند شرائك المنتج؟

مهم جداً  مهم  غير مهم

لا  نعم

لا  نعم

السعر

الجودة

الخدمات

ظروف التسليم

7. هل يحتاج المنتج إلى تحسين؟

8. هل غلاف المنتج مناسب؟

9. هل تمثل؟  فرد  شركة عمومية  شركة خاصة  لا

### ثالثاً، علاقة الشركة مع الزبائن

10. هل أنت زبون دائم لدى الشركة؟  نعم  لا

شركة خاصة

لا

11. ما هي المدة التي تتعامل فيها مع الشركة؟  أقل من 3 سنوات  من 3-5 سنوات  أكثر من 10 سنوات

من 3-5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

دائماً  أحياناً  إطلاقاً

12. هل هناك تأخير في تلبية طلبكم؟

13. هل يؤثر ذلك على عملكم؟

14. هل يتم تسجيل شكاوى الزبائن و الاهتمام بها؟

15. هل يتم تسجيل اقتراحات الزبائن؟

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

أي ملاحظة إضافية نرحب بها.



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales  
et de Gestion  
Service De Post-Graduation

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
مصلحة ما بعد التدرج

استبيان حول : أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات  
دراسة ميدانية على شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

سيدي / سيديتي

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواقنا الحالية، على الشركة الجزائرية تطوير نفسها للبقاء في السوق والمنافسة، من خلال تطوير وتحسين علاقتها مع مختلف المتعاملين معها (الزبائن، المساهمين، العمال، الموردين، المجتمع، البيئة الطبيعية).

في إطار بحثنا لدراسة علاقة الشركة بكل هؤلاء المتعاملين نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذا الاستبيان، فمشاركتم تكتسي أهمية كبيرة حيث أنها ستسمح بمعالجة موضوع مهم بالنسبة لشركتنا الجزائرية.

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

و شكرا لتعاونكم

أولاً، المعلومات الشخصية

تفضل بوضع العلامة ( X ) أمام الجواب الذي ترغب فيه.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة  من 25-34 سنة  من 35-44 سنة  من 45-54 سنة  أكثر من 54 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  دراسات عليا (الجامعة)
4. الدخل الشهري: من 19.000-24.000 دج  من 24.000-28.000 دج  أكثر من 28.000 دج
5. هل أنت عامل؟ دائم  مؤقت  في إطار عقد ما قبل التشغيل

ثانياً، علاقة الشركة مع العمال

6. هل أنت راض عن عملك؟ نعم  لا
7. هل تفكر في ترك الشركة؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
8. هل هناك تحسن في ظروف العمل؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
9. هل تراعي الشركة شروط السلامة في العمل؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
10. هل تأخذ الشركة بعين الاعتبار مطالب العمال؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
11. هل يتم الأخذ باقتراحاتكم على مستوى الإدارة العليا؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
12. هل التكوين الذي تقوم به الشركة يلبي احتياجاتها الفعلية؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
13. هل تعتقد أنه إذا تم الأخذ بأرائكم واقتراحاتكم سيتحسن أداؤكم؟ نعم  لا
14. هل التحفيز المالي كاف بالنسبة لك؟ نعم  لا
15. هل هناك مقترحات تودون أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار؟  
.....  
.....

أي ملاحظة إضافية نرحب بها.  
.....  
.....

شكراً لمساهمتمكم

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales  
et de Gestion  
Service De Post-Graduation

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
مصلحة ما بعد التدرج

استبيان حول : أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات  
دراسة ميدانية على شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS)

سيدي / سيديتي

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها أسواقنا الحالية، على الشركة الجزائرية تطوير نفسها للبقاء في السوق والمنافسة، من خلال تطوير وتحسين علاقتها مع مختلف المتعاملين معها (الزبائن، المساهمين، العمال، الموردين، المجتمع، البيئة الطبيعية).

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

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

و شكرا لتعاونكم

### أولاً، المعلومات الشخصية

تفضل بوضع العلامة ( X ) أمام الجواب الذي ترغب فيه.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة  من 25-34 سنة  من 35-44 سنة
- من 45-54 سنة  أكثر من 54 سنة
3. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  دراسات عليا (الجامعة)

### ثانياً، علاقة الشركة مع البيئة المجتمعية

4. هل وجود الشركة بالمنطقة رفع المستوى المعيشي للسكان المحليين؟ نعم  لا
5. هل لدى السكان المحليين الأولوية في التوظيف لدى الشركة؟ دائماً  أحياناً  إطلاقاً
6. هل تقوم الشركة بنشاطات للرفع من المستوى التعليمي في المنطقة؟ نعم  لا
7. هل تشارك الشركة في النشاطات المتعلقة بحماية البيئة؟ نعم  لا
8. هل تقوم الشركة بدفع مبالغ للهيئات المحلية لما تسببه من تلوث في المحيط؟ نعم  لا
9. هل هناك نقص في الطاقة الكهربائية بسبب الاستهلاك الكبير للشركة؟ نعم  لا

### ثالثاً، علاقة الشركة مع البيئة الطبيعية

10. هل تعاني أو أحد أفراد عائلتك من مشاكل صحية بسبب تلوث الهواء؟ نعم  لا
11. هل تجد أن نوعية الهواء قد: تحسنت  هي نفسها  ازدادت سوءاً
12. حدد أثر التلوث الناجم عن الشركة، من حيث:

- | كبير جداً                | قليل                     | قليل جداً                | إطلاقاً                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- تدهور صحة السكان المحليين
- تدهور الغلاف النباتي
- تدهور صحة الحيوانات
- تلوث الهواء
- التغيير في المناخ المحلي
- الضجيج الناجم عن العملية الإنتاجية
- الضجيج الناجم عن وسائل النقل

13. هل تم تقديم شكاوي أو تقارير للشركة عن هذه الأضرار؟ نعم  لا

14. هل اتخذت الشركة تدابير للحد من هذه الأضرار؟ نعم  لا

لماذا؟

أي ملاحظة إضافية نرحب بها.