أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة

The Importance of Stakeholders in Corporate Governance, Case of the Ciment Plant of Saida

أ. بلحمو خديجة
جامعة معسكر
belhamouk@gmail.com

أ.د. كرزابي عبد اللطيف
جامعة تلمسان
kerzabi57@gmail.com

تاريخ الاستلام:2018/12/19 تاريخ القبول: 2019/11/27

الملخص: جاءت حوكمة الشركات كإجابة عن سلسلة الانحرافات التي وقعت في تسيير الشركات الكبرى لتتطور وتفرض نفسها كابتكار معاصر ونمط عالمي يُوفِّر الصرامة والشفافية في تسيير المنظمات، إدارتها ومراقبتها. وقد رُكّزت الحوكمة التقليدية على حماية حقوق المساهمين وذلك بتوجيه 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 أصحاب المصالح.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان فائدة انضمام أصحاب المصالح على الشركة وليس فقط على المجتمع والبيئة الطبيعية وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على الاستبيان، وقد كشفت الدراسة أن مصير الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح بها والأخذ في الاعتبار مصالحهم، لأنّهم مواردها وإهمالهم إهمال لمواردها.

الكلمات المفتاحية: المساهمين – أصحاب المصالح – حوكمة الشركات– الحوكمة التقليدية– نموذج أصحاب المصالح.

Abstract: Corporate governance came as a response to the deviations produced in the management of large companies before it developed and imposed as a contemporary innovation and a global model that provides rigor and transparency in the management and control of organizations. The Traditional governance has focused on protecting shareholders' rights by guiding the manager towards maximizing shareholder value. This reduced model has had several flaws, leading to another model guaranteeing the protection of all stakeholders' interests; not just shareholders which is the stakeholders' model.

This study aims to demonstrate the usefulness of stakeholder involvement in the company in addition to society and the environment, by using the descriptive and analytical approach also questionnaire. This study has shown that the future of the company is closely linked to its ability to deal with its stakeholders and to take into account their interests, because if it neglected them it will neglect its resources.

***Key Words*:** Shareholders -Stakeholders - Corporate governance- Traditional governance Stakeholders' model.

JEL Classification : C97, E26, L2, M1.

*مرسل المقال: بلحمو خديجة (belhamouk@gmail.com)

المقدمة:

يستخدم مصطلح الحوكمة اليوم على نطاق واسع وبمختلف المعاني فقد فرض نفسه على مفردات الاقتصاديين، علماء الاجتماع... وأصبح مفهوما لابد منه في كل تحليل حول التطور والتنمية، وله عدة تعاريف كان أشهرها ما جاء في تقرير كادبري: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

وقد عرفت حوكمة الشركات تطورا كبيرا، فظهر النموذج المالي الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المساهم، هذه النظرة المحدودة أدت إلى ظهور نموذج آخر ينظر إلى الحوكمة من منظور الشراكة وذلك بدمج مصالح مختلف أصحاب المصالح.

فالقدرة 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، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية التي سنعالجها من خلال هذه الورقة والمتمثلة في: ما أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركة؟

سؤالان فرعيان يسمحان بتوجيه تفكيرنا:

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

وللإجابة على هذه الاسئلة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذا النوع من البحوث، واعتمدنا على الاستبيان الموجّه إلى شركة التطبيق لإبراز العلاقة بينها وبين مختلف المتعاملين معها، وقد قسِّمت هذه الورقة إلى ثلاثة أقسام :

- القسم الأول، يقدم مدخلا لحوكمة الشركات عموما، نشأته، أهدافه، مبادئه، أنظمته وآلياته؛
- القسم الثاني، ويتناول نظرية أصحاب المصالح من خلال التعريف بأصحاب المصالح وتبيان مبررات وجودهم، تصنيفاتهم، علاقاتهم مع الشركة ووسائل ضغطهم؛ أما
- القسم الثالث فحاولنا فيه إبراز العلاقة بين شركة الإسمنت بسعيدة scis ومختلف المتعاملين معها.

1. مدخل لحوكمة الشركات:

يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي أخذت في الانتشار في الآونة الأخيرة على الساحة الدولية، وهو ما اتفق عل ترجمته إلى "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" أو "حوكمة الشركات"، وتعاظم الاهتمام بهذا المفهوم في كل من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها العديد من الدول والتي كان آخرها أزمة الرهن العقاري في أمريكا التي تحولت إلى أزمة مالية عالمية كانت لها انعكاسات جد سلبية على غالبية دول العالم. وعليه، فإن المستثمرين قبل توجيه استثماراتهم يبحثون عن الشركات التي تتميز بوجود هياكل سليمة للحوكمة داخلها والتي تضمن مستوى معينا من الدقة في اتخاذ القرارات، الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.(سليمان، 2008، ص ص 13-14)

1.1. مفهوم حوكمة الشركات:

أ. في أصل الكلمة: 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 وتحديدا الولايات المتحدة الأمريكية (Canet,2004).

ومع بداية التسعينات، عاود هذا المصطلح الظهور في ميدان مختلف وهو المؤسسة تحت اسم " corporate governance"–حوكمة الشركات؛ وعليه فمفهوم الحوكمة أول ما انبثق كان في القطاع الخاص ليستعمل بعد ذلك في الميادين السياسية وعلم اجتماع المنظمات وغيرها (Batifoulier& Noble,2005,p87)

ب. مفهوم الحوكمة اليوم: ألقت نظرية الوكالة الضوء على المشاكل التي تنشأ من تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين فازداد الاهتمام بضرورة ايجاد مجموعة من القوانين واللوائح 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. وقد أبرز كل من " Jensen وMeckling " عام 1976 أهمية حوكمة الشركات في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية أكّدت 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 كل من الهيئات العلمية والمشرعين في العديد من دول العالم بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ (سليمان،2009، ص15).

2.1. 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"(علي وشحاته، 2007/2006، ص 18)، كما يمكن تعريفها 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 كادبري عام 1992 عملية حوكمة الشركات في جملة صغيرة ولكنها شهيرة: حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" (حماد، 2007، ص 24)، لكن لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين، القانونيين والمحللين

الماليين لمفهوم الحوكمة نظرا لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للشركات (سليمان، 2008، ص14).

1.3. أهمية حوكمة الشركات:

تكمن أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:

- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري الذي تواجهه الشركات والدول.
- رفع مستويات أداء الشركات ما يدفع بعجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لهذه الدول.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشاريع الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- توفير الشفافية، الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات ما سيزيد ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- توفير الإطار التنظيمي الذي يمكّن الشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقه (علي وشحاته، 2007/2006، ص 30).

1.4. أهداف حوكمة الشركات

- حماية حقوق المساهمين: من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم، شفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
- تحقيق العدالة: من خلال الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.
- حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهو ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: إن توفير المعلومات الدقيقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي فيها فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين وهي كلها تدعم حوكمة الشركات ما ينعكس على سلامة أداء الشركة (نوري وسلمان، 2011، ص ص8-9).

1.5. تطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

أ. **الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:** هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لهذا المفهوم وهي:

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

■ **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى (أصحاب المصالح)، ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة والرقابة على أدائهم، كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

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

■ **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لديهم مصالح داخل الشركة كالدائنين، الموردين، العملاء، العمال والموظفين، ولهذه الأطراف في بعض الأحيان مصالح مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلا يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار. (سليمان، 2008، ص16).

ب. المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات: حتى تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات لابد من توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئها.

ب.1. المحددات الخارجية: تمثل بيئة أو مناخ عمل الشركات ويختلف من دولة إلى أخرى وهو عبارة عن:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقوانين الشركات وسوق المال، القوانين المتعلقة بالإفلاس وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية كهيئات سوق المال والبورصات عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ووضع العقوبات المناسبة وتطبيقها في حال عدم التزامها.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية، المهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

ب.2. المحددات الداخلية: وهي القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذها للقرارات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف

المعنية بتطبيق الحوكمة بالشكل الذي لا يؤدي إلى تضارب المصالح بينها بل إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

إن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست إلا جزءا من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات (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 (سليمان، 2006، ص ص19-22).

6.1. أنظمة وآليات حوكمة الشركات:

أ. 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؛ ويهدف إلى إرضائه فيما يخص خلق القيمة وسياسة الأرباح وبين النظام" الألماني-الياباني" (أوروبا واليابان) الذي يقوم على نموذج اجتماعي خاص والذي يشرك الرأسماليين والعمال في نظام للتسيير مشترك في ألمانيا والوحدة الوطنية في اليابان، والكل معزز بنظام حماية للشركات وتمويل هذه الأخيرة (Miellet & Richard, 2003 , pp 36-37). ويسلّط" Charreaux" الضوء على منطق هذين النموذجين من الحوكمة ويميز بينهما من خلال عدة مستويات(أبعاد) يمكن تلخيصها على النحو التالي:

الجدول 01: "ملخص الأبعاد التي تسمح بمقارنة النظام" الأنجلو سكسوني " بالنظام "الألماني الياباني"

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

Source: Audousset-Coulier,2008 , p 61.

ب. آليات حوكمة الشركات: هي في الأساس نوعين: داخلية وخارجية.

- **داخلية،** عندما تنبع مباشرة من الشركة وهي مجلس الإدارة، الجمعية العامة والمراقبة من طرف الموظفين الآخرين.
- **خارجية،** عندما تكون المراقبة من قبل مجموعة من الأفراد 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 (Charpentier, 2007, p99).

7.1. مبادئ حوكمة الشركات:

مع تصاعد حالات الفشل الذريع الذي منيت به العديد من الشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، أرجع المحللون السبب الرئيس لذلك إلى افتقارها للقواعد الجيدة لإدارتها ما سهّل التلاعب في حساباتها واتخاذ قرارات غير رشيدة أضافة إلى غياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، هذا ما جعل المؤسسات الدولية تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية، تحت عنوان "الحكم الجيد أو الراشد"، كما خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بهذه القواعد وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

وقد أصدرت عدة منظمات اقتصادية وهيئات رقابية عالمية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) مبادئ دولية تتضمن معايير وأدلة وافرة للحكم السليم في الشركات، وأصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، فمعظم الدول باتت تركز عليها وتعمل بمقتضاها (زيان، 2009، ص15). وتغطي مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مجالات:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
- حقوق المساهمين.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- دور أصحاب المصالح.
- الإفصاح والشفافية.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

8.1. المقاربات النظرية لحوكمة الشركات:

إن الإطار النظري الأساسي الذي يربط كفاءة وهيكل الحوكمة للشركة يستند على تحليل مينز وبيرل بعد أزمة 1929: حيث احتياجات التمويل الهائلة للشركات ساهمت في تشتت المساهمة وخفض سلطتها أمام المسيرين، ما يوجب تصميم النظم الإدارية لتنظيم قواعد اللعبة الإدارية للحفاظ على مصالح المالكين. وكان بيرل ومينز من الأوائل الذين أكدوا على الدور الأساس 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 .

إن هذه النظرة التي تركز على العلاقة بين المسيرين والمساهمين قد تم تصورها في سنوات السبعينات عن طريق المقاربات التعاقدية للحوكمة التي تعتمد على النظريات المؤسساتية للشركة بما في ذلك نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة، هذا المفهوم لحوكمة الشركات يدعو لـ: "ضبط" المسيرين ليتصرفوا في المصالح الفضلى

للمالكين. وإلى جانب هذا التيار السائد، تقترح مقاربات أخرى علاقة أقل تصادمية بين المساهمين والمسيرين وتنظر إلى الحوكمة من منظور الشراكة بدمج مصالح مختلف أصحاب المصالح وخصوصا الموظفين. (Charpentier, 2007 , p 98.).

2. نظرية أصحاب المصالح:

لقد كانت نظرية أصحاب المصالح لعشرات السنين موضع اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، فهي موجودة في قلب المناقشات حول دور المؤسسات في مجتمعاتنا ولقد استخدم مفهوم أصحاب المصالح قبلا في الاستراتيجية قبل أن يصبح أساسيا في المناقشات التي ترتكز على أنظمة حوكمة الشركات (Mercier,2001, p1) .

1.2. مفهوم صاحب المصلحة:

لطالما اعتبِرت المؤسسة كنظام مغلق، فتبادلاتها مع الخارج لا تؤثر مباشرة على عملها الداخلي، أما اليوم أصبحت الحدود بين الداخل والخارج غير مستقرة ويسهل اختراقها، فكان ظهور مفهوم أصحاب المصالح ناتجا من هذا الأساس وحوَّل بذلك منطق العمل، فلم يعد هنالك الموظفون والإدارة من جهة وباقي العوامل من جهة أخرى؛ فالأفراد كالجماعات، الداخليون كالخارجيين يؤثرون على الشركة (Didier, 2003, p266).

إن لفظ « Stakeholder » والمترجم عادة بـ: "صاحب المصلحة" لكن أيضا "الطرف المعني" أو "المستفيد" كان إنشاؤه نابعا من إرادة متعمدة للعبث بكلمة "Stockholder" (التي تعني المساهم) حتى تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة ("stake") في الشركة؛ ونظرية أصحاب المصالح تسعى لتحل محل النظرة التقليدية للشركة والتي تعرف بـ: "نظرية المساهم" التي تفترض أن المسيرين لديهم واجب ائتماني للعمل فقط في مصلحة مساهميهم، ويمكن 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. ويبدو 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 إذًا تعديل أهدافها بإعطاء كل واحد نصيبا عادلا من المكافآت، ويعتبر الربح واحد من هذه القناعات، ولكنه لا يعني بالضرورة أنه يحتل مكانا بارزا في مجموع الأهداف (Mercier, 2001, pp 2-3). ويعتبر التعريف الذي طرحه فريمان (1984) (والذي يعطي لمصطلح أصحاب المصالح معناه الأوسع) هو الأكثر استعمالا: "فرد أو مجموعة أفراد الذين يمكنهم أن يؤثروا أو يتأثروا من تطبيق الأهداف التنظيمية" (Gond & Mercier,2005, p6).

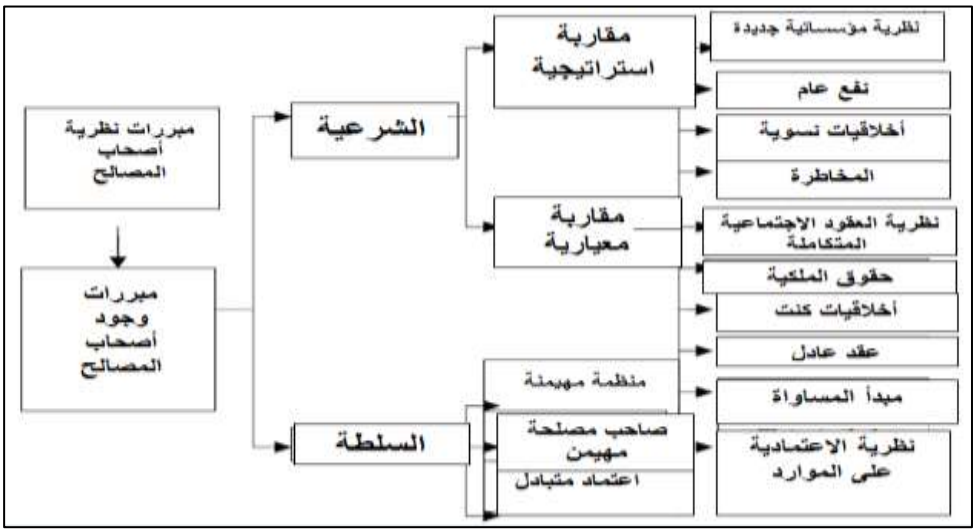
2.2. مبررات وجود صاحب المصلحة:

إن وجود "نظرية" لأصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح، وتنتظم الحجج في فئتين رئيستين: الشرعية والسلطة وهما يشكلان المبررين الرئيسين لأهمية نظرية أصحاب المصالح؛ فهذين المصطلحين يساعدان في الإجابة على السؤال الذي يشير إلى مبدأ فريمان (1994): (من وما يهم حقا؟).

أ. الاعتراف بشرعية أصحاب المصالح: إن الاعتراف بمكانة أصحاب المصالح لكيان ما يعتمد بشكل كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان؛ والشرعية في معناها الاستراتيجي والاجتماعي هي التكيف الثقافي لتطلعات المجتمع الذي تعمل فيه الشركة وعملية المطابقة مع الممارسات التي تعتبر مشروعة داخل النطاق التنظيمي الذي توجد به. من هذا المنظور، يجد مصطلح أصحاب المصالح مبررات وأسسا عديدة في الدراسات المؤسساتية الجديدة 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، لذا قامت العديد من نظريات فلسفة الأخلاق بالتبرير من وجهة النظر الأخلاقية بضرورة إدماج أصحاب المصالح، وقام فيليب وآخرون بإحصاء ثمانية أسس نظرية تشكل "القلب المعياري" لنظرية أصحاب المصالح (شكل1) (Gond & Mercier,2005,pp 3-4)

الشكل 1: "المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح"



Source: Gond & Mercier, 2005, p5

ب. علاقات السلطة مع أصحاب المصالح: هناك فئة ثانية من الحجج تندرج في منطق كله استراتيجي، فوجود أصحاب المصالح يُبرَر بوجود علاقات القوة أي بالترابط بين الشركة ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها والتي تتفاعل معها حيث نظرية الاعتمادية على الموارد تشكل الأسس الجوهرية للنظرية، ويمكن تمثيل مجموع هذه التبريرات على شكل شجرة (الشكل1). وسيتم جمع مختلف الأسس النظرية بطريقة متزامنة أو متنافسة لتحديد وهيكلة أصحاب المصالح (Gond & Mercier,2005, p4) .

3.2. تصنيفات أصحاب المصالح:

نظرا لعدم التجانس الشديد لأصحاب المصالح يتعارض اتجاهين رئيسين في الأدبيات حول كيفية إجراء التصنيفات: رؤية "الأخلاقيات" ورؤية "المسير"، الأولى لا تقترح أي ترتيب هرمي بين أصحاب المصالح؛ أما الثانية، المتسمة بالطابع العملي، تعكس واقع السياسة العامة للمسيرين. وعلى الرغم من أن كلا المنهجين قد انتُقِدا، الرؤية "الأخلاقية "بسبب جانبها الواعظ وافتقارها العملي، ورؤية "المسير "عن جانبها الانتهازي، الا أنه علينا أن نتبع واحدة من هذه المحاور لتأطير هذا العمل ونختار تقديم نظريات رؤية المسير لأنها ترتكز على الواقع، وسنختار تصنيفات بعض المؤلفين لأهميتها حسب تسلسلها الزمني. (Cayrol, 2006, p29)

أ. **حسب Max Clarkson(1995)**: إن كلاركسون يستخدم مصطلحي أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين، فالأساسيون أو المتطوعون هم من يكون "لديهم حق ناجم عن العلاقات التعاقدية"، ونموذجيا، هذه المجموعة تضم المساهمين، المستثمرين، الموظفين، العملاء، الموردين والسلطات العمومية التي لديها دور حاسم في توفير البنية التحتية والأطر القانونية التي تعمل فيها الشركات.أما الثانويين أو اللاإراديين فهم "أولئك الذين يؤثرون ويتأثرون بالشركة إلا أنه ليست لديهم تعاملات معها وهم ليسوا ضروريين لبقائها". (Cayrol, 2006, p29)

ب. **تصنيف Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997)**: ويرون 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؟ ماهي المميزات التي ترجح مجموعة ما لتصبح صاحبة مصلحة حاسمة بالنسبة لها؟ توجهت هذه النظرية إلى تحديد الدلالة (أو البروز) للأطراف، ويقترحون نظرية متكاملة لتحديدهم باستخدام ثلاثة معايير تمكّن من التفريق بينهم من حيث الصلة:

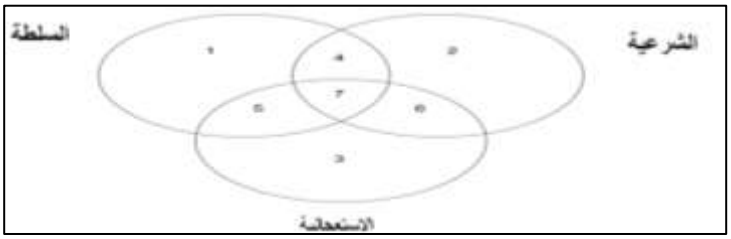
- **السلطة:** القدرة على التأثير في الشركة؛
- **الشرعية** :تصور أو افتراض أفعال كيان ما على أنها مرغوبة أو مناسبة حسب بعض أنظمة المعايير أو القيم الاجتماعية؛
- **الاستعجالية:** ميزة ضاغطة للطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح، وهي التزامات للمسيرين للرد في الوقت المناسب بالنسبة لهذه الأخيرة.

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

هذه 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 (الشكل رقم 2):

- فقط المجموعات التي تضم المعايير الثلاثة تمثل أصحاب المصالح الحرجة7: هناك حاجة إليها ومن الأهمية بمكان أن تأخذها الشركة في الاعتبار لأنها تمثل في آن واحد السلطة والشرعية، كما أن طلباتهم تكتسي طابعا ملحا لا يمكن تأجيلها.
- وجود اثنين من ثلاثة معايير تحدد أصحاب المصالح في الانتظار، المحتملة (المهيمنة 4، المعتمدة 6 والخطرة5) والتي لا تفتقر إلا لميزة لتُفرَض 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 (المتطلبين3، النائمين1 أو الاختياريين2): وهي تشكل بذلك الدائرة الثالثة، لا يمكن إهمالها، لكن 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 (رقم08).(Didier, 2005, pp7-8)

الشكل 2: تصنيف أصحاب المصلحة حسب صفاتهم



Source: Ernult & Arvind , 2007, p 26.

ج. **تصنيف Irene Henriques وPerry Sadorsky(1999)**: ويشيران إلى أن أصحاب المصالح يختلفون في وظيفتهم وسلطتهم على الشرك. فنشأت بذلك أربع مجموعات: أصحاب مصالح الضبط (de régulation) ، والتنظيمية (organisationnelles)، منحدرة من المجتمع ووسائل الإعلام. ويمكن تعريفها كما يلي:

- الضبط: يمكن أن تكون السلطات المحلية، الجمعيات 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.
- 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 شفهية 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 تتحول إلى صوت للفاعلين من المجتمع، فمما لا شك فيه أن وسائل الإعلام تعرف التأثير على تصورات المجتمع أو إضفاء طابع الشرعية على هذه المطالب. (Cayrol, 2006, p32)

د. **التصنيف حسب Sharma Sanjay (2001)**: يشير إلى مجموعة من أصحاب المصالح الاقتصادية وغير الاقتصادية أو الاجتماعية التي تبدو بديهية، حيث أن هذه الأخيرة يمكن تمييزها إلى أصحاب المصالح البيئية والاجتماعية.

فالجهات الفاعلة الاقتصادية: المنافسين، الزبائن، 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. وأحيانا تكون هذه الطلبات هي نفسها بالنسبة للبعدين البيئي والاجتماعي؛ فعلى سبيل المثال يمكن للمجتمع المطالبة بتحسين الظروف الاجتماعية لبعض أعضائه، وفي نفس الوقت، التقليل من التلوث المنبعث من الشركة (Cayrol, 2006, p33).

هـ. **تصنيف Andrew Friedman, Samantha Miles (2002)**: ويميزان أربع مجموعات من أصحاب المصالح التي تتميز من خلال علاقتها مع الشركة، وتفسير هذه العلاقات يستند على نظرية "التمايز الاجتماعي" لآرتشر مارغريت. فحسب المؤلفين يمكن أن يكون لأصحاب المصالح علاقات تتوافق أولا مع مصالح الشركة وقد تكون ضرورية (داخلية) أو محتملة (خارجية):

الجدول 2: "تشكيل أصحاب المصالح حسب فريدمان، مايلز"

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

Source: Cayrol, 2006, p34

نلاحظ ظهور المنظمات غير الحكومية مرتين، ذلك أن المؤلفين أرادا توضيح فكرة أن الشركات متعددة الجنسيات كانت تعتبر عدوة، لكن مع تطور الوضع تغيرت النظرة لها، كما أن هذا النموذج لديه ميزة الديناميكية في الزمن (Cayrol, 2006, p34).

2.4. وسائل ضغط أصحاب المصالح:

أمام تباين التطلعات، وتجزئة الأطراف، يجب على الشركة تحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة على مستوى مجموعة كما بالنسبة لموقع معين، فيتعين عليها أولا 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؟ وعموما، لأصحاب المصالح دعامات عدة للضغط.، فيستطيعون أن يؤثروا على:

- **رأس المال**، وذلك باتخاذ قرار الاستثمار أو سحب استثماراتهم إذا كان وزنهم كافيا.

- **إدارة الشركة**، من خلال التصويت في الجمعيات العامة، فقد تؤثر جمعية في اتجاه الشركة، وأساليب الإدارة (تخصيص خيارات الأسهم للمديرين التنفيذيين، تحديد خطط العمل عن جانب معين كمكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري)، والشيء نفسه ينطبق على الاتحادات النقابية باستخدام ممثليهم في الشركة،
- **المنتج أو الخدمة المقدمة**، ويمكن أن تنتقل من الوسم إلى المقاطعة بمبادرة من منظمات المستهلكين أو جمعيات معينة، ولكن أيضا من جانب النقابات العمالية،
- **عملية الإنتاج** وإعادة تحديد ظروف العمل، لكن أيضا على أنواع معينة من إدارة الموارد البشرية كالعمال 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.

ففي مجال البيئة مطالب مختلف أصحاب المصالح متنوعة للغاية وإذا كانت جمعيات حماية البيئة تركز على سلامة العمليات وتفضيل الموارد المتجددة، فالزبائن هم أكثر وعيا لنوعية المنتجات (Martinet & Reynaud, 2004, p 75)، كما أن 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.

ويتنوع منطق العمل، فالبعض يبحث عن سبل لتمويل مشاريع خاصة بهم والبعض الآخر يريد تعزيز شرعيتهم وقوة نفوذهم من خلال تقديم أنفسهم باعتبارهم شريكا مميزا لشركة كبيرة، أما البعض الآخر يسعى إلى تغيير ممارسات الشركة؛ إضافة إلى المنظمات غير الحكومية والجمعيات، أصحاب المصالح الآخرين المعنيين بنشاطها، ولكن غالبا ما يظلون على عتباتها، لاسيما إذا كانوا غير منظَّمين (Didier, 2003, p206).

3. العلاقة بين شركة الإسمنت بسعيدة scis ومختلف المتعاملين معها.

صناعة الاسمنت تحتل مكانة بارزة في اقتصاديات جميع الدول لأنها الأساس في تطوير القطاعات الحيوية فيها، بإنتاج المواد الأكثر استخداما. وترتبط قوة استهلاك الاسمنت بالتنمية المحلية حيث ارتفعت الحاجة إلى الاسمنت في الجزائر بشدة على مدى السنوات الماضية نتيجة لبرنامج الانتعاش الاقتصادي والتي بدأت بالأعمال العظيمة كالطريق السيار شرق غرب، السكك الحديدية السريعة، الميناء الجديد بني صاف، السدود، ومليون سكن مع هياكل مرافقة (BENDIB , 2005, p 3). في هذا القسم سنحاول دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة (SCIS) من خلال علاقاتها مع مختلف المتعاملين معها.

1.3. نبذة عن الشركة:

شركة الاسمنت بسعيدة تعمل تحت وصاية المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA ،تقع بدائرة الحساسنة التي تبعد عن مقر البلدية بـ 3 كم وعن مدينة سعيدة بحوالي 20كم وهي محاذية للطريق الوطني الرابط

بين ولايتي سعيدة وتيارت، وهي شركة عمومية مسيرة 100% من طرف الدولة برأس مال اجتماعي قدره 1.050.000.000دج، وتقوم بإنتاج مادة الإسمنت من نوع CPJ42.5 Kg F/Mm² بطاقة انتاجية قدرها 500.000 طن سنويا

2.3.أصحاب المصالح في الشركة: تمَّ الاعتماد على التقسيم التالي لدراسة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح:

- **المساهمين:** الشركة مسيرة 100% من طرف الدولة، وبالتالي لا يوجد مساهمين في الشركة حاليا.
- **الزبائن:** زبائن الشركة هم الشركات بصفة عامة كالشركات العمومية، الشركات الخاصة، مكيفو الإسمنت، صناع الآجر وشركة Sodismac للتوزيع، ويمكن أن تبيع الشركة للأشخاص العاديين إذا كان الإنتاج متوفرا وكان بإمكانها تلبية جميع الطلبيات.
- **الموردين:** ليس للشركة موردين دائمين فيما يخص جلب الآلات فهي تعتمد على سياسة المناقصات، ويكون التعامل وفق مدة محددة، أما بالنسبة للمواد الأولية فالشركة تكفي نفسها بمنطقتي الاستغلال للكلس والطين.

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

- **العمال:** طرف مهم في الشركة حيث يبلغ عددهم حوالي 281 عاملا.
- **البيئة المجتمعية:** الشركة توفر للمجتمع مناصب شغل حيث توفر أكثر من 280 منصب شغل.
- **البيئة الطبيعية:** صناعة الاسمنت وكما هو الحال بالنسبة للكثير من المواد الصناعية تستهلك قدرا كبيرا من الطاقة وتتسبب في انبعاث كميات كبيرة من الغازات المسببة للاحتباس الحراري ما يسهم في استنفاد الموارد الطبيعية وإنتاج بعض البقايا التي يجب التخلص منها، حيث أن إنتاج طن واحد من الاسمنت البورتلاندي، عنصر أساسي من الخرسانة، ينبعث منه حوالي طن واحد من ثاني أكسيد الكربون (CO2)، والغازات الدفيئة. فتحدي صناعة الإسمنت سيكون بإنتاج خرسانة متينة بتكلفة تنافسية مع الحد الأدنى من التأثير البيئي.

3.3. تقييم علاقة أصحاب المصالح مع شركة الإسمنت

كما لاحظنا سابقا فإن الشركة تعتمد على المناقصات في تعاملها مع الموردين وليس لها علاقات دائمة معهم، كما لا تملك أي مساهمين، لذا سنوجه استبياننا وتحليلنا للأطراف الأخرى: الزبائن، العمال والبيئة الطبيعية والمجتمعية.

- **العمال:**

- تهتم الشركة بمستوى تعليم عمالها حيث لاحظنا أن ما نسبته 74% منهم هم جامعيون، كما تهتم بالتكوين، وأن نسبة 64% منهم لا يفكرون إطلاقا في ترك العمل، وقد سجلنا نسبة رضا قدرها 83.7% من المستجوبين؛ ومع ذلك نجد أن أغلب العمال يعتبرون أن الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم على مستوى الإدارة العليا سيحسن من أدائهم، وبالتالي:

- سيغير من كيفية التكوين الحالية.
- سيرفع مستوى الرضا لدى العمال وبالتالي عدم 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 سيرفع من مردوديتهم،
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،
- الإدارة بالجودة فعليا، والقيام باجتماعات أسبوعية لتبادل الآراء والأفكار،
- استماع الإدارة العليا لمختلف العمال والتحاور معهم لتطوير الشركة، وضع صندوق للأفكار،

○ **الزبائن:**

- نجد أن أغلبية الزبائن راضين عن جودة المنتوج، سعره وغلافه نظرا لأن سياسة الشركة هي الجودة قبل كل شيء خصوصا بعد اقتناء شهادة الإيزو 9001 .
- لكن تأخر طلب الزبائن في بعض الأحيان قد يؤثر على عملهم ، وكان أغلبهم يشتكون من افتقار الشركة لموقع الكتروني يسمح لهم بمعرفة منتوج الشركة وكمية الطلب المتوفرة دون التنقل إليها، حيث يصعب التواصل مع المديرية التجارية نظرا للتعطل الدائم للهاتف بسبب ثقل الشاحنات الذي يتسبب في إتلاف أسلاك الهاتف الأرضية؛ لكن المؤسسة تداركت ذلك بعد الشكاوي المتواصلة في هذا الجانب، كما أصبحت تتميز بالسرعة في تقديم خدماتها.

○ **البيئة المجتمعية:**

- علاقة الشركة الوحيدة بالمجتمع هي في منح مناصب شغل للسكان المحليين وبالتالي رفع المستوى المعيشي،
- 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.

○ **البيئة الطبيعية:** إن للشركة بعض التأثيرات السلبية على محيطها الإجتماعي والبيئي ما جعلها في مواجهة دائمة مع السلطات المحلية والجمعيات البيئية للحد من هذه الآثار ما أدى بها للسعي لتبني نظام الإدارة البيئية.

الخاتمة:

إن اختلاف الشركة مع محيطها هو حالة عادية من منظور ومفهوم العلاقات الثنائية بين كيانين مختلفين، فهي تتميز بالاختلاف تارة وبالتعارض تارة أخرى وهنا يبرز دور المسير في التنسيق بين المطالب المتعارضة وإيجاد حلول ترضي مصالح جميع الأطراف والعمل على تحقيقها، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية عالية للشركة وخلق القيمة في المدى البعيد.

فمن نتائج الدراسة:

– إن شركة الاسمنت بسعيدة تحوي على عناصر بشرية مميزة تستطيع الرقي بها لتنافس الشركات الأجنبية في حين نجد أن التسيير الحالي يهملها ولا يشركها في القرارات المصيرية بل يعتمد الروتين بسبب انعدام المنافسة في هذا القطاع محليا ولكونها شركة عمومية.

– الشركة كانت الوحيدة في السوق خصوصا في منطقة توزيعها وهي الجنوب الكبير ما منع تطوير تعاملاتها مع زبائنها وتحسينها، لكنها بحاجة لتوطيد علاقاتها أكثر معهم في ظل دخول المؤسسات المنافسة وإلا سيؤثر ذلك سلبا على تنافسيتها في المدى البعيد.

وما نستخلصه من هذا البحث ما يلي:

– مصير الشركة مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح والأخذ في الاعتبار مصالحهم، فهم مواردها وإهمالهم إهمال لمواردها.

– ورغم صعوبة إرضاء جميع الأطراف إلا أن التواصل معهم باستمرار قد يقوي هذه العلاقات بدل إضعافها، وتحقيق ميزات تنافسية بدل المواجهة والتهديد.

قائمة المراجع:

- طارق عبد العال حماد. (2007). حوكمة الشركات –المفاهيم –المبادئ – التجارب – المتطلبات – شركات قطاع عام وخاص ومصارف (الإصدار الطبعة الثانية). مصر: الدار الجامعية.
- محمد زيان. (2009). أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(9).
- محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مصر: الدار الجامعية.
- محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري –دراسة مقارنة (الإصدار الطبعة الثانية). مصر: الدار الجامعية.
- عبد الوهاب نصر علي، والسيد شحاته شحاته . (2007/2006). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. مصر: الدار الجامعية.

- بتول محمد نوري، وعلي خلف سلمان. (2011). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. البليدة: جامعة العلوم الاقتصادية.
- Audousset-Coulier, S. (2008). La publication des honoraires d'audit par les sociétés cotées françaises. Paris: HEC.
- Batifoulier, F., & Noble, F. (2005). Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale. Paris: Dunod.
- Bendib , A. (2005). Historique du ciment et situation de la production du ciment en Algérie de 1962 à2005. Algerie: Groupe ERCE.
- Cayrol,A.(2006).Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas: la Banque Triodos. belgique: ULB.
- Charpentier, P. (2007). Management et gestion des organisations (éd. 5ème). Paris: Armand Colin.
- Didier, C. (2005). RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ? France: Les cahiers de la recherche.
- Didier, S. (2003). Développement Durable et performance de l'entreprise- bâtir l'entreprise développement durable. Collection Liaisons Sociales.
- Ernult , J., & Arvind , A. (2007). : Ernult J., Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective. cahiers du ceren21.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005). Les théories des PP : une synthèse critique de la littérature. Lirhe,Université des sciences sociales de Toulouse.
- Martinet,A.,&Reynaud, E. (2004). Stratégie d'entreprise et écologie. collection Gestion.
- Mercier , S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de littérature. XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. quebec: Université de bourgogne.
- Richard , B., & Miellet , D. (2003). La dynamique du gouvernement d'entreprise. Paris: Editions d'organisation.